



**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

TESI DI LAUREA MAGISTRALE

**Il destination management in Regione Lombardia: analisi delle  
province di Cremona, Pavia e Mantova**

RELATORE:

Prof. Carmine Tripodi

CANDIDATA: Clara Galvani

MATRICOLA N. 21 G01 306

ANNO ACCADEMICO 2022/2023



*A tutti coloro  
che mi vogliono bene e  
che hanno creduto in me.*



## Sommario

Introduzione.....	3
1. Lo sviluppo del territorio e il <i>destination management</i> in Italia .....	6
1.1 Aspetti teorici del <i>destination management</i> .....	6
1.2 Gli attori e le funzioni del <i>destination management</i> .....	10
1.3 L'evoluzione della domanda e dell'offerta turistica.....	13
1.4 Il rilancio turistico in Italia e il ruolo del <i>destination management</i> .....	16
2. Le caratteristiche del <i>destination management</i> .....	26
2.1 Definizione di destinazione e i tratti che la contraddistinguono.....	26
2.2 Lo sviluppo di un territorio a livello turistico.....	29
2.3 La strategia in base alla destinazione.....	33
2.4 La formula imprenditoriale delle imprese turistiche.....	39
3. Le attività, i progetti e i contenuti da applicare nel <i>destination management</i> .....	44
3.1 Posizionamento e visione di sviluppo.....	44
3.2 Il <i>destination branding</i> .....	48
3.3 Il sistema di prodotto .....	52
3.4 Comunicazione, relazione con i clienti, interrelazioni e <i>partnership</i> esterne.....	58
4. Il <i>destination management</i> in Lombardia.....	65
4.1 L'evoluzione della domanda e dell'offerta turistica.....	65
4.2 Lo sviluppo del territorio lombardo a livello turistico.....	68
4.3 Posizionamento e visione di sviluppo.....	71
4.4 <i>Destination branding</i> e comunicazione .....	77
5. Analisi del <i>marketing</i> territoriale applicato alle province di Cremona, Pavia e Mantova.....	80
5.1 Cremona.....	80
5.2 Pavia.....	91
5.3 Mantova .....	97
5.4 Comparazione fra le tre città; i punti in comune e i punti discordanti .....	103
Conclusione .....	107
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA .....	109
RINGRAZIAMENTI .....	115



## Introduzione

La destinazione turistica è un concetto ampiamente conosciuto ma difficile da definire. Rappresenta un sistema complesso con diversi attori, *stakeholder*, popolazione locale, attrattive, servizi, prodotti, infrastrutture e visitatori. Questo sistema non è statico ma evolve nel tempo attraverso varie fasi con flussi turistici diversi, guadagni e sviluppi. La definizione della destinazione parte dall'elemento fondamentale, ovvero il prodotto turistico. Una volta definito quest'ultimo in modo generico, è possibile applicare questi concetti al settore per descrivere il prodotto turistico e, da qui, definire la destinazione stessa.

Il settore turistico è uno dei fattori trainanti dell'economia nazionale e internazionale e oggi riveste un ruolo fondamentale. Tuttavia, bisogna tenere conto dei numerosi cambiamenti che, in questi anni, hanno stravolto il concetto di "fare turismo" e di prodotto turistico.

Per comprendere lo stato attuale del settore e l'importanza della gestione efficace delle destinazioni per garantire lo sviluppo sostenibile e la competitività nel mercato turistico globale, è essenziale considerare diversi fattori chiave.

Il settore turistico è in costante evoluzione, influenzato da fattori come la tecnologia, le tendenze dei viaggiatori e gli impatti a livello ambientale. Inoltre, la pandemia da COVID-19 ha avuto un impatto significativo sul turismo, con cambiamenti nei modelli di viaggio, preferenze dei turisti e protocolli di sicurezza. Infine, la sostenibilità ambientale e culturale è diventata una priorità per molte destinazioni turistiche, con un *focus* crescente sull'ecoturismo e sul turismo responsabile.

Da qui l'importanza della gestione efficace delle destinazioni per: garantire uno sviluppo sostenibile nel lungo termine, preservare le risorse naturali e culturali, ridurre l'impatto ambientale e migliorare l'esperienza complessiva dei visitatori; contribuire anche alla competitività nel mercato turistico globale, attraendo investimenti, aumentando l'occupazione e migliorando la reputazione della destinazione.

Il turismo e la gestione delle destinazioni sono elementi cruciali per lo sviluppo economico e culturale di una regione. Attraverso strategie di *destination management*, è

possibile valorizzare le risorse locali in modo sostenibile, promuovendo un turismo responsabile e di qualità.

In un discorso su questo tema, si potrebbe sottolineare l'importanza di preservare l'identità culturale e ambientale delle destinazioni, garantendo un equilibrio tra lo sviluppo turistico e la conservazione del patrimonio locale. Inoltre, è fondamentale investire nella formazione del personale turistico e nella creazione di esperienze autentiche per i visitatori, con il fine di offrire un'ospitalità di alto livello.

La collaborazione tra enti pubblici, privati e comunità locali è essenziale per pianificare strategie di *destination management* efficaci che favoriscano la crescita economica e il benessere delle comunità ospitanti. Inoltre, l'adozione di pratiche sostenibili e il coinvolgimento attivo della popolazione locale sono fondamentali per garantire un turismo responsabile che rispetti l'ambiente e le tradizioni del luogo.

In questo elaborato vengono analizzati i tratti significativi che contraddistinguono il turismo e la gestione delle destinazioni turistiche in Italia con un *focus* sulla Regione Lombardia e sulle città di Cremona, Pavia e Mantova.

Nel primo capitolo viene affrontato il tema legato all'importanza che il *destination management* ricopre nei territori ad elevata vocazione turistica. Il discorso è introdotto dagli aspetti teorici, dalle funzioni e dagli attori caratterizzanti il *destination management*, per poi spostarsi sui tratti salienti che definiscono quest'ultimo (cap. 2).

Dopo aver compreso la gestione della destinazione dal punto di vista teorico, è importante capire come applicare concretamente le attività, i progetti e i contenuti all'interno di un piano strategico. Stabilire una visione di sviluppo che tenga conto del posizionamento e del sistema di prodotto è possibile solamente se la comunicazione, le interrelazioni e le *partnership* risultano coerenti tra loro (cap. 3).

In particolare, il *focus* di questa tesi è incentrato sul *destination management* all'interno della Regione Lombardia, con il fine di studiare l'evoluzione della domanda e dell'offerta turistica regionale, lo sviluppo territoriale a livello turistico, il posizionamento e la visione strategica che la Regione ha voluto adottare e pianificare anche a livello di *brand* e comunicazione (cap. 4).

Andando ad approfondire ulteriormente il settore turistico lombardo, sono state prese in considerazione i tre capoluoghi di provincia della Lombardia meridionale: Cremona,



Pavia e Mantova (cap. 5). Per ogni città è stata analizzata la domanda e l'offerta turistica, il posizionamento, la visione di sviluppo, il *destination branding* e la comunicazione messa in atto dagli Enti di ciascun territorio. Infine, è stata elaborata una breve comparazione fra le tre città per evidenziarne i punti in comune e i punti discordanti.

# 1. Lo sviluppo del territorio e il *destination management* in Italia

## 1.1 Aspetti teorici del *destination management*

La gestione strategica, organizzativa e operativa di una destinazione turistica, al fine di massimizzarne l'attrattiva e la sostenibilità, è nota come *destination management*. Questo approccio coinvolge decisioni legate al marketing, alla comunicazione, alla *governance* e alla pianificazione del territorio, con l'obiettivo di sviluppare e gestire in modo efficace l'esperienza turistica complessiva.<sup>1</sup> I modelli teorici e le pratiche del *destination management* sono orientati a creare un impatto positivo a lungo termine sull'ambiente, sull'economia locale e sulla comunità ospitante, al fine di creare un vantaggio competitivo sostenibile per la destinazione, promuovendo la collaborazione e l'integrazione tra i vari attori coinvolti nel settore turistico.

I processi di consumo del prodotto turistico hanno subito cambiamenti significativi nel corso degli anni, conferendo alla destinazione un ruolo sempre più centrale e decisivo sia nel processo decisionale dei consumatori finali che nella competizione nazionale e internazionale.<sup>2</sup> Il mondo contemporaneo ha posto una sfida senza precedenti all'industria del turismo, richiedendo l'adozione di nuovi paradigmi e modelli. In questo contesto, il turismo si configura come un *business* globale, un mercato in costante espansione e uno dei settori più importanti e dinamici delle moderne economie.<sup>3</sup>

**Errore. Il segnalibro non è definito.**La crescita costante del numero di viaggiatori e del consumo di prodotti turistici è stata influenzata da diversi fattori. La diffusione del benessere in nuove aree e tra fasce più ampie della popolazione ha permesso a molte persone di viaggiare. Inoltre, i viaggi e le vacanze hanno perso la loro esclusività e lusso, diventando spesso un modo per sfuggire allo stress, arricchire culturalmente e compiere nuove esperienze. La crescente globalizzazione economica e gli scambi commerciali tra nazioni hanno favorito un maggiore interscambio economico, insieme alla maggiore

---

<sup>1</sup> Guercio, F. (2017). *Modelli teorici della relazione tra passaparola, destination image e attrattività turistica. Analisi, applicazione empirica e prospettive: il caso di Cefalù* [Tesi di laurea, Università LUISS]. Tesi.luiss. [https://tesi.luiss.it/19686/1/673821\\_GUERCIO\\_FEDERICO.pdf](https://tesi.luiss.it/19686/1/673821_GUERCIO_FEDERICO.pdf)

<sup>2</sup> Tripodi, C. (2014). *Costruire il successo delle destinazioni turistiche. Destination management e strategie di sviluppo del territorio*. Egea.

<sup>3</sup> Guercio, F., *op. cit.*, p. 4

facilità negli spostamenti e alla riduzione dei costi a lunga distanza, contribuendo a un aumento positivo dei consumi a livello mondiale.<sup>4</sup>

In effetti, a livello generale, il turismo apporta benefici diretti e indiretti alle regioni che lo ospitano. I benefici più visibili sono le opportunità lavorative nelle strutture ricettive come negli alberghi, nei ristoranti, nelle imprese e nel settore dei trasporti. Altri effetti positivi innescati dal settore turistico da tenere in considerazione sono: l'economia generata dalle industrie e dalle professioni di supporto e di consulenza, l'effetto moltiplicatore, in quanto la presenza di turisti nelle località crea un ciclo economico virtuoso all'interno dell'economia territoriale, le entrate statali e locali derivanti dalle tasse sul turismo e infine un beneficio concernente l'esportazione di prodotti del luogo. Si stima che la spesa per gli acquisti dei turisti rappresenti il 15-20% della spesa totale.<sup>5</sup>

La scelta della destinazione riveste sempre un ruolo centrale nell'organizzazione del viaggio, a meno che non si tratti del turismo d'affari. Spesso la destinazione influenza la costruzione delle attività e dei servizi da acquistare, affascina i consumatori e guida i comportamenti d'acquisto per varie motivazioni (suggerimenti da parte di persone di fiducia, adattabilità all'esperienza desiderata, popolarità, familiarità o a causa di efficaci attività di comunicazione).<sup>6</sup>

Le destinazioni attraggono flussi turistici; ne consegue che le prime sono un vero e proprio motore per lo sviluppo economico di un territorio. Il turismo svolge un ruolo importante in tutte le regioni italiane, sia in termini di contributo al PIL e all'occupazione, sia in termini di risorse e luoghi da sviluppare. Per intervenire efficacemente a livello di destinazione bisogna quindi concentrarsi su numerosi fattori, quali la *governance*, la definizione dei fattori che influenzano i risultati delle aziende e il territorio stesso. Quest'ultimo costituisce la base sulla quale costruire e mettere in pratica le migliori strategie per rendere unica e attrattiva la destinazione.

La gestione di un territorio a livello turistico è una materia di studio piuttosto recente ma divenuta sempre più una pratica diffusa e consolidata a livello mondiale. La competitività tra la moltitudine di località e lo sviluppo di queste ultime, determinano la capacità di

---

<sup>4</sup> Tripodi, C., *op. cit.*, p. 19

<sup>5</sup> Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2010). *Marketing del turismo*. Pearson Italia.

<sup>6</sup> Tripodi, C., *op. cit.*, p.17

attrarre non solo i turisti ma anche le imprese, comportando così numerosi cambiamenti all'*asset* economico di tale territorio.

Le strategie adottate per governare un'area geografica nascono dalla competizione sempre più spiccata tra vari territori e dall'intento di perseguire scopi legati al benessere economico, sociale e ambientale. In questo caso, le istituzioni locali necessitano di nuovi strumenti, tipici della gestione d'impresa, da affiancare a quelli divenuti ormai obsoleti per poter pianificare non solo la promozione turistica e la gestione del suo territorio ma anche l'aspetto economico, urbanistico e sociale circostante.

Per questo motivo, nel corso degli anni, sono nate numerose teorie secondo varie ottiche come quella urbanistica, sociologica, di economia d'impresa, della pubblica amministrazione, di comunicazione e di geografia economica.<sup>7</sup>

Qui di seguito sono elencate alcune interpretazioni e approcci possibili legati al *destination management* e, in particolare, al marketing applicato al territorio:

- insieme di attività finalizzate a raccordare la fornitura di funzioni urbane con la domanda espressa dai residenti, dalle imprese locali dai turisti e dagli altri utilizzatori potenziali del territorio;<sup>8</sup>
- insieme di azioni volte a perseguire la promozione di tutti gli aspetti che determinano il benessere delle persone che vivono nel territorio;<sup>9</sup>
- insieme delle azioni collettive poste in atto per attirare in una specifica area o territorio, imprese locali e promuovere un'immagine favorevole;<sup>10</sup>
- insieme di attività volte a definire il corretto mix di caratteristiche strutturali e di servizi offerti da una determinata area, stabilire un valido sistema di incentivi per gli attuali e potenziali utilizzatori dell'offerta del territorio, individuare modalità efficaci di distribuzione dell'offerta territoriale, promuovere l'immagine del territorio in maniera che i potenziali utilizzatori ne percepiscano correttamente il valore;<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> Lastrucci, C. (2011). *Comunicazione e marketing territoriale: Lo studio di un nuovo modello di strategia per il territorio toscano* [Doctoral thesis]. Florence Research Repository (Flore). [https://flore.unifi.it/bitstream/2158/557293/1/Tesi%20dottorato\\_Lastrucci\\_s.pdf](https://flore.unifi.it/bitstream/2158/557293/1/Tesi%20dottorato_Lastrucci_s.pdf)

<sup>8</sup> Van Der Meer, J. (1990). The role of city marketing in urban management. *Euricur Series*, n.2.

<sup>9</sup> Van Den Berg, L., Klaassen, L., & Van Der Meer, J. (s.d.). Marketing metropolitan regions. In *International Conference on Marketing Metropolitan Regions*.

<sup>10</sup> Texier, L., & Valla, J. (1992). Le marketing territorial et ses enjeux. *Revue Française de Gestion*, 12.

<sup>11</sup> Kotler, P., Haider D. H., Rein I. (1993). *Marketing places: Attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. Free Press.

- insieme delle attività volte a potenziare la posizione competitiva del territorio nel confronto internazionale per attrarre gli investimenti produttivi, migliorare l'immagine del territorio ed il benessere della sua popolazione;<sup>12</sup>
- analisi dei bisogni degli *stakeholder*, volta a costruire, mantenere e rafforzare rapporti di scambio vantaggiosi con gli *stakeholder* e con i pubblici esterni di riferimento (marketing territoriale esterno), con lo scopo ultimo di aumentare il valore della risorsa territorio e l'attrattiva della risorsa stessa, attivando un circolo virtuoso soddisfazione-attrattiva-valore;<sup>13</sup>
- insieme di tutte le attività che, esercitate su uno specifico spazio geografico, possono rendere un'area attrattiva per un prescelto gruppo di investitori logistico-industriali;<sup>14</sup>
- funzione che contribuisce allo sviluppo dell'area, attraverso un'interpretazione delle caratteristiche territoriali in chiave di offerta che soddisfa segmenti identificati di domanda attuale e potenziale; questa soddisfazione è realizzata attraverso la creazione di un valore netto positivo. L'interpretazione che il marketing fornisce delle caratteristiche del territorio avviene a livello strategico di sistema territoriale e a livello operativo dei singoli elementi che compongono l'area in questione e delle varie tipologie di utenti attuali e potenziali;<sup>15</sup>
- processo finalizzato alla creazione di valore per una collettività composta dall'insieme degli individui che fruiscono di un territorio predeterminato nei suoi confini.<sup>16</sup>

Come si può notare, gli approcci qui sopra presentano prospettive differenti, con obiettivi più o meno ad ampio spettro e con attori coinvolti più o meno numerosi. Nonostante questo, è possibile notare dei punti d'incontro tra essi. Si può notare, ad esempio, l'importanza della *governance* che diviene la cornice dentro la quale vengono svolte le attività di *destination management* e di marketing territoriale con una serie di strategie tipiche della gestione d'impresa. Inoltre, il *destination management* implica la presenza

---

<sup>12</sup> Paddison, R. (1993). City marketing, image reconstruction and urban regeneration. *Urban Studies*, 30(2).

<sup>13</sup> Ancarani, F. (1996). Il marketing territoriale, un nuovo approccio per la valorizzazione del territorio. *Working Paper SDA Bocconi*, 12.

<sup>14</sup> Paoli, M. (1999). *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*. Guerini

<sup>15</sup> Caroli, M.G. (1999). *Il marketing territoriale*. Franco Angeli.

<sup>16</sup> Cercola, R. (1999). Economia neoindustriale e marketing territoriale. *Sviluppo e Organizzazione*, (172), 23.

e l'influenza degli *stakeholder* con i quali intrattiene relazioni a livello economico e territoriale. In base alle caratteristiche di questi tutte le attività, i progetti e i contenuti da applicare al marketing territoriale vengono assegnati per infine essere attuati.

## 1.2 Gli attori e le funzioni del *destination management*

Nel contesto di una destinazione turistica, la collaborazione e l'integrazione tra i diversi attori sono cruciali per lo sviluppo turistico. Questi attori, definiti "*stakeholder* turistici", includono residenti, turisti, *tour operator* e altri soggetti che influenzano e partecipano all'offerta turistica. La professionalità e la competenza di ciascun attore sono fondamentali per il corretto funzionamento del sistema generato. Tuttavia, se un operatore non è armonico con il contesto, il processo di sviluppo turistico può diventare problematico. Pertanto, la collaborazione tra le varie parti interessate del settore turistico è essenziale per garantire l'efficacia della *mission* e lo sviluppo sostenibile della destinazione turistica.<sup>17</sup>

Gli attori che si relazionano all'interno di essa possono essere classificati in diversi gruppi. Alcuni studiosi suddividono tali attori in *stakeholder* interni ed esterni, in base alla loro collocazione spaziale, e in primari e secondari, secondo la loro capacità di influire sulla competitività del sistema. Gli *stakeholder* interni possono includere amministratori locali, tessuto imprenditoriale, popolazione locale, e il mondo delle imprese di produzione e di erogazione dei servizi, mentre gli *stakeholder* esterni possono comprendere turisti, banche e istituzioni finanziarie.<sup>18 19</sup>

Ad esempio, i turisti sono considerati *stakeholder* poiché con le loro scelte e comportamenti influenzano l'offerta e la reputazione della destinazione turistica.<sup>20</sup> La mappatura degli *stakeholder* è un passo importante nella stesura di piani di sviluppo

---

<sup>17</sup> Viola, C., & Benvenuto, M. (s.d.). *La destinazione turistica: Definizione, tratti distintivi, modelli teorici di riferimento*. Unisalento. <https://www.unisalento.it/documents/20152/1178746/dispensa.pdf/bc1c6c9f-5cd9-d39f-11c6-d9e12a72aa5f?download=true&version=1.0>

<sup>18</sup> *Gli stakeholder della destinazione*. (s.d.). Raffineria Creativa. <https://raffineriacreativa.it/gli-stakeholder-della-destinazione/>

<sup>19</sup> Balasso, A. (2019). *Il rilancio di una destinazione turistica: Come rinnovare con successo, esame di alcuni casi studio* [Master's Degree Thesis, Università Ca' Foscari Venezia]. Archivio istituzionale ad accesso aperto - Università Ca' Foscari Venezia. <http://hdl.handle.net/10579/14680>

<sup>20</sup> *Stakeholder del turismo: Condividere dati per soddisfare i visitatori*. (s.d.). Data Appeal. <https://datappeal.io/it/collaborare-e-condividere-i-dati-con-gli-stakeholder-del-turismo/>

turistico territoriale, in quanto consente di individuare i soggetti attivamente coinvolti nella gestione e promozione del territorio.<sup>21</sup>

Inoltre, gli *stakeholder* possono essere classificati come primari, ossia coloro che hanno un interesse diretto nell'attività produttiva, e secondari, che hanno un'influenza importante ma non diretta.<sup>22</sup> Questa classificazione è utile per comprendere meglio il coinvolgimento e l'impatto di ciascun attore all'interno della destinazione turistica.

Gli *stakeholder* turistici vengono definiti quindi come “organizzazioni che possono influenzare o essere influenzate dal turismo all'interno di un particolare mercato o comunità e che hanno qualche interesse nel partecipare alla pianificazione, gestione, produzione, erogazione di prodotti e servizi della specifica località in cui esse sviluppano la propria azione organizzativa”.<sup>23</sup>

La funzione del *destination management* comprende dunque la gestione coordinata di tutti gli elementi che compongono una destinazione turistica, adottando un approccio strategico per garantire la competitività e la sostenibilità della destinazione. Questo processo include la gestione di risorse locali, alloggi, servizi, attrazioni turistiche, risorse ambientali, marketing, trasporti e attività turistiche.<sup>24</sup> Tutte queste azioni sono necessarie per gestire i fattori di attrattiva e i servizi turistici al fine di interessare la domanda di mercato e posizionare la destinazione in ambiti competitivi adeguati. Inoltre, il concetto si presta a un'interpretazione istituzionale e funzionale, coinvolgendo le istanze di governo e la pianificazione, organizzazione, gestione e controllo delle imprese.<sup>25</sup>

Per un'efficacia strategica, il DM deve analizzare, definire e gestire i fattori di attrattiva e le componenti imprenditoriali presenti nel territorio; l'organizzazione di tali elementi contribuisce alla creazione di offerte competitive in grado di soddisfare la domanda di mercato. Inoltre, la finalità del DM mira alla promozione della cooperazione tra attori

---

<sup>21</sup> *Stesura di un piano di sviluppo turistico territoriale (PSTT): In 10 fasi.* (s.d.).

AIPTOC. <https://www.aiptoc.it/stesura-di-un-piano-di-sviluppo-turistico-territoriale-pstt-un-approccio-in-10-fasi/>

<sup>22</sup> Balasso, A., *op. cit.*, p. 21

<sup>23</sup> Presenza, A. (2007). *Destination management organization. Ruolo, organizzazione e indicatori di performance.* Franco Angeli.

<sup>24</sup> *Policy and destination management | UN tourism.* (s.d.). UN Tourism | Bringing the world closer. <https://www.unwto.org/policy-destination-management>

<sup>25</sup> *Destinazione Turistica, destination management e le DMO.* (s.d.). Università degli Studi di Ferrara — Università degli studi di Ferrara. [https://www.unife.it/lettere/filosofia/comunicazione/insegnamenti/marketing/materiale\\_didattico/DM\\_Ferrara\\_5\\_dicembre\\_2011.pdf](https://www.unife.it/lettere/filosofia/comunicazione/insegnamenti/marketing/materiale_didattico/DM_Ferrara_5_dicembre_2011.pdf)

pubblici e privati con lo scopo di creare una visione condivisa per il territorio, superando le logiche competitive interne, contribuendo alla creazione di un'immagine e alla percezione della destinazione.

L'ambito della gestione della destinazione può essere suddiviso in quattro dimensioni:

- La generazione di flussi turistici in entrata (*incoming*), attraverso il DM, rappresenta l'obiettivo di una destinazione turistica per aumentare, gestire e stabilizzare la propria capacità di attrarre visitatori, garantendo risultati economici positivi per gli operatori locali e preservando il territorio dai rischi dello sfruttamento legati all'eccesso di affluenza.
- La gestione dell'immagine e del valore simbolico di una destinazione implica che il DM, attraverso attività di comunicazione promozionale, debba enfatizzare gli aspetti unici del territorio, presentandolo come ideale per un determinato tipo di vacanza.
- Il coordinamento e la gestione delle relazioni con gli *stakeholder* nell'ambito del *destination management* consiste nell'integrare l'operato degli attori locali per creare un'offerta che funzioni come una rete, con relazioni orizzontali tra i vari *stakeholder* e relazioni verticali con l'organismo di *management*. In altre parole, si tratta di gestire in modo sinergico le relazioni tra i diversi soggetti coinvolti nella gestione di una destinazione turistica al fine di creare un'offerta integrata e sostenibile.
- La valutazione dell'impatto del turismo sul sistema territoriale locale richiede che il *destination management* tenga conto delle ricadute sociali del turismo sui residenti, nonché dell'importanza dei fattori paesaggistici e naturali nella determinazione delle capacità attrattive di un territorio, considerandone la loro deperibilità e non riproducibilità.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> *Destinazione Turistica, destination management e le DMO*. (s.d.). Università degli Studi di Ferrara — Università degli studi di Ferrara. [https://www.unife.it/lettere/filosofia/comunicazione/insegnamenti/marketing/materiale\\_didattico/DM\\_Ferrara\\_5\\_dicembre\\_2011.pdf](https://www.unife.it/lettere/filosofia/comunicazione/insegnamenti/marketing/materiale_didattico/DM_Ferrara_5_dicembre_2011.pdf), *op. cit.*



### 1.3 L'evoluzione della domanda e dell'offerta turistica

Il processo di selezione e acquisto dei prodotti turistici è cambiato in modo significativo nel corso degli anni, con le destinazioni che svolgono un ruolo sempre più centrale nelle decisioni. Questa tendenza è stata rafforzata da una serie di fattori.

In seguito a determinati investimenti, da parte di operatori stranieri in aree del pianeta divenute nuove mete turistiche, sono state sviluppate strutture ricettive in grado di accogliere i turisti facilitando l'accessibilità e ampliando così la scelta della destinazione per i clienti. Inoltre, sono stati creati dei nuovi prodotti dall'*appeal* originale che possono catturare un segmento di viaggiatori non guidati da comportamenti abitudinari.

Contemporaneamente allo sviluppo del segmento *leisure* (ossia il turismo legato al tempo libero), nel segmento *business* molti paesi sono diventati "luoghi di lavoro", facendo aumentare così il numero di destinazioni e la capacità ricettiva. Di conseguenza, i flussi dei viaggi si sono spostati verso paesi in via di sviluppo mostrando un crescente interesse nei confronti delle nazioni emergenti.

Una diretta conseguenza legata al fattore sopracitato è l'eccesso di offerta turistica rispetto alla domanda, con un impatto sull'intensità della competizione. Le offerte *last minute* a prezzi bassi sono comuni e, se da un lato riducono gli inventuti, dall'altro abbassano le tariffe medie e la marginalità, favorendo i clienti. Solo le destinazioni competitive con un'identità forte riescono a difendersi da questa logica di prezzo e a mantenere alti tassi di occupazione e redditività.

La mobilità dei viaggiatori è aumentata e andare all'estero è divenuto più facile in termini di visti e autorizzazioni e può essere fatto a costi ragionevoli.

L'avvento delle compagnie *low cost* ha avuto un impatto significativo sui flussi turistici, in particolare all'interno dell'Europa. Le tariffe ridotte e l'espansione delle reti di volo hanno stimolato un notevole aumento dei flussi intraeuropei, beneficiando i *player* dei territori interessati. Tuttavia, c'è il rischio che le rotte finanziate per le compagnie *low cost* possano non necessariamente incrementare i flussi turistici *incoming*, ma servire il

turismo dei locali all'estero (*outgoing*). Inoltre, l'impatto sul territorio non si limita all'aumento dei flussi, ma include anche la generazione di nuovi posti di lavoro.<sup>27</sup>

Questo ha reso i viaggiatori più aperti e istruiti, creando una nuova generazione di persone che si considerano cittadini del mondo. Questa tendenza ha implicazioni significative per gli operatori e le destinazioni turistiche, poiché devono ora competere a livello internazionale per attirare i flussi turistici. Ad esempio, le destinazioni italiane potrebbero diventare un'alternativa attraente per gli stranieri, ma solo se riescono a imporsi a livello internazionale. In caso contrario, potrebbero perdere clienti esistenti e non acquisirne di nuovi.

Il processo di acquisto nel settore dei viaggi è profondamente cambiato a causa dell'impatto della tecnologia. Sempre più viaggiatori cercano direttamente informazioni, acquistano servizi o addirittura organizzano intere vacanze, sostituendo in parte o del tutto gli intermediari tradizionali come agenzie di viaggio e *tour operator*. Questo comportamento è motivato non solo dalla comodità, dalla possibilità di confronto e dal risparmio in termini di costo, ma anche dal divertimento associato. Molti viaggiatori percepiscono di iniziare la propria vacanza nel momento in cui iniziano a cercare informazioni e ritengono di arricchire l'esperienza quando sono coinvolti nell'organizzazione.<sup>28</sup>

I turisti oggi sono sempre più attenti al portafoglio e cercano destinazioni in cui restare più a lungo spendendo meno che in passato. Negli ultimi anni gli arrivi verso destinazioni emergenti, che consentono ai viaggiatori di vivere appieno le proprie vacanze a fronte di costi accessibili, stanno aumentando notevolmente. Oltre ai costi, altri elementi principali che guidano le scelte di viaggio dei consumatori includono la sostenibilità ambientale e lo sviluppo tecnologico. Sempre più *player* del settore turistico stanno adottando strategie e politiche per rendere gli spostamenti e i soggiorni dei viaggiatori il più possibile *eco-friendly*. Inoltre, sempre più turisti si affidano ad agenzie e *tour operator*

---

<sup>27</sup> Siciliano, G., & Vismara, M. (2008). *Economia dei trasporti e logistica economica: Ricerca per l'innovazione e politiche di governance* (E. Forte, A cura di). Giordano Editore. [http://www.sietitalia.org/siet9/papers/Siciliano-Vismara\\_SIET%202007.pdf](http://www.sietitalia.org/siet9/papers/Siciliano-Vismara_SIET%202007.pdf)

<sup>28</sup> Tripodi, C., *op. cit.*, pp. 24-25

che consentono di gestire e personalizzare la loro esperienza di viaggio attraverso un semplice *click*.<sup>29</sup>

I canali *social* hanno assunto un ruolo fondamentale nell'orientare le scelte dei consumatori. La condivisione istantanea di esperienze e sensazioni, accompagnata da immagini e video, ha notevolmente amplificato il passaparola. Molte persone lasciano *feedback* sui propri soggiorni su piattaforme come Tripadvisor, assegnando un punteggio alle strutture e influenzando le scelte di altri viaggiatori. Questi comportamenti sono così diffusi che risulta difficile immaginare una strategia di successo che non tenga conto di tali forme di comunicazione.

Gli *influencer* e i *travel blogger* svolgono un ruolo significativo nel settore turistico, influenzando le decisioni di viaggio e promuovendo destinazioni, strutture ricettive e attività. Queste figure utilizzano i propri canali *web* e *social* per raccontare esperienze e attività, incoraggiando il pubblico a visitare luoghi e attrazioni turistiche, e fornendo consigli su hotel, escursioni e attività.<sup>30</sup> Le aziende e le destinazioni turistiche spesso si affidano a loro per promuovere le proprie offerte, sfruttando la popolarità degli *influencer* per raggiungere e coinvolgere un pubblico più ampio.<sup>31</sup>

L'efficace gestione dei *social media* permette di amplificare un messaggio e raggiungere più utenti possibili. Inoltre, le strategie di *travel marketing*, attuate attraverso gli *influencer* e i *blog* di settore, sono fondamentali per promuovere destinazioni e strutture turistiche, creando uno *storytelling* e diventando punti di riferimento per i futuri viaggiatori.<sup>32</sup>

Le motivazioni del viaggio sono diventate più articolate e complesse. Le persone non viaggiano solo per trascorrere le vacanze, ma anche per cercare nuove mete da visitare, svolgere attività interessanti e vivere esperienze in linea con le proprie aspettative. La

---

<sup>29</sup> *L'importanza del tecnico negli eventi dal vivo - ITS Turismo Marche*. (s.d.). ITS Turismo Marche. <https://www.itsturismomarche.it/executive-destination-management-creare-esperienze-turistiche-uniche/#cosa-ricerca>

<sup>30</sup> *Influencer Marketing e promozione del turismo - LGC Web Agency*. (2023, 11 settembre). LGC Web Agency. <https://www.lgc-webagency.com/influencer-marketing-e-promozione-del-turismo/>

<sup>31</sup> *Influencer marketing e turismo. Un legame vincente per la strategia marketing della tua destinazione turistica*. (2020, 22 giugno). Studio AEsse Communication. <https://www.aessecommunication.it/influencer-marketing-turismo/>

<sup>32</sup> *Il travel marketing tra influencer e nuovi trend*. (2023, 28 aprile). SmarTalks. <https://www.smartalks.it/blog/marketing/il-travel-marketing-tra-influencer-e-nuovi-trend/>

vacanza non è più un'esperienza unica, ma spesso un gesto ripetuto, e i consumatori sono diventati più esigenti nel valutare i dettagli e nell'acquistare esperienze di viaggio.

La struttura dell'offerta, in molti settori della filiera turistica, si è notevolmente trasformata a causa della concentrazione e dell'integrazione verticale. Ad esempio, nel settore alberghiero, le grandi catene internazionali hanno raggiunto dimensioni tali da poter intercettare flussi di viaggiatori in modo autonomo, alla ricerca di economie di scala. Allo stesso modo, le agenzie di viaggio e i *tour operator* si sono orientati verso la ricerca di maggiori volumi a causa della riduzione dei margini. Questi cambiamenti sono stati in parte determinati da fattori economici che hanno portato a una ridefinizione del panorama turistico.<sup>33</sup>

Siamo di fronte a un'evoluzione del settore in cui la competizione si è intensificata notevolmente. È diventato evidente l'importanza di catturare flussi di turisti internazionali, stabilire nuove vie commerciali e forme di comunicazione, nonché sviluppare nuovi approcci di segmentazione e coinvolgimento del cliente. Questa sfida richiede un'azione collettiva a livello territoriale per sviluppare una strategia e un'offerta di valore per i clienti, poiché i turisti interagiscono con l'intera destinazione in ogni fase del loro viaggio.

#### 1.4 Il rilancio turistico in Italia e il ruolo del *destination management*

Il contesto esterno in cui operano le imprese della filiera turistica è caratterizzato da numerosi fattori di attrattiva. Il ricco patrimonio artistico e culturale, unico al mondo, ha costituito nel corso dei millenni la principale motivazione per i viaggiatori stranieri. La varietà e la ricchezza delle attrazioni distribuite in tutto il territorio italiano rendono la penisola una destinazione imprescindibile per coloro che apprezzano la cultura e la bellezza.

La diversità del patrimonio paesaggistico italiano, che comprende oltre 2000 km di coste, isole, montagne, ghiacciai e laghi, è così ampia che risulta sorprendente immaginare tanta varietà in un territorio così limitato. Da nord a sud, si possono scoprire ricche tradizioni, frutto di numerose e diverse dominazioni subite nei secoli, nonché una grande varietà di

---

<sup>33</sup> Tripodi, C., *op. cit.*, p. 26

sapori che costituiscono un prezioso patrimonio enogastronomico. Quest'ultimo non solo rappresenta un'importante fonte di attività e sostentamento, ma caratterizza fortemente l'esperienza dei turisti nel Paese. Inoltre, il clima mite consente di visitare le bellezze del Paese in tutti i mesi dell'anno e offre agli operatori stagioni di apertura più lunghe rispetto ad altre destinazioni.

In breve, il contesto è attraente per i turisti e costituisce un luogo ideale per avviare un'attività nel settore dell'ospitalità. Tuttavia, ci sono ostacoli come i vincoli burocratici, legali e la scarsità di infrastrutture. Malgrado ciò, il turismo ha indubbiamente numerosi elementi vantaggiosi.

Nonostante un contesto economico particolarmente ricco, l'Italia non vanta molte esperienze di successo e marchi di rilevanza internazionale. Sebbene i numerosi visitatori abbiano creato opportunità di business nel settore ricettivo e della ristorazione, sono poche le aziende che sono riuscite a raggiungere l'eccellenza e a diventare attori di riferimento a livello internazionale.

Il settore alberghiero è in gran parte a conduzione familiare e, di fatto, non esistono catene alberghiere nazionali con marchi forti e riconoscibili in questo settore. In passato, la CIGA (Compagnia Italiana Grandi Alberghi), proprietaria di molti dei più prestigiosi alberghi italiani (come il Danieli di Venezia, il Grand Hotel di Roma, il Principe di Savoia di Milano, il Cala di Volpe di Porto Cervo e molti altri ancora), è stata venduta prima al gruppo ITT Sheraton e poi a Starwood. Il Gruppo Jolly Hotel, che ha subito un destino simile, ha ceduto le sue strutture (circa 40 alberghi) alla spagnola NH Hotels. Oggi le catene nazionali più importanti per dimensioni come Starhotels (il primo gruppo alberghiero privato in Italia per fatturato e *leader* nel segmento *upscale* e *upper-upscale & luxury*, per un totale di oltre 4.200 camere<sup>34</sup>) e Atahotels (che insieme a UnipolSai hanno acquisito Una Hotels & Resorts. Il nuovo Gruppo conta 5500 camere<sup>35</sup>) non si avvicinano alle dimensioni di grandi operatori internazionali come InterContinental,

---

<sup>34</sup> *Starhotels - Starhotels, il primo gruppo Alberghiero Italiano, l'ospitalità italiana.* (s.d.). Starhotels. <https://www.starhotels.com/it/f/il-gruppo/#~:text=Starhotels,%20primo%20gruppo%20privato%20alberghiero,totale%20di%20oltre%204.200%20camere>.

<sup>35</sup> *Atahotels S.p.A e UnipolSai. Nasce il colosso dell'hotellerie italiana.* (s.d.). Master Meeting. <https://www.mastermeeting.it/mastermeeting/company/atahotels-s-p-a-e-unipolsai-nasce-il-colosso-dellhotellerie-italiana>

Accor e Starwood Hotels & Resorts (che dispongono di oltre 600.000 camere distribuite in tutto il mondo e gestite con differenti marchi).

Nel settore della ristorazione, molti operatori italiani hanno avviato e gestito attività che hanno contribuito a rendere famosa la cucina e i prodotti enogastronomici italiani. Tuttavia, poche esperienze hanno portato alla nascita di formule esportabili a livello internazionale. Nonostante ciò, vi sono alcune storie di successo di aziende italiane che hanno esportato i loro prodotti all'estero, contribuendo così alla fama del "*Made in Italy*" a livello internazionale.<sup>36</sup> Nel settore dell'*hospitality*, lo sviluppo in Italia è stato caratterizzato da un apparente paradosso: pur essendo molto ricco di risorse, è piuttosto povero in termini di creazione di *champion* internazionali.

È difficile comprendere come, in un paese con un patrimonio culturale, paesaggistico ed enogastronomico così invidiabile e con così tanti turisti da attrarre, gli operatori turistici italiani non siano riusciti a sviluppare modelli imprenditoriali eccellenti in grado di superare i confini nazionali. Forse, in un contesto in cui l'Italia stessa ha svolto un ruolo trainante grazie al suo incredibile patrimonio, gli operatori hanno potuto ottenere risultati accettabili senza necessariamente adottare modelli di comportamento eccellenti.

La capacità delle destinazioni turistiche di contribuire al successo delle aziende attraverso processi di apprendimento si è rivelata meno efficace rispetto a quanto avviene all'interno dei distretti industriali. Ci sono diversi fattori che rendono più difficile l'accumulo di conoscenze all'interno delle destinazioni turistiche:

- Mancanza di una forte cultura di prodotto nel settore dei servizi turistici, a differenza del comparto manifatturiero dove spesso vi sono state storie di successo legate all'arricchimento delle competenze iniziali.
- Difficoltà legata al limitato numero di *champion* all'interno della destinazione; questi ultimi potrebbero fungere da punto di riferimento e fonte di imitazione, impoverendo così i processi di apprendimento e favorendo il replicarsi di modelli simili.

---

<sup>36</sup> *The untapped potential of "beautiful and well-made" consumer goods.* (s.d.). Confindustria. <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/tendenze-delle-imprese-e-dei-sistemi-industriali/dettaglio/The-untapped-potential-of-beautiful-and-well-made-consumer-goods-on-international-markets>

- Natura intrinseca della filiera turistica, che privilegia una prospettiva di analisi incentrata sulla domanda, a differenza del manifatturiero che si concentra sull'offerta.

In sintesi, la mancanza di una forte cultura di prodotto, la limitata presenza di punti di riferimento e la natura stessa della filiera turistica sono elementi che rendono più difficile l'accumulo di conoscenze all'interno delle destinazioni turistiche rispetto ai distretti industriali.<sup>37</sup>

Il settore turistico comprende un'ampia gamma di operatori che soddisfano i bisogni dei viaggiatori, anche se svolgono attività diverse, semplicemente perché trattano con lo stesso tipo di cliente. La filiera turistica è costituita da una varietà di servizi con logiche di erogazione e competenze differenti, il che frammenta i processi di accumulo di conoscenza e ostacola la specializzazione. Nonostante manchi un modello di sviluppo con esperienze di successo a livello internazionale, i risultati complessivi del settore sono stati positivi, contribuendo alla generazione di ricchezza e occupazione. Tuttavia, vi sono segnali che indicano che si sarebbe potuto fare di più in passato e dunque, alla luce della crescente competizione, è necessario definire rapidamente le linee guida per rilanciare lo sviluppo turistico a livello nazionale e regionale.

La ricchezza del territorio non è stata supportata da piani a lungo termine e investimenti pubblici per valorizzare le sue attrattive e la capacità di accoglienza. Per questo motivo la figura del *Destination Manager* è nata per affrontare le crescenti richieste da parte delle destinazioni turistiche; egli possiede competenze in ambito organizzativo, tecnologico, comunicativo e di marketing, fondamentali in un settore legato all'uso di internet e dei media digitali. Questo professionista è responsabile della promozione e del rilancio turistico di un luogo, ottimizzando l'utilizzo delle risorse umane ed economiche disponibili. Le sue mansioni includono l'analisi della situazione turistica territoriale, la valutazione delle attrattive esistenti, la definizione di strategie, la gestione dei budget e il coinvolgimento degli operatori di settore e delle associazioni presenti nel territorio.

La sua importanza è evidenziata dal fatto che in Italia, nonostante l'immensa ricchezza culturale, artistica e naturale, il sistema turistico è ancora molto frammentato e manca di un coordinamento efficace tra politiche nazionali, regionali e locali. Pertanto, la figura del *Destination Manager* risulta cruciale per coordinare e mettere a frutto l'operato delle

---

<sup>37</sup> Tripodi, C., *op.cit.*, pp. 32-36

figure e degli enti coinvolti nel progetto di promozione e comunicazione turistica, puntando sullo sviluppo sostenibile del territorio e cercando di mitigare i fenomeni di *overtourism* sulle destinazioni più popolari a favore di quelle di secondo livello.<sup>38</sup>

Per quanto riguarda il contesto italiano, il Ministero del Turismo “cura la programmazione, il coordinamento e la promozione delle politiche del turismo nazionali, nell’ambito della competenza dello Stato, in rapporto con le Regioni e con gli Enti locali, in collaborazione con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI), con le Istituzioni Europee e con gli Organismi sovranazionali, nonché con le Associazioni di categoria e le imprese”.

Le principali aree in cui il Ministero svolge le proprie funzioni sono:

- “l’elaborazione e l’attuazione dei piani di sviluppo e integrazione delle politiche turistiche nazionali e del sistema ricettivo, nonché di quelle europee e internazionali; la definizione e l’attuazione delle politiche governative per la valorizzazione dei territori montani, delle aree interne e delle isole minori;
- la promozione delle iniziative volte al potenziamento dell’offerta turistica e al miglioramento dei servizi turistici e ricettivi, anche inerenti alle fiere e all’agriturismo, in raccordo con le regioni, gli enti territoriali e gli enti vigilati, ferme le diverse competenze delle altre amministrazioni;
- lo sviluppo di iniziative di assistenza e tutela dei turisti; l’elaborazione di programmi e la promozione di iniziative finalizzate a sensibilizzare a un turismo sostenibile e rispettoso del patrimonio;
- la promozione e l’implementazione di progetti di innovazione in favore del settore turistico e ricettivo, sia su fondi nazionali sia in riferimento a programmi cofinanziati dall’Unione Europea; la programmazione e la gestione degli interventi nell’ambito dei fondi strutturali; la promozione degli investimenti di propria competenza all’estero e in Italia”.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> *Il ruolo del destination manager nello sviluppo del turismo.* (s.d.). Turismo e Innovazione. <https://www.turismoeinnovazione.it/destination-manager-figura-importante-per-le-destinazioni-turistiche/>

<sup>39</sup> *Ministero: Missione e funzioni.* (s.d.). Ministero del Turismo. <https://www.ministeroturismo.gov.it/ruolo-del-ministero-missione-e-funzioni-2/>



Il Ministero del Turismo, attraverso la Direzione Generale della Valorizzazione e della Promozione Turistica, esercita funzioni di supporto e vigilanza su enti come l'Agenzia Nazionale del Turismo (ENIT) e il Club Alpino Italiano (CAI).

L'ENIT è un ente pubblico economico incaricato di promuovere l'immagine dell'offerta turistica nazionale. Essa provvede, tra l'altro, a:

- “curare la promozione all'estero dell'immagine turistica italiana e delle varie tipologie dell'offerta turistica nazionale, nonché la promozione integrata delle risorse turistiche delle Regioni, delle Province Autonome di Trento e Bolzano e, per il loro tramite, degli enti locali;
- realizzare le strategie promozionali a livello nazionale ed internazionale e di informazione all'estero, di sostegno alle imprese per la commercializzazione dei prodotti turistici italiani, in collegamento con le produzioni di qualità degli altri settori economici e produttivi, la cultura e l'ambiente, in attuazione degli indirizzi individuati dall'Amministrazione vigilante anche attraverso il Comitato delle politiche turistiche, d'intesa con la Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome di Trento e Bolzano;
- individuare, organizzare, promuovere e commercializzare i servizi turistici e culturali italiani;
- promuovere il marchio Italia nel settore del turismo;
- favorire la commercializzazione dei prodotti enogastronomici, tipici e artigianali in Italia e all'estero;
- svolgere le attività attribuite dalla legge, dallo statuto e dai regolamenti con particolare utilizzazione di mezzi digitali, piattaforme tecnologiche e rete internet attraverso la gestione del portale "Italia.it", nonché di ogni altro strumento di comunicazione ritenuto opportuno;
- svolgere e organizzare attività e servizi di consulenza e di assistenza per lo Stato, per le regioni e per le Province Autonome di Trento e Bolzano e per gli organismi pubblici e privati, ivi compresi gli uffici e le agenzie regionali, sottoscrivendo apposite convenzioni per promuovere e sviluppare processi indirizzati ad armonizzare i servizi di accoglienza e di informazione ai turisti ed anche, con

corrispettivo, per attività promozionali e pubblicitarie di comunicazione e pubbliche relazioni;

- attuare intese e forme di collaborazione con Enti pubblici e con gli Uffici della rete diplomatico-consolare del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, compresi gli Istituti di Cultura.”<sup>40</sup>

Il CAI invece è un ente pubblico non economico che si propone di valorizzare l'alpinismo, promuovere la conoscenza delle montagne, in particolare di quelle italiane, e difendere il loro ambiente naturale.

Per applicare concretamente le strategie volte al rilancio turistico italiano, è stato presentato il Piano Strategico del Turismo 2023-2027, basato su cinque pilastri con lo scopo di promuovere la competitività del settore: *governance*; innovazione; qualità e inclusione; formazione e carriere professionali turistiche; sostenibilità.

### 1. *Governance*

Lo sviluppo di un processo partecipato attraverso la definizione di un modello condiviso di *governance* e monitoraggio tra le Regioni e lo Stato, con l'attivazione di linee guida per rimuovere le criticità dei vari sistemi regionali e rendere coeso il settore, mira anche a individuare aree strategiche da promuovere. In altre parole, si tratta di creare un quadro collaborativo e unitario per la gestione e il monitoraggio del settore, coinvolgendo le conoscenze territoriali delle Regioni e l'intervento del Ministero per garantire un'azione coerente e integrata.

### 2. *Innovazione*

Si prevede di attuare il processo di digitalizzazione dei servizi, sia interni che esterni, per potenziare il turismo digitale e perseguire la realizzazione di importanti progetti come il Tourism DigitalHub (TDH). Questo consentirà di organizzare in modo efficiente il diversificato settore del turismo, sia pubblico che privato, sfruttando le potenzialità tecnologiche per offrire servizi innovativi e sicuri ai turisti, garantendo al contempo la tutela della *privacy* e della sicurezza

---

<sup>40</sup> *Chi siamo* | [enit.it \(italiano\)](https://www.enit.it/it/chi-siamo). (s.d.). ENIT - Agenzia Nazionale del Turismo. <https://www.enit.it/it/chi-siamo>

informatica. L'obiettivo è promuovere un'esperienza turistica personalizzata, sostenibile e a lungo termine.

### 3. *Qualità e inclusione*

Miglioramento delle infrastrutture e della mobilità per attrarre più turisti e incentivare nuove aree in modo sostenibile. Promozione dell'intera filiera turistica italiana, valorizzando il patrimonio storico-artistico, il paesaggio, la produzione dello spettacolo dal vivo, l'enogastronomia e la creatività italiana. Revisione degli standard di qualità per le strutture ricettive (con il sistema di classificazione “Italy Stars & Rating” con assegnazione delle convenzionali “stelle”) e istituzione di una certificazione rilasciata dal Ministero del Turismo al fine di consentire una maggiore omogeneità di offerta nell’ambito dell’*hospitality industry*. Creazione di un sistema di credito e finanziamenti legato agli standard di qualità e alla certificazione per le imprese turistiche.

### 4. *Formazione e carriere professionali turistiche*

“Riqualficazione e formazione del capitale umano impegnato nel settore turistico, aumento delle competenze in modo da attrarre alti profili professionali, attraverso percorsi formativi innovativi e di eccellenza; sviluppo di percorsi di carriera sfidanti, con un’occupazione stabile, durevole e di qualità, con particolare attenzione al mondo giovanile.”<sup>41</sup> La riforma dell'ordinamento professionale delle guide turistiche mira a regolamentare la professione, standardizzare i livelli di servizio e contrastare l'abusivismo. Le principali novità includono l'istituzione di un ordinamento professionale univoco, l'obbligo di aggiornamento professionale, l'applicazione di sanzioni per l'esercizio abusivo della professione e la possibilità di conseguire specializzazioni tematiche e territoriali. La riforma prevede inoltre interventi di formazione e aggiornamento professionale al fine di supportare al meglio l'offerta.

---

<sup>41</sup> *Piano strategico del turismo 2023-27: I cinque pilastri*. (2023, 28 aprile). SIMTUR. <https://www.simtur.it/smart-life/leggi-e-norme/piano-strategico-del-turismo-2023-27-i-cinque-pilastri/>

## 5. *Sostenibilità*

Espansione della domanda di turismo, coinvolgendo nuovi segmenti interessati a un'esperienza di viaggio più autentica e sostenibile, nonché turisti in cerca di esclusività in varie forme di turismo. Questo include anche la valorizzazione e lo sviluppo del territorio nazionale sfruttando l'attrattiva dei grandi eventi internazionali come la Ryder Cup 2023, il Giubileo 2025 e i Giochi olimpici e paralimpici invernali Milano-Cortina 2026. Si prevede di pianificare eventi, esperienze e offerte in tutto il territorio, collegandoli in modo logico e funzionale, e promuovendo al contempo la sensibilizzazione verso la sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

I grandi eventi sono fondamentali per due motivi interconnessi: innanzitutto, si ritiene che l'impulso pubblico nel settore turistico possa generare un effetto moltiplicatore, aumentando gli investimenti e le risorse attraverso opportune iniziative di Fondi di Investimento, creando benefici economici per imprese, operatori del settore e comunità. Inoltre, tali eventi sono cruciali per la comunicazione del marchio Italia a livello internazionale, poiché contribuiscono a costruire una narrazione coerente e favoriscono una contaminazione positiva tra ambiente, cultura e manifattura locale.

In questo contesto, entro il 2030, l'ENIT mira a diventare una piattaforma di competenze, informazioni e strumenti sul modello delle NTO (Organizzazioni Nazionali del Turismo) più conosciute al mondo. Le NTO oggi più apprezzate dagli *stakeholder* presentano generalmente tre caratteristiche comuni: l'adozione di un modello di collaborazione e *partnership* con le organizzazioni locali, i principali *tour operator* e le altre filiere; la rendicontazione delle attività svolte e dei risultati ottenuti; l'attenzione a tutte le attività potenzialmente utili alla competitività turistica di una destinazione e non solo alla promozione in senso stretto. La *mission* dell'ENIT è quella di intervenire su punti di interesse quali l'accessibilità e l'attrattività del *brand* Italia (in termini di *brand appeal*), l'accessibilità fisica e digitale delle attrazioni, i prodotti e i servizi offerti. L'intervento è volto a sostenere la competitività turistica dell'Italia aumentando la sua quota di mercato

(espressa in termini di spesa turistica estera), sia a livello globale che nel contesto europeo.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> *Piano strategico del turismo 2023-27: I cinque pilastri*. (2023, 28 aprile). SIMTUR. <https://www.simtur.it/smart-life/leggi-e-norme/piano-strategico-del-turismo-2023-27-i-cinque-pilastri/>, *op. cit.*

## 2. Le caratteristiche del *destination management*

### 2.1 Definizione di destinazione e i tratti che la contraddistinguono

I confini della destinazione da governare possono variare a seconda del punto di vista del turista o del sistema di offerta. Dal punto di vista del turista, la destinazione è la meta del viaggio e può coincidere con intere nazioni o regioni molto vaste. Dall'ottica dell'offerta, la destinazione è un'area in cui agiscono molti operatori turistici che compongono il sistema di prodotto per i visitatori e ciò spinge a identificarne i confini con le singole municipalità. Questa situazione rende difficile il governo delle destinazioni con confini ampi, come gli Stati e le Regioni, insieme a quelli delle destinazioni più ristrette, come le città, i singoli comuni, i comprensori sciistici o le località balneari.

Da un lato, i flussi turistici devono essere preservati poiché sono fondamentali per la creazione di ricchezza nel territorio. Dall'altro, bisogna considerare le esigenze dei residenti che trarrebbero beneficio dall'apporto dei turisti ma che potrebbero subire un deterioramento della loro qualità di vita se il flusso di visitatori non è gestito in modo adeguato. Inoltre, vanno prese in considerazione le esigenze legate all'ambiente, la cui qualità svolge un ruolo fondamentale nell'attrattiva del territorio ma rischia di essere trascurata rispetto alle esigenze di sviluppo del settore turistico, se queste portano a un'eccessiva costruzione di infrastrutture.

Come già detto nel capitolo precedente, la destinazione è stata oggetto di grande attenzione e di numerose definizioni nel corso degli anni. Il territorio a vocazione turistica è stato appellato come "località", "destinazione", "sistema locale di offerta turistica", "distretto turistico" o "sistema turistico locale".<sup>43</sup> La varietà di prospettive dimostra una mancanza di visione univoca e condivisa di tale concetto. Tuttavia, i teorici distinguono un approccio incentrato sulla domanda e uno incentrato sull'offerta. Nel primo caso, la destinazione turistica è definita come l'insieme di prodotti, servizi e attrattive in grado di attirare i turisti in una regione specifica. È il comportamento di quest'ultimo a conferire valore ad una destinazione, in base alla sua capacità di soddisfare i bisogni e le motivazioni del viaggio. Nel secondo caso, la destinazione è considerata come l'insieme di prodotti, servizi ed esperienze turistiche offerti da diversi operatori in una specifica

---

<sup>43</sup> Tripodi, C., *op. cit.*, p. 45

area geografica per soddisfare la domanda. In questo caso, è il comportamento degli operatori a conferire omogeneità alla destinazione. Queste definizioni evidenziano il ruolo centrale del turista nella creazione del valore della destinazione nel primo caso, e l'importanza della collaborazione tra gli operatori turistici per offrire un'esperienza coerente nella seconda situazione.

Infine, vi è una prospettiva cosiddetta olistica. Secondo questo approccio, la destinazione turistica è considerata come un sistema complesso e integrato, in cui convivono domanda e offerta. Questa prospettiva si concentra sulle molteplici correlazioni tra i fattori che influenzano l'organizzazione del soggiorno vacanziero, cercando di coniugare la delimitazione dello spazio geografico e i contenuti di prodotto, nonché la prospettiva della domanda e dell'offerta. Inoltre, la destinazione turistica, nella prospettiva olistica, rappresenta un polo territoriale omogeneo con vocazione alla produzione ed erogazione di uno o più prodotti turistici.<sup>44</sup>

Secondo questo approccio sulla destinazione, questa è definita dalla presenza di elementi fondamentali, i quali forniscono anche la base per tentare di governarla in modo efficace.

### *Un luogo*

Un luogo di vacanza è un punto geografico specifico che le persone visitano per trascorrere le proprie vacanze. Questo luogo può variare da una piccola località a una città, a una regione o addirittura a un'intera nazione, a seconda delle percezioni e delle esigenze del viaggiatore. I confini di una destinazione possono quindi essere molto ampi, soprattutto quando il turista proviene da lontano e cerca di soddisfare bisogni generici.

### *Un insieme di fattori di attrattiva*

Una destinazione turistica può trarre il suo valore da una varietà di fattori attrattivi, sia naturali che artificiali. Questi costituiscono la ricchezza complessiva dell'offerta turistica, includendo il patrimonio artistico e culturale, quello paesaggistico, gli eventi, le attività sportive e così via.

---

<sup>44</sup> Viola, C., & Benvenuto, M., *op. cit.*, p. 53

### *Una molteplicità di player turistici*

Essi offrono una vasta gamma di servizi per soddisfare le esigenze dei visitatori, tra cui servizi di ospitalità, divertimento, di accesso alle strutture balneari e montane. La qualità e l'ampiezza dei servizi offerti dipendono dal successo della destinazione. Tuttavia, senza una fornitura minima di servizi garantiti dagli operatori, non si può considerare un luogo come destinazione turistica.

### *Un insieme di soggetti pubblici*

Il coinvolgimento dei soggetti pubblici nella gestione del prodotto turistico è fondamentale. I Comuni, le Province e le Regioni, regolano il comportamento degli operatori e influiscono su elementi rilevanti che costituiscono il prodotto turistico, come i trasporti, l'arredo urbano, le strutture sportive, i sentieri e gli impianti di risalita in montagna, le strutture balneari e i porti.

### *Una popolazione residente*

Essa rappresenta un insieme specifico di valori e ha sviluppato una cultura dell'accoglienza che può influenzare l'esperienza dei turisti durante il loro soggiorno. Sebbene possa trarre benefici dalla ricchezza generata dal turismo, un eccessivo aumento dei flussi turistici potrebbe penalizzarla se questi superassero i livelli sostenibili.

Vi è l'importanza di gestire in modo appropriato le destinazioni con confini e caratteristiche differenti, sfruttando le economie di scala, al fine di aggregare funzioni a livello più ampio e valorizzare le specificità delle singole. Inoltre, sebbene la destinazione turistica presenti tratti in comune con il distretto industriale, essa si differenzia per alcuni aspetti legati all'immagine proiettata e alle aspettative del turista:

- La natura dell'*output* offerto;
- La specializzazione delle imprese e le relazioni di filiera;
- Il ruolo degli attori istituzionali.



L'*output* fornito è un servizio intangibile. Nel processo di fornitura dei servizi vi è una simultaneità di produzione e consumo e i turisti devono recarsi nel distretto per completare un acquisto. Arrivando fisicamente a destinazione, i viaggiatori acquisiscono inevitabilmente un'idea diretta e personale. In aggiunta, la necessità di accogliere tutti i turisti direttamente nel distretto impone limiti fisiologici allo sviluppo turistico. Ciò è determinato dalla capacità della struttura e dalla sua effettiva ricettività, espressa sia in termini di flussi turistici sia di compatibilità con le esigenze della popolazione locale.

Il secondo elemento distintivo è la diversità degli attori coinvolti nella fornitura di prodotti turistici. La natura diversificata dei prodotti nelle destinazioni turistiche incoraggia la specializzazione "orizzontale" dei *player* che offrono servizi diversi allo stesso cliente finale. Si tratta di un modello che espande l'area di concorrenza e amplia il portafoglio di competenze, ma riduce l'efficacia del processo di accumulo e trasferimento delle conoscenze tra gli operatori.

Il terzo aspetto è il ruolo svolto dagli attori istituzionali e la natura delle loro attività. Nelle destinazioni turistiche, infatti, il ruolo di questi attori è più importante per la creazione di vantaggi competitivi per le singole imprese. In particolare, la capacità dei soggetti pubblici come i Comuni, le Province e le Regioni di esercitare i loro poteri nella conservazione dell'arredo urbano, nella politica dei trasporti, nella protezione e nella valorizzazione del patrimonio artistico e naturale, nella costruzione e nell'adeguamento delle infrastrutture. Infine, alcune organizzazioni pubbliche che trattano il settore turistico svolgono anche attività di comunicazione e promozione della destinazione. Ciò dimostra quanto sensibile e decisivo possa essere il contributo non solo del settore privato ma anche di altri attori.<sup>45</sup>

## 2.2 Lo sviluppo di un territorio a livello turistico

Il concetto di sviluppo turistico rappresenta l'obiettivo finale delle attività di *governance* delle destinazioni. Quando se ne parla a livello di singole imprese, si immagina di costruire un percorso di sviluppo sostenibile nel lungo periodo. Ciò richiede di collegare lo sviluppo alla capacità di generare un reddito e un flusso di cassa positivi, alla capacità

---

<sup>45</sup> Tripodi, C., *op. cit.*, pp. 46-50

di pagare una remunerazione commisurata alle risorse impiegate e, infine, alla capacità di aumentare il valore dell'impresa nel medio e lungo periodo. Questi risultati sono misurati da scale e indicatori economici ampiamente diffusi a livello nazionale e internazionale.

Quando si guarda dalle singole imprese ai territori e si considera che tipo di destinazioni turistiche possono essere definite "avanzate"(ossia in grado di creare valore per le imprese, i residenti e i turisti) si nascondono una serie di domande e di possibili interpretazioni. Quando si pensa a una destinazione turistica, bisogna immaginare quali siano gli obiettivi da raggiungere affinché l'area si sviluppi in modo efficace.

### *I turisti*

Costruire lo sviluppo di una destinazione significa massimizzare la ricchezza generata dal turismo. I visitatori, attraverso la loro spesa in servizi, sono i principali creatori di ricchezza e opportunità di lavoro per il territorio e le aziende. È prioritario lavorare sulla quantità dei flussi turistici, cercando di massimizzare il numero di escursionisti, poiché anche loro contribuiscono a creare ricchezza in una destinazione. Tuttavia, non dovrebbe essere l'unico obiettivo, in quanto le destinazioni hanno un limite superiore alla loro "capacità di accoglienza". Pertanto, è importante anche considerare la qualità dei turisti, privilegiando quei segmenti di visitatori con una superiore capacità di spesa e curando il loro grado di soddisfazione al fine di fidelizzare la clientela.

### *Il sistema di prodotto*

Lo sviluppo del territorio è dato anche dalle peculiarità della destinazione stessa e del suo sistema di offerta. Ciò implica una graduale costruzione dell'identità della destinazione e il rafforzamento del posizionamento e della visibilità del marchio in diversi mercati e segmenti di clienti. Un *brand* noto garantisce una maggiore influenza turistica e offre ulteriori opportunità di messa in risalto della destinazione. Lo sviluppo è legato anche ai servizi offerti. Da un lato, si tratta dei servizi associati alle strutture ricettive e, dall'altro, dei servizi a disposizione dei turisti durante il loro soggiorno. È evidente che l'attrattiva dipende dalla quantità e dalla qualità dei servizi. Pertanto, l'ampliamento della ricettività

nelle sue varie forme, l'accrescimento dei servizi offerti e la professionalità sviluppata dagli operatori saranno senza dubbio obiettivi misurabili per valutare i percorsi di crescita.

È naturale che le destinazioni più sviluppate comprendano solitamente fattori di attrattiva artificiali, con una maggiore capacità di organizzare eventi che possono avere obiettivi diversi. Nel caso di eventi su piccola scala, l'obiettivo è aumentare la soddisfazione dei turisti che già soggiornano nella destinazione, mentre nel caso di eventi su larga scala, l'obiettivo è attrarre nuovi flussi turistici. Poiché la realizzazione di eventi è strettamente legata allo sviluppo del territorio, solo le destinazioni con un certo livello di servizi possono ospitare eventi promossi da altri.

La crescita di una destinazione è quindi legata al miglioramento della qualità dell'ambiente naturale, del patrimonio artistico e culturale e dei servizi di supporto per turisti e residenti.

### *Il territorio*

Lo sviluppo della destinazione passa attraverso la qualità delle imprese inserite nella filiera turistica e il livello di occupazione che possono garantire.

Lo stato di salute del territorio migliora quanto più gli operatori sono in grado di generare maggiori profitti nel corso degli anni e quanto più i singoli sono stimolati ad avviare nuove imprese, contribuendo al dinamismo dell'intero sistema territoriale. Esiste quindi una correlazione tra l'andamento turistico e la *performance* delle imprese.

È interessante notare che un settore dinamico e in grado di generare opportunità di lavoro garantisca possibilità di impiego ai residenti, stimolando allo stesso tempo l'afflusso di risorse umane e competenze da aree esterne. Bisogna tenere in considerazione non solo l'impatto quantitativo sul numero complessivo degli occupati, ma anche la qualità delle opportunità di lavoro, misurabile in termini di retribuzioni medie, stabilità degli accordi contrattuali e soddisfazione dei lavoratori.

### *I partner esterni*

Le destinazioni di successo possono aumentare il loro valore se riescono a migliorare nel tempo la qualità del loro portafoglio clienti e la notorietà del marchio (poiché queste

azioni costituiscono la base per l'aumento dei ricavi e aumentano l'attrattiva per altre aziende a partecipare a delle collaborazioni). È dunque importante che la destinazione sia aperta al mondo esterno.

La capacità di una destinazione di stabilire *partnership* e sponsorizzazioni non riguarda solo l'organizzazione di eventi, ma anche la capacità di generare interesse da parte di aziende di altri settori che potrebbero essere alla ricerca di visibilità e opportunità commerciali per il segmento turistico che frequenta la destinazione.

In egual modo, le destinazioni più sviluppate espandono una rete di relazioni più proficua con i *tour operator* e le agenzie di viaggio e ottengono una visibilità superiore rispetto alle località concorrenti.

Infine, un aspetto a cui dare attenzione è quello dei *media*, in cui giornalisti e *opinion leader* contribuiscono, attraverso articoli, *podcast* e altri supporti multimediali ad ampliare la notorietà di una determinata destinazione.

### *I residenti*

Il numero di turisti deve essere commisurato alle esigenze e alle aspettative della popolazione. Se da un lato lo sviluppo del settore turistico può portare ricchezza e opportunità ai residenti locali, dall'altro un volume di persone non equilibrato alle dimensioni dell'area può rendere difficile per i residenti l'accesso a molti dei servizi disponibili, o peggiorarne la qualità. Questo perché il dinamismo, l'energia e le opportunità di lavoro espresse dalle destinazioni turistiche le rendono più attraenti per i giovani, sia come luogo in cui vivere che come luogo in cui avviare un'attività lavorativa o imprenditoriale.<sup>46</sup>

Lo sviluppo di un territorio a livello turistico coinvolge diverse strategie e piani per valorizzare le risorse e attrarre i visitatori. I principali promotori dello sviluppo turistico territoriale sono gli enti locali, che pianificano e implementano iniziative per migliorare l'offerta turistica e l'immagine del territorio.<sup>47</sup> Questo, come già evidenziato in

---

<sup>46</sup> Tripodi, C., op. cit., pp. 50-54

<sup>47</sup> Cosa vuol dire valorizzare il territorio dal punto di vista turistico? Come e quali strategie si possono applicare? (s.d.). Turismo Formativo. <https://turismoformativo.it/valorizzazione-del-territorio/>

precedenza, coinvolge l'incremento dell'innovazione tecnologica, la differenziazione dell'offerta turistica, il potenziamento dei servizi pubblici, la valorizzazione del patrimonio culturale e la formazione degli operatori turistici.

### 2.3 La strategia in base alla destinazione

Esistono svariate forme di turismo che compongono l'intero sistema di offerta. Negli ultimi anni, accanto al turismo di massa o turismo organizzato, sono nate e si sono sviluppate numerose forme di turismo. Esse rispecchiano l'evoluzione delle preferenze a livello di acquisto e vengono incontro sempre di più ai bisogni dei viaggiatori in termini di motivazioni di viaggio, di preferenze in vacanza e così via.

Il turismo può essere suddiviso secondo queste tre macrocategorie:

- Turismo per area geografica o di provenienza
  - Turismo domestico: tutti gli spostamenti, servizi e viaggi compiuti all'interno della propria nazione di appartenenza.
  - Turismo nazionale: comprende il flusso di turisti che viaggiano nella propria nazione di appartenenza e i connazionali che viaggiano in altri paesi.
  - Turismo internazionale: comprende i viaggi effettuati sia da connazionali all'estero che dai turisti stranieri nel proprio paese.
- Turismo in base ai servizi offerti
  - Turismo *incoming* (o *inbound*): il turismo in entrata si riferisce ai servizi, alle attrazioni e alle offerte turistiche organizzate e fornite da un Paese, una regione o una località per i visitatori stranieri che si recano nella destinazione. Il turismo in entrata è probabilmente uno dei più importanti, non solo per i benefici economici derivanti dall'aumento del PIL di un Paese, ma anche per le ricadute occupazionali sul piano imprenditoriale che questo tipo di turismo genera.
  - Turismo *outgoing* (o *outbound*): sono i servizi turistici offerti ai viaggiatori che desiderano soggiornare o trascorrere le vacanze all'estero. Anche questa forma di turismo si è espansa notevolmente negli ultimi due decenni, grazie ai

viaggi aerei a basso costo, all'aumento del reddito disponibile e del tempo libero.

- Turismo per scopo di viaggio
  - Turismo *leisure*: conosciuto anche come turismo di svago. È considerato il tipo di turismo più importante, sia dal punto di vista economico sia in termini di presenze. In particolar modo, esso rappresenta la fetta più grande del mercato in termini di scopo del viaggio. Questo perché integra diversi tipi di turismo, che variano a seconda del motivo del viaggio, dello scopo della vacanza, delle esigenze del viaggiatore e dei fattori intrinseci del viaggiatore. Si tratta di una tipologia che viene sempre più approfondita per fornire soluzioni turistiche personalizzate.
  - Turismo *business*: è la forma di turismo in cui si viaggia per scopi legati al lavoro, per concludere affari commerciali, partecipare ad eventi, *meeting*, *convention*, esposizioni, fiere, mostre e così via. Il termine che indica questa tipologia di turismo viene detta MICE (*Meeting, Incentive, Conference, Exhibition*).
  - Turismo *bleisure*: si tratta di una recente tendenza turistica che combina il turismo d'affari con le opportunità di svago. È sicuramente una tendenza emergente che non va sottovalutata in termini di spesa per viaggiatore, dato che questa forma di turismo offre un servizio eccellente per soddisfare il *target* ad alta spesa.<sup>48</sup>

Il concetto di destinazione turistica può essere suddiviso in diverse tipologie in base all'integrazione tra i vari attori coinvolti. Le principali tipologie sono: destinazione diffusa, dipendente e integrata. Nella destinazione diffusa, i prodotti e le attrattive turistiche non sono integrati e manca il coordinamento tra i produttori dei servizi. Nella destinazione dipendente, operatori esterni, come i *tour operator*, gestiscono la creazione di pacchetti turistici acquistando le risorse del territorio. Infine, nella destinazione integrata, vi è un gruppo di *stakeholder* uniti da fattori esclusivi e da obiettivi comuni e

---

<sup>48</sup> *Tipi di turismo: L'elenco dei 68 tipi di turismo.* (s.d.). Turismo Formativo. <https://turismoformativo.it/tipi-di-turismo-lelenco-dei-68-tipi-di-turismo/>

condivisi. Le destinazioni turistiche si suddividono in due principali tipologie: *corporate destination* e *community destination*. Le prime sono etero-governate, mentre le seconde si basano sull'interazione e sulla coesione di intenti tra i diversi attori locali. Inoltre, le destinazioni possono essere classificate in base al grado di integrazione tra gli attori che vi operano. Si distinguono quindi i sistemi turistico-territoriali embrionali, quelli in via di compimento e quelli vitali compiuti. Queste fasi rappresentano l'evoluzione temporale e il ciclo di vita di una destinazione turistica, che può passare per le fasi di sviluppo, maturità e declino. Infine, le destinazioni possono essere distinte in distretti casuali o spontanei, privi di un organo di governo che promuova il coordinamento tra le componenti sistemiche, e distretti in senso stretto, caratterizzati da una consapevolezza sistemica degli attori e da un organo di governo che eserciti le funzioni di promozione e coordinamento. Tali classificazioni sono utili per comprendere e inquadrare metodologicamente le destinazioni turistiche, considerandone l'evoluzione temporale e il livello di integrazione tra gli attori coinvolti.<sup>49</sup>

A prescindere dalla tipologia di turismo, è necessario che le destinazioni adottino una strategia. Le attività svolte dal *destination management* non si limitano semplicemente a coordinare il comportamento dei singoli attori. È certamente tutto questo, ma è anche qualcosa di più. In altre parole, le attività di *destination management* devono essere coerenti con la costruzione di una strategia a livello territoriale, da tutti i punti di vista.

Ciò significa immaginare la destinazione come un sistema aperto, inserito in un ambiente complesso con cui si confronta costantemente, proprio come un'azienda. A livello di destinazione si prendono quasi quotidianamente decisioni sui prezzi e sulla qualità del servizio, si organizzano eventi, si pianificano attività di comunicazione, si partecipa a fiere, si preparano pacchetti per specifici gruppi di clienti e molto altro ancora.

Ogni destinazione, indipendentemente dalle sue dimensioni e caratteristiche strutturali, ha sviluppato nel tempo un proprio modello di interazione con l'ambiente esterno, che rappresenta una strategia in senso lato. Tale modello di interazione dimostra come il successo di una destinazione non si limiti alla sua capacità di soddisfare le esigenze dei clienti finali fornendo un sistema di prodotti efficace, ma nella sua capacità di rispondere alle aspettative di un'ampia categoria di interlocutori sociali, che danno un contributo

---

<sup>49</sup> Viola, C., & Benvenuto, M., *op. cit.*, pp. 54-55

fondamentale in termini di risorse e capacità funzionali allo svolgimento delle sue attività commerciali, indicando inoltre la necessità di trovare le condizioni per una sostenibilità di lungo periodo.

Ogni livello di destinazione ha una chiara necessità di *governance* del territorio, in quanto l'esigenza di avere un soggetto responsabile delle attività di gestione della destinazione richiede che questo si doti di strutture e meccanismi operativi che consentano una maggiore chiarezza decisionale. Ciò comporta un coordinamento a diversi livelli per evitare che i processi diventino meno efficaci ed efficienti. D'altra parte, le singole città e le altre destinazioni devono essere lasciate con sufficiente autonomia per valorizzare l'unicità dei loro territori.

#### *L'articolazione a livello di business*

Le destinazioni devono sforzarsi continuamente di adattare il proprio sistema di offerta alle caratteristiche e alle aspettative del consumatore finale. In questo modo, si possono creare prodotti compositi a tema sportivo, culturale e di relax per rispondere efficacemente alle esigenze di specifici gruppi di clienti. Anche i servizi complementari come i trasporti, lo shopping, l'intrattenimento e la vita notturna dovrebbero essere curati e potenziati.

La soddisfazione del cliente dipende dalla quantità di interazione con l'azienda che fornisce i singoli servizi richiesti e dalla quantità di quel particolare prodotto. Ciò dà luogo a due livelli di considerazione e azione:

- Il primo livello è quello della destinazione nel suo complesso, perché i clienti scelgono un luogo in base alle caratteristiche complessive del prodotto e all'esperienza che possono vivere;
- Il secondo livello è quello aziendale. I giudizi positivi e negativi sui singoli servizi possono portare a una soddisfazione complessiva del soggiorno e quindi della destinazione.

In effetti, è comune che le destinazioni commercializzino ciò che già hanno per assicurarsi i clienti, come i servizi tradizionalmente offerti, o che si sforzino di non presentare troppi prodotti per evitare di rivolgersi a una nicchia troppo limitata. Di conseguenza, le strategie di prodotto risultano piuttosto timide e vengono attuate principalmente secondo una



logica interna, a partire dalle risorse e dalle competenze disponibili.

Inoltre, gruppi di clienti diversi possono avere aspettative diverse nei confronti di un prodotto, come la montagna in inverno o il mare in estate, anche se apparentemente adatto a tutti (ad esempio, le famiglie con bambini preferiscono strutture come i *family hotel*, mentre chi ha un reddito più elevato è più propenso a strutture di lusso).

È quindi comprensibile la vulnerabilità di una strategia di prodotto che non parta dai bisogni da soddisfare, che non divida i clienti in diversi segmenti e non specifichi il *business* per le quali preparare un sistema di offerta distinto per ciascuno di essi. Si tratta, da un lato, di individuare le diverse imprese e di specificare per ognuna di esse le distinte strategie competitive e, dall'altro, dei due livelli sopra citati a cui occorre prestare attenzione: la destinazione e le singole imprese.

Questo tipo di approccio identifica le esigenze del settore di attività in cui opera e i segmenti di clientela che serve, progetta le caratteristiche globali del prodotto che meglio soddisfano le aspettative di ciascun segmento, ne gestisce direttamente alcuni e lascia alle aziende la fornitura di imprese e servizi, limitandosi al controllo della qualità.

Le attività di gestione delle destinazioni dovrebbero quindi culminare nello sviluppo di una strategia coerente. D'altro canto, tutto ciò che è alla base della costruzione di un vantaggio competitivo individuale deve essere mantenuto e gestito a livello del singolo. In questo modo, viene attuata una sorta di strategia "bidimensionale" (a livello di azienda e di destinazione). Così facendo, ogni azienda può contribuire allo sviluppo del territorio direttamente attraverso la fornitura di prodotti specifici e indirettamente attraverso la partecipazione alla *governance* della destinazione.

### *Il contributo degli stakeholder*

Si tratta degli attori (*stakeholder*) che hanno interesse che le attività della destinazione continuino con successo e che cerchino di fornire una proposta di cooperazione che soddisfi le rispettive aspettative di fondo. In questo modo, la destinazione può garantire la continuità nell'apporto di risorse (capitale, lavoro, competenze e consenso) funzionali alla realizzazione quotidiana della sua strategia competitiva.

Innanzitutto, il numero e la varietà degli *stakeholder* è vasto. È chiaro che molti tipi di aziende coinvolte nell'ampia offerta di prodotti turistici hanno a cuore le sorti della destinazione, e anche le comunità locali interessate a migliorare la loro qualità di vita

possono costruire opportunità di cooperazione vantaggiosa con la destinazione, sia attraverso lo sviluppo di percorsi professionali all'interno delle aziende del settore, sia attraverso molte altre imprese esterne.

Un secondo aspetto particolare è la natura in qualche modo "ibrida" di alcune categorie di *stakeholder*. Alcune di esse, come le aziende della filiera turistica e le autorità pubbliche, sono anche direttamente coinvolte nella costruzione e nella fornitura del prodotto turistico complessivo:

- La prima categoria di *stakeholder* è costituita dalle imprese turistiche di destinazione (strutture ricettive e altre imprese della filiera turistica). Sono uno dei principali *stakeholder* poiché forniscono competenze e servizi che contribuiscono direttamente a migliorare il sistema di offerta. Sono anche i beneficiari più diretti di strategie efficaci, in quanto l'aumento della propensione all'acquisto da parte dei turisti porta direttamente a un miglioramento delle prestazioni delle aziende che vendono i vari servizi. Per mantenerli legati ai progetti comuni, le destinazioni devono riuscire ad articolare il valore specifico delle loro attività di *destination management* e aiutarli a sviluppare le loro competenze.
- Una seconda categoria di portatori d'interesse sono gli enti pubblici, che hanno autorità sul turismo, definiscono il quadro normativo per lo sviluppo delle strategie turistiche, intervengono su aspetti specifici del prodotto complessivo e finanziano attività e investimenti all'interno del territorio. Le destinazioni riescono a garantire la continuità di questo contributo a lungo termine, nella misura in cui si dimostrano attori competenti in grado di ottenere risultati positivi.
- La terza categoria di *stakeholder* è costituita dai prestatori di lavoro. Si tratta sia dei dipendenti che lavorano per le aziende e le autorità pubbliche che sono coinvolti nella fornitura di servizi, sia dei dipendenti che lavorano direttamente per l'organizzazione di gestione della destinazione. In questo caso, se le attività di *destination management* sono attraenti in termini di contenuto del lavoro, sfide professionali e retribuzione, la destinazione può attrarre professionisti di valore.
- La quarta categoria è la comunità locale, composta dagli abitanti, il cui consenso è importante per lo sviluppo dei progetti turistici. Lo sviluppo del

turismo è sempre stato visto come la radice del miglioramento delle condizioni socio-economiche di un'area, una fonte di opportunità commerciali, di nuovi posti di lavoro, di aumento delle entrate fiscali e di stimolo allo sviluppo delle infrastrutture locali. Tuttavia, la crescita del settore turistico di un'area può avere un impatto negativo sul benessere della popolazione locale. Fenomeni come il sovraffollamento, l'aumento del costo della vita, l'aumento dei prezzi degli immobili e lo sfruttamento eccessivo delle risorse naturali possono compromettere la qualità della vita dei residenti. È quindi importante puntare a un turismo responsabile.

- Una quinta categoria è quella dei *tour operator* e degli altri intermediari commerciali. Essi rappresentano fornitori di servizi che possono apportare competenze che, in alcuni casi, sono particolarmente rilevanti per il successo di una destinazione in un particolare mercato geografico o segmento di clientela. Le collaborazioni proficue con gli intermediari non sono mai scontate. Tuttavia, gli intermediari, insieme a tutti gli altri intermediari *online* e alle agenzie di viaggio, possono essere *partner* da trattare con grande attenzione.
- Un'ultima categoria è quella delle aziende esterne al settore turistico, dentro o fuori la destinazione, che potrebbero diventare *partner* o *sponsor* di progetti importanti. Oltre ad essere *partner* nello sviluppo di eventi e progetti comuni, queste organizzazioni sono spesso quelle che contribuiscono direttamente ad arricchire le risorse turistiche della destinazione, ad esempio investendo nella ricostruzione o riconversione di aree urbane o sponsorizzando eventi di vario tipo.<sup>50</sup>

## 2.4 La formula imprenditoriale delle imprese turistiche

Il successo delle imprese turistiche continua a dipendere anche dall'efficacia delle scelte strategiche e dalla coerenza della formula commerciale.

La corrispondenza tra il sistema di prodotti offerti dai singoli operatori e le aspettative del cliente finale è un fattore chiave per garantire sufficienti volumi di vendita. Ciò dipende

---

<sup>50</sup> Tripodi, C., *op. cit.*, pp. 58-68

dalla capacità di segmentare efficacemente il mercato, di definire i clienti *target* a cui rivolgersi, di individuare i fattori critici di successo e di costruire un sistema di prodotto in grado di soddisfare la domanda. Inoltre, è decisiva anche l'adeguatezza delle risorse e delle competenze possedute. Queste devono essere appropriate al tipo di servizio proposto e alle caratteristiche del segmento di mercato da servire.

In aggiunta, la scelta finale di acquisto non dipende solo da ciò che l'azienda offre ("prodotti turistici specifici"), ma è anche influenzata dalle opportunità di consumo del cliente nella destinazione ("prodotti turistici globali"), che completano l'esperienza di viaggio. Inoltre, il riacquisto dei prodotti, e quindi la fedeltà dei clienti ai singoli servizi, dipende anche dalla soddisfazione dei turisti per la qualità della loro esperienza nella destinazione, non solo per l'ospitalità dell'*hotel*, ad esempio.

Questo processo di scelta del cliente rivela che le decisioni prese a livello di destinazione non sono indifferenti rispetto al successo delle singole operazioni turistiche, ma influenzano il sistema complessivo dell'offerta e l'attrattiva del territorio. Ciò ha una serie di implicazioni per la formulazione della strategia a livello di impresa:

- Tenere conto delle caratteristiche della destinazione quando si costruisce il proprio sistema di offerta, con l'obiettivo di sfruttare le sinergie laddove possibile e valutare attentamente i possibili vincoli posti dal territorio in questione;
- Interagire con gli altri attori e monitorare ciò che accade a livello di destinazione, con l'obiettivo di diventare parte attiva del processo decisionale e contribuire a rafforzare l'attrattività dell'area nel suo complesso.

#### *Allineamento e disallineamento del sistema di prodotto*

Questa stretta relazione tra le caratteristiche della destinazione e i risultati del singolo operatore implica che i *player* considerino attentamente la specificità della destinazione quando definiscono la loro strategia di prodotto e identificano il loro posizionamento.

Si tratta quindi di decidere se proporre una struttura di prodotto sostanzialmente omogenea alla destinazione ("strategia di allineamento") o, in alternativa, costruire un'offerta con caratteristiche specifiche ("strategia di disallineamento").

Un'efficace segmentazione del pubblico di riferimento dell'offerta è fondamentale per costruire una strategia vincente. Fissare il livello di qualità del servizio, scegliere se propendere per la clientela *business* o quella *leisure*, se rivolgersi a segmenti più o meno giovani, quale mercato geografico scegliere e tante altre ancora, sono decisioni importanti, indipendentemente dalla destinazione.

Analogamente le caratteristiche della destinazione in cui si trova un'azienda sono importanti per costruire il posizionamento e definire la strategia a livello di sistema di prodotto, e tendono ad orientare le aziende verso *modi operandi* che possono essere definite di "allineamento".

Gli operatori tendono a proporre livelli di servizio allineati con la destinazione e cercano di posizionarsi nello stesso segmento. In questo modo è possibile sfruttare molti vantaggi:

- Massimizzare i benefici dell'effetto traino esercitato dalle destinazioni che attirano la stessa qualità di clientela ricercata dalla singola azienda;
- Affidarsi ad altri operatori per migliorare i propri servizi, poiché all'interno della destinazione esiste un *cluster* di operatori che offrono servizi di qualità simile.

Questi vantaggi comportano un risparmio di risorse finanziarie. Per questi motivi, è quasi inevitabile che tale strategia venga privilegiata dalle aziende con risorse finanziarie limitate.

Prefiggere un posizionamento simile a quello della destinazione è un'opzione, comunque, interessante per le grandi aziende. In questo caso, sfruttando al meglio le sinergie create, è possibile migliorare gli investimenti in comunicazione, ad esempio per aumentare la visibilità dei singoli *hotel* rispetto alle strutture concorrenti.

Propendere invece per una strategia di "disallineamento" offre il sicuro vantaggio dell'originalità e gode di una minore concorrenza. D'altra parte, vi sono aspetti critici correlati:

- Il disallineamento trasmette un messaggio diverso dalla destinazione. Ciò comporta inevitabilmente un maggiore impiego di risorse finanziarie e di tempo e la necessità di garantire la credibilità del messaggio quando la diversità è particolarmente enfatizzata;
- I confini del prodotto. Non è possibile completare l'offerta per i clienti perché nella destinazione ci sono pochi servizi di livello qualitativo simile. In questi casi,

è inevitabile estendere il più possibile i confini di una particolare offerta, con l'obiettivo di fornire tutto ciò che il cliente desidera all'interno della stessa struttura.

La seconda dimensione per valutare il livello di coerenza è rappresentata dallo sviluppo e dalla visibilità del *brand* che ogni azienda tenta di costruire. Si tratta di capire quanto esse siano disposte a investire per acquisire un'identità e un'immagine proprie, oppure se rimarranno all'ombra della destinazione, che è il principale catalizzatore dei flussi turistici.

#### *L'interazione con gli attori della destinazione*

La supervisione di ciò che accade a livello di destinazione implica per ogni azienda la necessità di sviluppare competenze per poter interagire con due categorie di *player*: gli attori istituzionali e le altre aziende della filiera turistica.

Gli attori istituzionali sono tutti quelli che hanno competenze legate al turismo e che influenzano le caratteristiche della destinazione. Questi comportamenti, insieme a molti altri, sono fondamentali per le *performance* individuali. Le autorità pubbliche dovrebbero promuovere un'evoluzione del modello decisionale contraddistinto da un ruolo più diretto e da una maggiore partecipazione delle imprese turistiche. Lo stesso vale per il fatto che la transizione verso tale modello sarà probabilmente più rapida per le imprese che:

- possono identificarsi come imprese qualificate, portatrici di idee e contributi preziosi al dibattito territoriale;
- partecipano agli sforzi congiunti e forniscono risorse ed energie adeguate;
- possono far aumentare la consapevolezza della loro importanza per lo sviluppo della regione.

È evidente che per le singole imprese è particolarmente difficile svolgere un ruolo di sensibilizzazione e interazione con gli enti pubblici. Potrebbe quindi essere auspicabile promuovere l'aggregazione e la cooperazione tra le aziende per far sì che aumenti il loro potere contrattuale.

Per le altre imprese della filiera turistica si intendono tutti gli altri operatori privati che, offrendo prodotti concorrenti e complementari, contribuiscono all'ampio *mix* di prodotti della destinazione. Interagire con gli altri operatori turistici significa:

- guardare oltre le proprie attività e stimolare la fornitura di nuovi servizi;
- partecipare alla creazione di nuovi prodotti e pacchetti integrati che aumentino il profilo della destinazione e attraggano nuovi viaggiatori;
- sollecitare affinché vi sia un livello sufficiente di servizi personalizzati, incoraggiando lo sviluppo e l'introduzione di meccanismi di gestione della qualità dell'offerta.

Ciò dimostra come l'interazione con gli enti pubblici e gli altri attori economici della destinazione possa essere un fattore decisivo sia per il successo commerciale sia per lo sviluppo della destinazione. L'interconnessione deve essere contraddistinta dal ruolo attivo di ciascuno e dalla propria disponibilità ad impegnarsi continuamente nel tempo.

È quindi necessario arricchire il portafoglio di competenze delle imprese turistiche, sviluppando la loro capacità di interagire con gli *stakeholder* della destinazione, al fine di avviare un proficuo processo di apprendimento.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Tripodi, C., *op. cit.*, pp. 68-73

### 3. Le attività, i progetti e i contenuti da applicare nel *destination management*

#### 3.1 Posizionamento e visione di sviluppo

Il posizionamento e la visione di sviluppo di una destinazione turistica sono cruciali per attirare i turisti e garantire un successo sostenibile nel tempo. Secondo il "ciclo di vita di una destinazione turistica", le destinazioni tendono a seguire un percorso naturale di sviluppo, che include le fasi di esplorazione, sviluppo, maturità, declino e riposizionamento.

La fase esplorativa è caratterizzata da un numero ristretto di turisti spinti da un itinerario personale. Ciò non comporta impatti significativi a livello economico e sociale di tale luogo. La fase esplorativa ha una durata inferiore se il livello di attrattività è crescente.

Attraverso una fase di coinvolgimento e di avviamento, caratterizzata da una migliore accessibilità, migliori infrastrutture e trasporti e una comunicazione efficace in fatto di prodotto, eventi e attrattività, si giunge alla fase di sviluppo. Essa presenta una presenza turistica maggiore, comportando cambiamenti all'interno dell'ambiente naturale, economico e sociale della località. Diventa quindi necessario adottare strategie di *marketing* più selettive, definire un posizionamento della meta, aumentando i flussi turistici e fidelizzando quelli già presenti.

Nella fase di maturità, l'economia locale è ormai divenuta specializzata nel settore turistico ma il tasso di crescita comincia a calare. In questo caso è importante adottare strategie volte alla diversificazione dei prodotti, con il fine di mantenere la quota di mercato e, allo stesso tempo, attrarre nuovi segmenti.

Durante la fase di stagnazione, le presenze turistiche raggiungono l'apice ma, a causa dell'impiego totale di strutture e risorse, l'ambiente ne risente fortemente con il conseguente decadimento della meta e della sua notorietà.



Nella fase di declino diventa fondamentale individuare nuovi segmenti da attrarre, modificando il prodotto e trasformando il *brand* di tale destinazione.<sup>52</sup>

La tipologia e il livello qualitativo di prodotti e servizi, le campagne di comunicazione, i canali commerciali, le politiche di prezzo e le altre attività intraprese dagli operatori pubblici e privati definiscono il posizionamento attuale della destinazione. Ciò significa delineare la direzione strategica da seguire per costruire il posizionamento della destinazione, al quale devono necessariamente essere collegate le performance future.

Ponendosi domande come quali gruppi di clienti si vuole servire, che tipo di identità si vuole dare alla destinazione e che tipo di sistema di erogazione del valore si vuole proporre, si può caratterizzare l'offerta e costruire l'identità del luogo e l'essenza del marchio.

La definizione delle aree di *business* della destinazione si pone come base. Da un lato, vi è la tentazione di non frammentare troppo il mercato per sfruttare la possibilità di rivolgersi a una clientela potenziale più ampia. Dall'altro lato, l'attrattiva data dalla specializzazione è legata ai rischi delle strategie di nicchia con mercati potenziali più piccoli.

È quindi necessario assumersi dei rischi caratterizzando la destinazione, definendo il suo posizionamento e facendo scelte che, così facendo, ne aumentino l'attrattività nei confronti dei segmenti target selezionati.

Lo sviluppo del quadro strategico coincide con la definizione dell'area di *business* in cui operare. Quest'ultima è nota come unità strategica elementare, ovvero il livello in cui vengono formulate le strategie competitive. La definizione di queste aree di *business* è importante anche per la formulazione della strategia a livello di *target*. Infatti, senza una chiara identificazione dei clienti *target* e delle loro esigenze, non è possibile costruire opzioni relative a prodotti e servizi; se ciò avviene a livello aziendale, le scelte di investimento e i relativi risultati possono essere misurati in modo più tempestivo.

---

<sup>52</sup> *Lo sviluppo di una destinazione turistica*. (s.d.). Home Page-Dip.Lingue e Letterature Straniere-Università degli Studi di Verona. <https://www.dlts.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid982754.pdf>

È più facile indirizzare gli investimenti verso il potenziamento delle strutture e dei servizi dedicati, sensibilizzare il posizionamento attraverso iniziative di comunicazione e misurare i risultati ottenuti in specifici segmenti.

Questo dimostra che la scelta paga nel lungo periodo. Si può optare per una segmentazione molto forte per un particolare *target* o si può propendere per un posizionamento più ampio che possa rivolgersi a un numero maggiore di segmenti. In entrambi i casi, i risultati sono chiari: se la strategia viene attuata in modo coerente in ogni area di *business*, condurrà il comportamento degli operatori nella stessa direzione.

Il processo di formulazione deve essere ben elaborato e deve essere identificato utilizzando un'analisi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), il quale permette di individuare:

- I punti di forza della destinazione: il patrimonio artistico e culturale, le bellezze naturali, la ricchezza di tradizioni e le caratteristiche del sistema di offerta;
- I punti di debolezza: gli elementi deboli non devono avere un ruolo decisivo nel processo di sviluppo se non vengono rafforzati al più presto;
- Cercare di cogliere le opportunità presentate dall'evoluzione dei mercati e dei modelli di consumo e progettare percorsi di sviluppo che cerchino di sfruttare le nuove tendenze della domanda e dell'offerta, anticipando i concorrenti;
- Difendersi dalle minacce derivanti dai cambiamenti esterni e dai comportamenti dei concorrenti, salvaguardando la posizione competitiva attuale e quella che si vuole costruire in futuro.

Le possibili opzioni di sviluppo derivanti da questa analisi vanno poi adattate, mantenendo la coerenza con i valori e la cultura locale, con l'obiettivo di individuare posizionamenti più credibili e sostenibili, in linea con le caratteristiche del territorio. Inoltre, il processo di formazione deve porsi in una posizione di costante ascolto del mercato e dei clienti, per raccogliere eventuali segnali che possano suggerire sfide o aggiustamenti, grandi o piccoli che siano.<sup>53</sup>

Il turismo oggi è esperienziale, personalizzato e il visitatore ne è il protagonista. Pertanto, le destinazioni turistiche devono essere strutturate in modo tale da trasformare le risorse

---

<sup>53</sup> Tripodi, C., *op. cit.*, pp. 79-82

in esperienze da poter raccontare. Le esperienze possono essere locali, tematiche o globali:

- Le esperienze locali sono attività multiple svolte da singoli operatori, che vanno oltre i semplici servizi di base e offrono un'esperienza attraente ai turisti;
- Le esperienze tematizzate si concentrano su un tema o una risorsa specifica. Il loro scopo è organizzare le risorse per fornire un valore aggiunto ai turisti;
- Le tipologie globali sono poche e definiscono il posizionamento della destinazione sul mercato. Consentono a una destinazione di essere presente nella lista dei desideri dei turisti.<sup>54</sup>

Le destinazioni turistiche, dunque, non competono più come territori ma come sistemi di offerta turistica; il ruolo del posizionamento diviene quindi essenziale. Esso svolge un ruolo di differenziazione di un prodotto per uno specifico mercato *target* ed è l'immagine della destinazione che i turisti hanno in mente rispetto ai concorrenti.

Il posizionamento della destinazione è un elemento che deve essere creato e sviluppato. Pertanto, al fine di generare un posizionamento competitivo per una destinazione, è fondamentale creare una combinazione tra i benefici razionali offerti dalla destinazione e i bisogni emotivi dei turisti/clienti. Oltre a ciò, per ottenere un efficace posizionamento a lungo termine dell'offerta turistica di una destinazione, è necessario tenere in considerazione gli aspetti seguenti:

- Le esigenze e requisiti del mercato *target*
- Le caratteristiche attuali del prodotto turistico
- Il potenziale intrinseco del prodotto turistico
- La concorrenza

I pilastri del posizionamento di una destinazione turistica o, meglio, gli elementi che costituiscono la base per costruire un posizionamento competitivo, sono l'identità (chi siamo e cosa si vuole offrire), la comunicazione (cosa si vuole comunicare) e infine l'immagine percepita (come il mercato percepisce la destinazione).

---

<sup>54</sup> *Manuale per lo sviluppo della destinazione turistica.*

(s.d.). [https://www.comune.laterza.ta.it/c073009/po/attachment\\_news.php?id=120](https://www.comune.laterza.ta.it/c073009/po/attachment_news.php?id=120)

L'immagine, dunque, è come il mercato percepisce la destinazione, mentre il posizionamento è come il mercato percepisce la destinazione rispetto alla concorrenza.

Il posizionamento strategico si caratterizza come il punto d'incontro tra gli attributi della destinazione e i benefici ricercati dai clienti, la cui somma deve essere migliore di ciò che la concorrenza può offrire ai turisti.

La chiave del successo è la differenziazione, intesa non come caratteristiche dell'offerta della destinazione, ma dal punto di vista del turista: valore per denaro, valore per tempo e valore per esperienza.

Successivamente non resta che determinare il posizionamento strategico della destinazione per costruire la differenziazione. Si tratta di un elemento imprescindibile, poiché la strategia di posizionamento guida la strategia di *marketing* da applicare.

In sostanza, la destinazione e il suo sistema di offerta turistica locale devono determinare le caratteristiche che la differenziano sul mercato. Nel prendere questa decisione, si deve tenere conto della possibilità di seguire una delle seguenti strade:

- Per benefici principali: quali sono i principali benefici ottenuti dai turisti;
- Per differenziazione: quali sono i vantaggi rispetto alla concorrenza;
- Per immagine: quale immagine si vuole proiettare sul mercato.<sup>55</sup>

### 3.2 Il *destination branding*

Il *destination branding* è la creazione di un marchio specifico per migliorare il posizionamento e la visibilità di una destinazione turistica. Il marchio mira a rafforzare la meta e a promuoverne l'identità per attirare turisti e viaggiatori, tenendo conto non solo dell'attrattiva della destinazione, ma anche dei valori ambientali e sociali che la essa rappresenta. L'immagine del marchio deve essere forte, attraente e rappresentare un insieme di valori che rispecchiano tutti coloro che l'hanno adottata. Il *destination*

---

<sup>55</sup> *Posizionamento strategico e differenziazione: Come e perché?* (s.d.). FTourism & Marketing. <https://www.ftourism.it/posizionamento-strategico-e-differenziazione-come-e-perche/>

*branding* è un'attività sempre più diffusa per promuovere il turismo in un determinato territorio.<sup>56</sup>

Ovviamente, il processo di *destination branding* richiede l'adozione di una strategia di comunicazione specifica da parte di tutti gli attori del settore turistico del territorio, ovvero amministrazioni locali, associazioni, sindacati e aziende locali, compresi gli alberghi.

Con l'aiuto di questi strumenti, la percezione della destinazione da parte dei consumatori finali è determinata da una serie di immagini e messaggi diffusi attraverso canali istituzionali e non. Tutto ciò è il risultato dato sia da campagne di comunicazione create appositamente sia da ricerche indipendenti effettuate dai turisti su *Internet* e sui *social network*.

I turisti, soprattutto grazie a *Internet*, sono diventati parte attiva del processo, in grado di scegliere tra decine di offerte quelle che meglio riflettono le loro esigenze e aspettative. Pertanto, riuscire ad attrarre questo gruppo *target* creando marchi appropriati che offrano un'immagine attraente della destinazione è senza dubbio una sfida molto interessante per tutti coloro che sono coinvolti nel settore del turismo e dell'ospitalità. Di conseguenza, il *destination branding* non solo comunica in modo più efficace l'offerta turistica della regione, ma svolge anche un ruolo nel determinare il giusto posizionamento.<sup>57</sup>

Il valore che un marchio apporta a una destinazione è molto elevato. A livello nazionale, un *country brand* forte è importante non solo per lo sviluppo del turismo, ma anche per attrarre investimenti e promuovere le esportazioni. Per le destinazioni turistiche, i benefici di un *brand* forte portano a un maggiore riconoscimento nella competizione internazionale, alla capacità di distinguersi tra le destinazioni concorrenti e ai potenziali *partner* di creare opportunità per migliorare la propria immagine, attrattiva e sistema di prodotti.

Il processo di sviluppo di un marchio di destinazione turistica mira a creare un'immagine della regione come fonte di vantaggio competitivo. Sebbene questo processo faccia parte

---

<sup>56</sup> *Destination Branding cos'è?* (s.d.). Raffineria Creativa. <https://raffineriacreativa.it/destination-branding-cosè/>

<sup>57</sup> Cantone, F. (2017, 12 luglio). *Destination branding: Cos'è e come può essere d'aiuto agli hotel*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/destination-branding-cosè-e-come-può-essere-daiuto-agli-fabio-cantone/?originalSubdomain=it>

del *marketing* di destinazione, non può essere considerato come una semplice attività di comunicazione.

Nell'ambito della ricerca sul *marketing* di destinazione, a partire dalla fine degli anni Novanta, il *destination branding* ha iniziato ad assumere un'importanza propria: nel 1998, la Travel and Tourism Research Association ha organizzato una conferenza annuale intitolata "*Branding the Travel Market*". Questa conferenza ha richiamato l'attenzione sull'importanza di creare un marchio di valore per lo sviluppo e la complessità del turismo di destinazione. Tale complessità è legata ad alcuni fattori:

- Il *budget*, dato che le risorse a disposizione da parte di coloro che governano la destinazione sono spesso esigue se paragonati agli investimenti essenziali. Va inoltre ricordato che il *destination branding* è solo una delle attività in cui il *destination management* dovrebbe occuparsi;
- L'influenza di fattori esterni - politici, economici e ambientali. Questi sono fuori dal controllo dei responsabili della gestione della destinazione, ma possono avere un impatto significativo sull'immagine di un Paese o di una regione;
- L'incapacità dei responsabili della gestione della destinazione di controllare pienamente i singoli servizi che compongono il prodotto turistico complessivo. Molto spesso, questi servizi sono gestiti da organizzazioni private e indipendenti e non è facile allineare il comportamento di queste organizzazioni al posizionamento del marchio.
- Il *destination brand* dovrebbe essere il risultato di una visione condivisa tra i diversi *stakeholder*. Infatti, la sintesi dei valori distintivi di una destinazione dimostra che il processo di *branding* non può ignorare i valori espressi dai residenti, dai dipendenti e da altre categorie che hanno uno stretto legame con un luogo. Inoltre, è solo quando un marchio esprime tali valori che può persistere nel lungo periodo e sopravvivere all'arrivo di diverse forze politiche. La longevità di un marchio è certamente un segno della sua forza.

I marchi di destinazione devono avere le caratteristiche ideali. In primo luogo, un *destination brand*, pur non essendo un logo accostato ad un *pay-off*, dovrebbe prestare molta attenzione agli aspetti grafici e visivi. Per *pay-off* si intendono gli elementi verbali che accompagnano il logo e hanno lo scopo di rafforzarne il potere distintivo. Devono

essere concisi, chiari, memorabili e sottolineare la qualità e le caratteristiche del prodotto, del servizio o della destinazione.<sup>58</sup>

Gli slogan, o pay-off, possono essere suddivisi in categorie:

- **Attributi emozionali:** sono quelle località turistiche che sono caratterizzate da un'attrattiva turistica tale da offrire un valore emotivo alle persone. Alcuni esempi sono "Vietnam Timeless Charm", "Wonderful Indonesia", "Croatia Full of Life".
- **Trigger motivazionali:** essi sono contraddistinti da un potere comunicativo che motiva il pubblico. Alcuni esempi sono: "Inspired by Iceland", "Jump Into Ireland" e "Canada Keep Exploring".
- **Attributi auto espressivi:** si tratta di caratteristiche peculiari che caratterizzano la destinazione stessa. Alcuni esempi sono: "Latvia Best Enjoyed Slowly" e "Japan Endless Discovery".<sup>59</sup>

I marchi di destinazione devono essere in grado di comunicare ai turisti ciò che possono sperimentare *in loco*, devono essere coerenti con il posizionamento desiderato e riflettere l'identità e la personalità della destinazione in modo semplice ma realistico e convincente. Il marchio deve essere semplice ma realistico e credibile nel riflettere l'identità e la personalità della destinazione.<sup>60</sup> L'elemento cardine sulla quale si basa uno *slogan* per turismo è la *Unique Value Proposition* (UVP); si tratta di un messaggio di *marketing* che deve essere distinto, peculiare ed efficace e che deve racchiudere l'essenza di un marchio o di una destinazione. È fondamentale per comunicare ai clienti, e non solo, gli elementi e le esperienze uniche che contraddistinguono la destinazione rispetto alla concorrenza.<sup>61</sup>

Una volta creato, il *brand* dovrebbe far parte di tutte le attività di comunicazione e promozione relative alla destinazione. L'uso del marchio nel *merchandising* può essere una fonte di reddito aggiuntivo per la destinazione. Inoltre, questo tipo di attività ha sicuramente il potenziale per crescere d'importanza man mano che il potere del marchio aumenta e i turisti diventano più inclini ad acquistare abbigliamento, accessori, *gadget* e *souvenir* che rappresentano il *brand* della destinazione. Chiaramente avere uno spazio

---

<sup>58</sup> Tripodi, C., *op. cit.*, pp. 82-85

<sup>59</sup> *Slogan turistici: Come creano valore per il turismo.* (s.d.). Turismo Formativo. <https://turismoformativo.it/slogan-turistici-come-creano-valore-per-il-turismo/>

<sup>60</sup> Tripodi, C., *op. cit.*, p. 86

<sup>61</sup> *Slogan turistici: Come creano valore per il turismo.* (s.d.). Turismo Formativo. <https://turismoformativo.it/slogan-turistici-come-creano-valore-per-il-turismo/>

fisico per esporre e vendere tutti i prodotti aumenterà la popolarità, l'efficacia del *merchandising* e l'aumento delle vendite. Le entrate generate da queste attività possono essere utilizzate per aumentare il *budget* di risorse disponibili per lo sviluppo locale.

Il *destination branding* risulta un processo complesso, le cui ragioni, scopi e *modi operandi* possono variare notevolmente; l'importante è che esprima sempre con successo un forte senso di essenza del marchio.

Nel processo di definizione di un *destination brand*, è consigliabile tenere conto della natura esperienziale del territorio, riflettendo sugli aspetti cognitivi più profondi e tutte le caratteristiche di un luogo che hanno meno probabilità di cambiare nel tempo, in modo che la percezione e l'immagine del marchio siano legate alla natura insita della destinazione.<sup>62</sup>

### 3.3 Il sistema di prodotto

Le caratteristiche d'insieme del sistema di prodotto è uno dei cardini del successo di un'area e due sono gli elementi che richiedono attenzione in ogni area di *business*: la consistenza e la diversità del sistema di offerta.

La consistenza è legata allo spessore dei singoli beni e alla qualità dell'offerta, ed è misurata dal valore intrinseco dei beni e dal valore dell'esperienza che si può comunicare al cliente finale. In questo caso, la qualità è riferita in termini di coerenza con le aspettative del *target* prescelto, e non in termini di elevato *standard* di servizio, e quindi più costoso.

Indipendentemente dalla fascia di prezzo in cui un prodotto si posiziona, la sua capacità di attirare l'attenzione di un certo segmento di clientela e di attrarre il consumatore finale lo renderà consistente. In questo modo, una destinazione sarà in grado di offrire un prodotto ricco di servizi e di altissima qualità, basato sul suo *core business*. La diversità del sistema di offerta è coerente con la vastità dei prodotti offerti sia per i servizi principali che per quelli accessori. Questo perché l'abbondanza del sistema di offerta per i viaggiatori non solo li invoglia a spendere di più durante il loro soggiorno, ma è anche un

---

<sup>62</sup> Tripodi, C., op. cit., pp. 87-89



fattore che porta a scelte che aumentano la gratificazione, indipendentemente dall'acquisto di determinati beni.

Ogni viaggiatore è soddisfatto se sono presenti numerose opzioni, anche se non ne usufruisce. È quindi importante definire, tra i numerosi servizi accessori che possono integrare i servizi di base della destinazione, quelli che meglio si adattano alle caratteristiche del *target* di clientela e che sono più in linea con la visione di sviluppo della destinazione.

Da un lato, la destinazione nel suo complesso dovrebbe diventare più bella, accogliente e ricca di servizi di qualità. Dall'altro, singoli prodotti pensati per *target* specifici possono rafforzare la presenza e l'attrattiva della destinazione in determinati segmenti. Inoltre, non va trascurato l'aspetto legato agli eventi, i quali possono essere uno strumento fondamentale per arricchire le diverse offerte stagionali e un vero e proprio fattore di attrazione in grado di generare flussi aggiuntivi di visitatori.

#### *Iniziativa a livello di destinazione*

La bellezza e l'impegno nella cura di un luogo definiscono la cornice entro cui si forma l'esperienza del consumatore di un prodotto turistico ed è un primo *step* a cui prestare attenzione nelle attività di gestione della destinazione.

Non è sempre facile intervenire quando si considera l'architettura e l'arredo urbano, poiché ci sono molti vincoli. Tuttavia, il tema della "bellezza del luogo" può migliorare significativamente la percezione dei clienti. I progetti relativi all'arredo urbano possono anche assumere la forma di iniziative su piccola scala con un significativo valore simbolico. Ad esempio, si possono migliorare le descrizioni delle attrazioni locali e utilizzare accessori di arredo urbano (ad esempio cestini, cartelli stradali, panchine, illuminazione).

Possono anche essere integrati nel sistema dei prodotti alcuni servizi che non sono la ragione primaria del viaggio. Molte destinazioni con un forte legame con i prodotti tradizionali, come le settimane bianche o le vacanze nelle località balneari, stanno progressivamente enfatizzando la natura stagionale delle presenze. Questo ha inevitabilmente reso il luogo meno attraente per i turisti e i residenti, costringendo gli operatori a chiudere attività che stanno gradualmente diventando poco redditizie. In questi

casi, è evidente che l'intervento preferibile sia quello di lavorare sulla destagionalizzazione e sull'aumento dell'attrattività; allo stesso modo non è così immediato trovare imprenditori disposti ad aprire e gestire attività commerciali e di intrattenimento in una destinazione aperta solo per un breve periodo dell'anno.

Similmente, gli interventi potrebbero essere finalizzati a migliorare le strutture sportive, a fornire spazi per il *relax* al di fuori delle singole strutture di ricezione, a migliorare i collegamenti e a rendere disponibili i servizi di trasporto interno. Un simile insieme di interventi comporterebbe probabilmente investimenti finanziari ed è difficile stabilire un ordine di priorità senza identificare il segmento *target* della destinazione e il posizionamento ambito.

Infine, la destinazione può avere la possibilità di monitorare il rispetto di *standard* qualitativi prestabiliti, proteggere i clienti da comportamenti inappropriati e creare un'immagine di destinazione vigile e responsabile. A livello di comunicazione e di creazione di relazioni con i clienti, si possono considerare alcune possibilità, come mostrare attenzione per l'ambiente, avere a cuore categorie come bambini e anziani e incentivare l'uso di prodotti tipici nella ristorazione con strutture *ad hoc*.

#### *Iniziative a livello di singoli prodotti*

Analizzando i prodotti turistici, emerge ancora una volta l'importanza di avere chiari gli obiettivi di sviluppo e il posizionamento atteso come punto di riferimento e linea guida sulla costruzione dei singoli prodotti; chiarita la linea di sviluppo, diventa più facile immaginare e costruire il prodotto vero e proprio in relazione a *target* precisi e a determinati scenari di consumo. Un prodotto, solitamente definito "pacchetto", non è attraente per i turisti che, oggigiorno, vogliono aumentare il contenuto e la qualità della loro esperienza di vacanza in una fase dello sviluppo turistico in cui un prodotto confezionato difficilmente può essere personalizzato.

Che si tratti di un prodotto o di un pacchetto, se il *target* potenziale è un'azienda, si possono immaginare, ad esempio, prodotti legati ad attività per piccoli *meeting* o *team-building*. Allo stesso modo, se si è deciso di puntare sugli eventi, si può ideare un prodotto per l'organizzazione di matrimoni o ricorrenze se la destinazione presenta un elemento ambientale di particolare attrattiva oltre alle strutture necessarie.

Per questo è necessario prestare attenzione ai dettagli dell'offerta, renderli visibili e comunicarli. Agendo in tal modo si può rispondere non solo a esigenze già evidenti, ma anche lavorare nella direzione di creare un bisogno, o almeno un desiderio di acquisto.

Costruendo prodotti specifici a partire dagli elementi più forti che caratterizzano un luogo, è possibile definire l'offerta e renderla più interessante per gli intermediari commerciali specializzati in quel particolare segmento. Di conseguenza aumenta l'attrattiva dell'offerta per il consumatore finale e permette di incorporare nella valutazione fattori diversi dal prezzo. Tutti questi prodotti turistici, che si basano su esigenze distinte, mirano ad arricchire il prodotto principale in alta stagione, o ad avere una presenza non solamente stagionale, tale da soddisfare *target* non tradizionali e sufficientemente autonomi da generare flussi turistici in periodi dell'anno meno affollati.

È inoltre interessante notare che parlare di prodotti, soprattutto di prodotti molto specifici, rende l'offerta più attraente in termini di ampliamento dei confini della destinazione.

#### *Iniziativa a livello di eventi*

L'uso degli eventi come strumento di *marketing* e comunicazione è molto comune nel mondo delle aziende. Nel settore turistico, a partire dagli anni Novanta, gli eventi hanno iniziato ad emergere come strumento a disposizione di chi gestisce una destinazione per sviluppare una strategia, definire il posizionamento e migliorare la comunicazione.

La natura e la grandezza degli eventi varia. Alcuni mirano a migliorare la soddisfazione dei turisti, altri ad attrarre nuovi visitatori, altri ancora a comunicare e rafforzare il posizionamento della destinazione, altri ancora ad aumentare le entrate. In altri casi, può essere un'ottima opportunità migliorare il sistema di prodotti attraverso *partnership* esterne alla regione e sponsorizzazioni con il fine di ridurre l'investimento diretto per la sua esecuzione.

A seconda degli obiettivi, la costruzione di un portafoglio di singoli eventi e degli eventi proposti nella destinazione, viene effettuata per garantire un certo equilibrio tra tutte le iniziative in calendario. Tale equilibrio deve essere visibile in termini di *budget* stanziato, nonché di obiettivi che si intendono raggiungere, segmenti di pubblico *target* e tempi di realizzazione.

Il problema di selezionare il tipo di evento più appropriato in relazione ai risultati attesi è stato categorizzato sulla base di una combinazione delle seguenti due dimensioni:

- Frequenza: si distingue tra eventi occasionali e regolari.
- Complessità organizzativa: si distingue tra eventi ad alta e bassa complessità organizzativa per il territorio ospitante. I primi necessitano di notevoli investimenti, spesso di tipo infrastrutturale, e richiedono una forte partecipazione da parte della comunità locale. I secondi, invece, non implicano investimenti infrastrutturali significativi e si basano sull'utilizzo dello *stock* di risorse presenti sul territorio.

Dalla combinazione di queste due variabili emergono quattro tipi di eventi:

- Gli *eventi occasionali ad alta complessità* fanno parte di una strategia territoriale e contribuiscono a stabilire una *brand identity*, ad aumentare la visibilità del territorio sui *media* e, in generale, ad attrarre più turisti. Rientrano in questa categoria eventi come le Olimpiadi e le Expo.

Oltre ai benefici a livello di immagine, il lascito di questi eventi comporta vantaggi a lungo termine per la città ospitante, attribuibili ad aspetti quali:

- Lo sviluppo delle infrastrutture che porta al miglioramento delle infrastrutture di trasporto e alla riconversione di intere aree cadute in disuso o in abbandono;
- Lo sviluppo delle competenze in relazione alla necessità di imparare a gestire eventi di tale portata e la cooperazione con i diversi attori coinvolti nell'organizzazione (gestione della sicurezza, pianificazione integrata dei servizi, cultura dell'ospitalità);
- Il *networking*, anche a livello internazionale, tra tutti gli attori partecipi nell'organizzazione dell'evento (comitati, *media*, enti istituzionali, *sponsor* privati);
- Lo sviluppo e il rafforzamento dell'identità locale come effetto del coinvolgimento emotivo da parte della comunità residente.

L'analisi delle *best practice* a livello internazionale mostra che i casi di maggior successo sono quelli che hanno saputo sfruttare le opportunità degli eventi nel medio-lungo periodo, mettendo a disposizione dei residenti, a posteriori, intere aree riqualificate come spazi sportivi, ricreativi, espositivi, fieristici e congressuali. Tuttavia, tali eventi possono

presentare dei rischi; è il "dilemma dell'autenticità" che si presenta quando l'evento manca di rilevanza culturale essenziale, non ha l'approvazione della popolazione ed è difficile da percepire per i visitatori.

- Gli *eventi periodici ad alta complessità* mirano ad attrarre nuovi gruppi di domanda in un'area, a creare nuove opportunità di utilizzo del patrimonio di risorse presenti sul territorio e ad arricchire la sua *brand identity*. Rientrano in questo tipo di eventi le manifestazioni sportive (tornei di tennis, Formula 1, Moto GP), i festival cinematografici, le mostre biennali e altri eventi in grado di attirare un pubblico di massa, cosa peraltro insolita per alcune destinazioni turistiche.
- Gli *eventi periodici a bassa complessità* non richiedono risorse significative dal punto di vista organizzativo e, se realizzati ripetutamente, hanno l'obiettivo di consolidare l'immagine del territorio presso il pubblico già esistente (*brand loyalty*).
- Gli *eventi occasionali a bassa complessità* sono generalmente utilizzati per aumentare la *brand awareness* (che misura il grado di conoscenza del marchio da parte dei consumatori). Utilizzati per scopi "esplorativi" con l'obiettivo di differenziare l'offerta locale e attrarre nuovi segmenti, senza la necessità di grandi investimenti di risorse.

Come si è appena analizzato, la gestione degli eventi è un tema centrale e piuttosto complesso dal punto di vista di chi è chiamato a gestire il territorio e a promuoverne le potenzialità di sviluppo. Questo perché gli eventi possono essere uno strumento efficace per migliorare i risultati della destinazione, arricchendo il sistema di prodotti, offrendo ai turisti l'opportunità di rivisitare luoghi già visitati in precedenza e creando consapevolezza del *brand* locale. La complessità è rappresentata dalla necessità di intraprendere un processo di selezione, poiché gli eventi sono spesso in concorrenza tra loro e il portafoglio di iniziative proposto dalla destinazione deve essere equilibrato nel suo complesso. Oltre a ciò, per lo sviluppo della destinazione, la scala degli eventi deve essere gestita in modo continuativo secondo la logica di portafoglio piuttosto che quella delle singole iniziative e, naturalmente, devono essere sempre chiari gli obiettivi da raggiungere perseguendo il principio di coerenza riguardo alla natura del territorio e all'immagine che si vuole dare all'esterno.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Tripodi, C., *op. cit.*, pp. 89-100

### 3.4 Comunicazione, relazione con i clienti, interrelazioni e *partnership* esterne

#### *Comunicazione e posizionamento digitale*

Le attività di comunicazione contribuiscono allo sviluppo e al consolidamento di un'immagine distintiva, che costituisce un importante patrimonio materiale per il perseguimento degli obiettivi strategici. Questa complessità implica una molteplicità di opzioni e metodi di attuazione, che richiedono competenze specifiche e una forte necessità di adattare la strategia di comunicazione alle caratteristiche e alla storia del *target* per cui viene attuata, agli obiettivi da raggiungere, alle caratteristiche del pubblico di riferimento e al *budget* disponibile.

L'uso integrato e coordinato di tutte le misure di promozione della comunicazione è necessario per aumentarne l'efficacia e la coerenza e per garantire che le varie azioni si sostengano a vicenda. Sarebbe un vantaggio per tutti coordinare al meglio questi due livelli, in modo da cogliere e sfruttare tutte le possibili sinergie.

La pubblicità attraverso vari canali, come la televisione, la radio, i giornali, i manifesti e il *web*, è senza dubbio una delle componenti principali di una strategia di comunicazione e, in effetti, le campagne pubblicitarie hanno sempre assorbito gran parte del *budget* a disposizione delle destinazioni turistiche per le attività di comunicazione.

Mentre la pubblicità in televisione e sui quotidiani nazionali è generalmente un'opzione praticabile nelle destinazioni turistiche più grandi (nazionali e regionali), a livello locale si ricorre più spesso ad altre forme di pubblicità. Le riviste di viaggi e tempo libero, ad esempio, hanno il vantaggio di attirare l'attenzione del lettore durante i momenti di *relax* e di svago, riducendo così l'interferenza con l'attenzione.

Il turismo cinematografico (*film-induced tourism*) viene utilizzato come strumento promozionale attraverso la distribuzione di una serie di film che hanno un proprio territorio. In questo modo, il pubblico è incoraggiato a visitare il luogo.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Tripodi, C., *op. cit.*, pp. 100-102

Nella comunicazione moderna, *Internet* riveste un ruolo fondamentale; è dunque essenziale dedicarsi al *web marketing*, applicando tutte le conoscenze nella gestione dei *social network* e di altre piattaforme.

Il *web marketing* turistico è una risorsa essenziale per chi opera nel settore dell'ospitalità e del turismo. In un mondo in cui i viaggiatori pianificano le loro avventure *online* e prenotano l'alloggio con largo anticipo, il *web marketing* è fondamentale per la visibilità, l'attrattiva e il coinvolgimento del pubblico. Inoltre, in generale, aiuta a migliorare il posizionamento sul *web*.

Il concetto fondamentale del *web marketing* risiede nell'adozione di strategie volte a promuovere le attività turistiche. Questo approccio si basa sull'utilizzo sinergico di una vasta gamma di elementi per aumentare la visibilità e l'*appeal* delle aziende del settore. A differenza del *marketing* tradizionale, il *marketing* digitale si concentra sull'offerta di esperienze non tangibili, puntando a condividere momenti memorabili e comunicare in modo efficace la propria proposta di valore. L'importanza del *marketing* digitale è strettamente legata all'evoluzione del digitale e al cambiamento nei comportamenti dei consumatori. Con un numero sempre maggiore di viaggiatori che effettuano ricerche *online* per pianificare i propri viaggi, la presenza in rete e la visibilità sono diventate cruciali per le imprese nel settore turistico. Inoltre, l'uso crescente di motori di ricerca, *social media* e siti *web* specializzati ha reso il *web marketing* un elemento indispensabile. Un aspetto fondamentale del *marketing* digitale è la sua capacità di offrire un *feedback* immediato attraverso analisi *web* e dati ottenibili *online*, consentendo alle aziende di monitorare l'efficacia delle loro strategie e apportare rapidamente miglioramenti. Questo approccio basato su metriche misurabili consente un *marketing* più mirato e la possibilità di adattarsi alle esigenze mutabili del mercato turistico. Inoltre, il *web marketing* turistico offre l'opportunità di raggiungere una vasta gamma di utenti internazionali, consentendo alle aziende di espandersi e diversificare il loro mercato. Questo è particolarmente rilevante in un'epoca in cui il turismo globale è in costante crescita. Infine, esso utilizza vari canali per raggiungere un pubblico sempre più vasto e diversificato, offrendo alle aziende dell'industria del turismo e dell'ospitalità l'opportunità di raggiungere il successo se utilizzati correttamente.

Il *marketing* digitale nel settore turistico coinvolge diverse strategie per promuovere le attività e migliorare la visibilità *online*. Le principali strategie includono:

- SEO (*Search Engine Optimization*): ottimizzare il sito *web* per i motori di ricerca è fondamentale per migliorare la visibilità. Ciò coinvolge l'uso di parole chiave pertinenti, la creazione di contenuti di alta qualità e la strutturazione tecnica del sito per migliorare il posizionamento sui motori di ricerca.
- Google Ads: le pubblicità a pagamento su Google consentono di promuovere le proprie attività turistiche, aumentando la visibilità del sito *web* e offrendo opzioni di *targeting* avanzate per raggiungere il pubblico desiderato.
- Social Media: i *social media* svolgono un ruolo fondamentale nel coinvolgimento dei viaggiatori, consentendo alle aziende di connettersi direttamente con il pubblico, condividere contenuti coinvolgenti e creare una *community online*. Piattaforme come Facebook, Instagram, TikTok e Twitter (ora X) sono strumenti potenti per far rivivere esperienze indimenticabili attraverso immagini e video, nonché per costruire relazioni autentiche con i clienti. TikTok in particolare ha guadagnato importanza nel *marketing* turistico, consentendo alle aziende di raggiungere un vasto pubblico attraverso pubblicità innovative e contenuti accattivanti. L'uso di *influencer*, tra cui *travel blogger* e *local influencer*, è diventato un'importante risorsa per i *brand*, in quanto tali figure sono considerate *opinion leader* e sono in grado di aumentare l'interesse e l'avvicinamento di ospiti più giovani. L'*influencer marketing* può essere efficace in diversi ambiti, tra cui l'aumento della visibilità e della notorietà di una destinazione, la promozione di prodotti e itinerari locali, il miglioramento della reputazione *online* di un territorio, l'aumento dei visitatori sui siti *web* e il miglioramento del posizionamento di una particolare località.<sup>65</sup> Per sfruttare appieno i *social media* nel *marketing* turistico, è essenziale scegliere i canali più adatti al proprio pubblico di riferimento, creare contenuti originali e di qualità, interagire attivamente con

---

<sup>65</sup> *Influencer Marketing e promozione del turismo - LGC Web Agency*. (s.d.). LGC Web Agency. <https://www.lgc-webagency.com/influencer-marketing-e-promozione-del-turismo/#:~:text=L'influencer%20marketing%20applicato%20al,la%20sua%20personalità%20e%20popolarità.>



il pubblico e monitorare costantemente l'andamento della campagna di *marketing* per apportare eventuali modifiche alla strategia.<sup>66</sup>

- *E-mail Marketing*: le campagne di *email marketing* possono essere utilizzate per mantenere un legame costante con i clienti, inviando *newsletter*, offerte speciali e notizie sui servizi per stimolare la prenotazione di viaggi futuri, promuovere eventi speciali e raccogliere recensioni positive.

Ognuno di questi canali offre un modo unico per coinvolgere i viaggiatori e promuovere le esperienze offerte dall'azienda turistica. È importante scegliere i canali più adatti per il proprio pubblico di riferimento, creare contenuti originali e di qualità, interagire con il pubblico in modo tempestivo e monitorare l'andamento delle campagne per apportare eventuali modifiche alla strategia.

Il *web marketing* turistico è una disciplina in continua evoluzione che richiede l'utilizzo intelligente di molteplici strumenti e strategie al fine di ottenere risultati concreti. Tra le diverse strategie disponibili, alcune si distinguono per la loro efficacia e versatilità nel settore turistico. Alcune di queste strategie includono l'*inbound marketing*, il *content marketing*, la *lead generation* e la creazione di *landing page*.

- L'*inbound marketing* è una strategia che si basa sulla creazione e diffusione di contenuti pertinenti per attirare un pubblico mirato interessato ai servizi offerti dall'azienda.
- Il *content marketing*, invece, si concentra sulla creazione e diffusione di vari tipi di contenuti, come immagini, video e infografiche, per migliorare il posizionamento sui motori di ricerca e coinvolgere il pubblico.
- La *lead generation* mira a raccogliere dati di contatto da potenziali clienti interessati ai servizi offerti, che possono essere utilizzati per campagne di *e-mail marketing* e altre attività.
- Infine, la creazione di *landing page* efficaci è fondamentale nel *web marketing* turistico, in quanto sono progettate per guidare l'utente verso un obiettivo specifico, come la prenotazione di un soggiorno o l'acquisto di un'offerta.

---

<sup>66</sup> *Marketing Digitale Turistico: Domande frequenti, risposte chiare.* (s.d.). SmartAds.it. <https://www.smartads.it/guide/marketing-digitale-turistico-domande-frequenti-risposte-chiare/>

Queste strategie sono cruciali per le imprese nell'industria dell'ospitalità e del turismo, poiché offrono la possibilità di visibilità, attrazione e coinvolgimento del pubblico, nonché il miglioramento del posizionamento sul *web*. Inoltre, come già detto, il *web marketing* turistico consente alle aziende di monitorare l'efficacia delle loro strategie e apportare rapidamente miglioramenti grazie alle analisi *web* e ai dati ottenibili *online*.<sup>67</sup>

### *La relazione con i clienti*

Il confine tra "vivere un luogo liberamente e senza ostacoli" e "essere lasciati a sé stessi" è piuttosto labile e spesso è un facile alibi per gli operatori. Questa situazione è più probabile che si verifichi nei periodi di punta, quando ci si aspetta che tutti abbiano un alto picco di attività e, inoltre, c'è poca possibilità di prestare la necessaria attenzione ai consumatori che hanno già deciso la destinazione di vacanza.

Il rapporto con i viaggiatori è regolato dagli operatori che interagiscono con i clienti vendendo loro singoli prodotti e servizi. Il cliente ha già deciso di recarsi in una determinata destinazione di vacanza, ma con l'aumento del livello di soddisfazione è probabile che aumenti la spesa durante il soggiorno, che si fidelizzi, che sia più disposto a tornare nei luoghi in cui si è trovato bene, che crei un passaparola positivo e che fornisca una serie di informazioni utili per migliorare i propri prodotti e la destinazione di vacanza nel suo complesso.

Le relazioni con i clienti dovrebbero essere considerate a livello istituzionale nelle diverse fasi di consumo di un prodotto turistico. Tuttavia, se da un lato può essere più facile comunicare con i clienti prima e dopo il viaggio, in quanto la maggior parte dei contatti stabiliti attraverso il sito *web* della destinazione può essere gestita dal personale, dall'altro è durante la permanenza nella destinazione che gli operatori possono intervenire direttamente e cercare di gestire in qualche modo il rapporto con i clienti.

Per migliorare l'esperienza del visitatore, è necessario attuare iniziative che diano priorità alle esigenze dei turisti, aumentando il loro livello di interesse per la destinazione e il loro interesse a continuare un soggiorno piacevole.

---

<sup>67</sup> *Web marketing turistico: Cos'è, strategie, esempi e perché farlo.* (s.d.). <https://www.nextredigital.it/web-marketing-turistico/>

Tradizionalmente, questo ruolo è stato svolto dai cosiddetti *visitor* (o *tourist*) *information center*, la cui funzione rimane importante all'interno della destinazione, benché oggi la tecnologia offra nuove opportunità di interazione con i turisti. In sostanza, un centro informazioni è una vetrina per una destinazione, che deve presentare la sua immagine e dettare gli *standard* di qualità che i singoli operatori devono rispettare, nonché le linee guida per interagire con i clienti. Oltre a rispondere alle richieste dei turisti, è anche il luogo ideale per presentare questionari, raccogliere richieste e segnalazioni. Per farlo in modo efficace, è importante prestare attenzione a diversi aspetti:

- Ubicazione: i *visitor information center* devono essere situati in un punto chiave della destinazione, per garantire facilità di accesso e visibilità ai turisti;
- Accessibilità: gli orari di apertura devono essere adeguati e flessibili;
- Attrattiva: devono essere attraenti per i turisti;
- Attrattività: il personale deve essere disponibile a comunicare in diverse lingue, conoscere l'area ed essere in grado di interpretare le esigenze dei turisti e offrire validi suggerimenti.<sup>68</sup>

#### *Interrelazioni e partnership esterne*

Le interrelazioni e le *partnership* esterne nel settore turistico sono fondamentali per favorire lo sviluppo e la sostenibilità di tale settore. Le *partnership* possono essere create tra diverse organizzazioni al fine di raggiungere obiettivi comuni, come ad esempio l'estensione della stagionalità turistica, la promozione del territorio o lo sviluppo di iniziative condivise. Queste collaborazioni possono coinvolgere diverse tipologie di imprese turistiche, come alberghi, *tour operator* e altre realtà locali. Inoltre, le *partnership* strategiche possono contribuire a promuovere il turismo locale e a creare sinergie tra i diversi attori del settore. L'evoluzione del settore turistico è fortemente influenzata da tali interazioni e collaborazioni, che possono favorire l'innovazione e la competitività delle destinazioni turistiche.

Le forme di *partnership* nel settore turistico possono includere il *co-marketing* (ossia la collaborazione tra due o più imprese accomunate dagli stessi obiettivi), le alleanze strategiche tra *tour operator* e altre realtà della filiera turistica, nonché la collaborazione

---

<sup>68</sup> Tripodi, C., *op. cit.*, pp. 108-109

tra imprese ricettive alberghiere. Queste forme di collaborazione sono finalizzate a valorizzare i punti di forza del territorio, a migliorare l'offerta turistica e a soddisfare le esigenze dei visitatori. Inoltre, tali *partnership* possono rappresentare un prezioso strumento per attivare e rafforzare una rete di relazioni interne ed esterne alla catena del valore del turismo.

## 4. Il *destination management* in Lombardia

### 4.1 L'evoluzione della domanda e dell'offerta turistica

L'Osservatorio Regionale del Turismo e dell'Attrattività studia le tendenze e l'evoluzione della domanda e dell'offerta nel mercato turistico, analizza i dati e le informazioni disponibili, elabora scenari e tendenze e supporta le scelte strategiche per il sostegno alla filiera, la promozione, l'informazione e le attività di accoglienza turistica in Lombardia. Raccoglie inoltre informazioni e dati aggiornati sulle tendenze dell'ecosistema turistico regionale e li fornirà agli *stakeholder* pubblici e privati. L'Osservatorio è istituito presso la Giunta regionale e ha sede presso la Direzione Generale competente in materia di Turismo.

L'Osservatorio svolge i seguenti compiti.

- Analizzare e valutare le tendenze turistiche in Lombardia. Analizzarle rispetto a obiettivi di riferimento, sulla base di indicatori *standard* e in relazione alle tendenze del mercato nazionale e internazionale, utilizzando sia gli strumenti di ricerca propri del sistema regionale sia ulteriori strumenti di analisi delle dinamiche di mercato;
- Analisi e valutazione degli impatti regionali per valutare l'efficacia degli interventi attuati a seguito delle politiche regionali;
- Supporto alle linee guida, alla gestione e alle attività amministrative del settore turistico durante le fasi di formulazione, attuazione e ristrutturazione delle politiche;
- Analisi e valutazione degli aspetti macro e microeconomici del settore turistico in Lombardia;
- Raccolta ed elaborazione delle motivazioni e delle valutazioni dei turisti.<sup>69</sup>

Un altro elemento importante dell'approccio *data driven* è il coordinamento e la condivisione delle informazioni. In questo contesto, è fondamentale stabilire una vera e propria cooperazione tra gli attori che operano direttamente e indirettamente nel settore

---

<sup>69</sup> Osservatorio regionale del turismo e dell'attrattività. (s.d.). Regione Lombardia. <https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioRedazionale/servizi-e-informazioni/Enti-e-Operatori/promozione-del-turismo/promozione-turistica/osservatorio-regionale-del-turismo/osservatorio-regionale-del-turismo>

turistico. La creazione di reti di cooperazione pubblico-privato può favorire tale cooperazione, sia nello spazio virtuale che durante gli eventi e le attività di ricerca e indagine.<sup>70</sup>

Il crollo dei flussi turistici nel 2020 e la persistenza della pandemia nel 2021 hanno portato a un cambiamento nella spesa dei viaggiatori stranieri in Italia, con un aumento dell'incidenza di quelli provenienti dall'Unione Europea, noto come "nuovo turismo di prossimità". Secondo un'analisi della Banca d'Italia, nel 2021, l'aumento delle entrate turistiche è stato principalmente guidato dai viaggiatori dell'UE, con la loro spesa che ha raggiunto circa due terzi di quella del 2019.

#### *Le principali destinazioni lombarde nel 2021*

Nel corso del 2021, la Città Metropolitana di Milano è stata la destinazione preferita in Lombardia con oltre 3 milioni di arrivi turistici, confermandosi nonostante una diminuzione rispetto al 2019. La provincia di Mantova ha mostrato la crescita più elevata (+75,5%), seguita da Como (+71,5%) e Bergamo (+68,3%). La provincia di Brescia ha registrato il maggior numero di presenze turistiche nel 2021, superando Milano. Le province di Como e Cremona hanno visto una significativa ripresa con un aumento delle presenze del 144,6% e 113,7% rispettivamente rispetto al 2020. Rispetto ai livelli pre-pandemia, Milano ha avuto il calo più significativo negli arrivi (-62,3%) e nelle presenze (-58,2%), seguita da Varese. Le province di Brescia e Pavia hanno mostrato la minore distanza dai valori del 2019 per gli arrivi. Cremona è emersa positivamente con una crescita delle presenze del 6,2% rispetto al 2019.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> Osservatorio turistico regionale della Lombardia varato dalla Giunta. (2023, 13 novembre). Lombardia Notizie Online. <https://www.lombardianotizie.online/osservatorio-turistico-lombardia/>

<sup>71</sup> Occorre precisare la differenza tra arrivi e presenze. Nel primo caso si tratta del numero di clienti, italiani e stranieri, ospitati negli esercizi ricettivi (alberghieri o complementari) nel periodo considerato. Nel secondo caso si tratta del numero delle notti trascorse dai clienti negli esercizi ricettivi (alberghieri o complementari).

### *La crescita costante nel 2022*

Con l'aumento previsto per i primi mesi del 2022, il turismo lombardo si avvicina sempre più ai valori pre-pandemia (2019), soprattutto per quanto riguarda il numero di soggiorni turistici, segno di un aumento della durata media della permanenza dei turisti. Il tasso di crescita del turismo in Lombardia rispetto al 2021 è particolarmente marcato nella stagione primaverile, con un aumento di oltre il 300% nel mese di aprile. Rispetto ai dati del 2019, la stima degli arrivi turistici in Lombardia a giugno 2022 appare in piena ripresa. L'andamento degli arrivi turistici, più che il tasso di variazione, mostra come il *trend* del 2022 sia in linea con quello del 2019.

### *Gli scenari recenti*

Questo scenario di ripresa del settore turistico dovrebbe anche evidenziare alcuni fattori di rischio specifici, analizzati dall'ENIT sulla base dei dati dell'Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite (UNWTO):

- Rischi aggiuntivi per una ripresa del turismo già debole e disomogenea
- Calo della fiducia dei consumatori, soprattutto nei mercati e nei segmenti più avversi al rischio
- Calo della crescita economica
- Aumento dell'inflazione: prezzi del petrolio più elevati, dell'inflazione e dei tassi di interesse incrementerà il costo dei viaggi per i consumatori, aumentando la pressione sulle imprese, in particolare sulle PMI.
- Impatto sulle destinazioni tradizionali e su quelle emergenti, in particolare sulle destinazioni insulari e costiere.
- Minaccia all'occupazione e alle imprese legate al turismo a causa dell'impatto sui mezzi di sussistenza.

Risulta dunque importante adottare una pianificazione flessibile che tenga conto degli elementi di incertezza e dei rischi connessi, guidando il processo anche per il prossimo triennio. Questo approccio mira a prestare massima attenzione ai territori, agli operatori economici e a monitorare costantemente le dinamiche internazionali per trasformare le minacce in opportunità, specialmente rispetto ai principali concorrenti europei nel settore turistico.

Alcuni cambiamenti strutturali nel settore del turismo sono stati evidenziati:

- Flessibilità nelle prenotazioni: Le persone mostrano una maggiore flessibilità nelle prenotazioni, preferendo destinazioni più vicine, meno affollate e con periodi di prenotazione più lunghi, spinti anche dallo *smart working*.
- Cambiamenti nelle destinazioni: Le grandi città come Milano, Venezia, Firenze e Roma hanno visto una diminuzione della loro popolarità post-pandemia, scendendo dal 26% al di sotto del 17% nel 2021. Questo ha portato a un interesse maggiore per le aree territoriali circostanti, offrendo opportunità sia ai turisti che alle comunità locali.
- Aumento dei soggiorni prolungati: I soggiorni di 20 o più giorni sono raddoppiati rispetto al 2019, indicando una preferenza crescente per esperienze turistiche più prolungate e immersive.

Queste tendenze sottolineano la necessità per gli operatori del settore turistico di adattarsi a un mercato in evoluzione, capitalizzando sulle nuove esigenze e preferenze dei viaggiatori per garantire un'offerta turistica competitiva e sostenibile nel prossimo futuro.<sup>72</sup>

## 4.2 Lo sviluppo del territorio lombardo a livello turistico

La Lombardia, pur essendo comunemente associata ad una forte vocazione economica, vanta un ricco patrimonio artistico di notevole importanza. Le testimonianze storiche presenti nella regione spaziano dalla preistoria fino ai giorni nostri, includendo epoche come quella romana, il Medioevo e il Rinascimento. Durante il Medioevo, la Lombardia fu un importante centro di sviluppo per i comuni medievali e successivamente un fulcro fondamentale per il Rinascimento. I numerosi monumenti artistici si concentrano principalmente nelle città d'arte, che spesso corrispondono ai principali comuni medievali e rinascimentali, molti dei quali sono attualmente capoluoghi di provincia. Oltre alle città

---

<sup>72</sup> *Piano per lo sviluppo del turismo e dell'attrattività*. (2022, 22 dicembre). Regione Lombardia. [https://www.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403/D.c.r.+20+dicembre+2022\\_n.Xl\\_2687\\_Piano+per+lo+sviluppo+del+turismo+e+dell'attrattivit%C3%A0+2023\\_2025.pdf?CACHEID=ROOTWORKSPACE-7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403-oCbS6i0&MOD=AJPRES](https://www.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403/D.c.r.+20+dicembre+2022_n.Xl_2687_Piano+per+lo+sviluppo+del+turismo+e+dell'attrattivit%C3%A0+2023_2025.pdf?CACHEID=ROOTWORKSPACE-7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403-oCbS6i0&MOD=AJPRES)



principali, la Lombardia ospita anche numerosi centri minori con significative testimonianze del passato, tra cui castelli ed edifici sacri sparsi per la regione.

I siti riconosciuti dall'UNESCO come patrimoni mondiali dell'umanità sono:

- Arte rupestre della Valle Camonica (BS) - 1979.
- Chiesa e Convento Domenicano di Santa Maria delle Grazie con "L'Ultima Cena" di Leonardo da Vinci (MI) - 1980.
- Crespi d'Adda (BG) - 1995.
- Sacri Monti del Piemonte e della Lombardia - 2003:
  - Sacro Monte del Rosario (VA);
  - Sacro Monte della Beata Vergine del Soccorso (CO).
- Monte San Giorgio (VA) - 2003.
- Mantova e Sabbioneta (MN)- 2008:
  - Mantova;
  - Sabbioneta.
- Ferrovia retica nel paesaggio dell'Albula e del Bernina (SO) - 2008.
- Longobardi in Italia: i luoghi del potere (568-774) - 2011:
  - Brescia:
    - Foro romano di Brescia con il Palazzo Maggi Gambarara;
    - Complesso monastico longobardo di San Salvatore-Santa Giulia con la Basilica di San Salvatore, il Coro delle monache, le chiese di Santa Giulia e di Santa Maria in Solario, le Domus dell'Ortaglia e il Museo di Santa Giulia.
  - Castelseprio e Gornate Olona (VA):
    - Parco archeologico di Castelseprio con la Torre di Torba;
    - Chiesa di Santa Maria foris portas.

- Siti palafitticoli preistorici attorno alle Alpi - 2011:
- Opere di difesa veneziane tra XVI e XVII secolo: Stato da Terra-Stato da Mar occidentale - 2017:
  - Mura venete di Bergamo

Il turismo alpino in Lombardia offre una vasta gamma di attrazioni per gli amanti della montagna. Le Alpi Lombarde sono rinomate per massicci montuosi come il Pizzo Badile, il Pizzo Cengalo, il Monte Disgrazia, il Bernina, l'Adamello e l'Ortles-Cevedale. Il Parco Nazionale dello Stelvio è un'importante area protetta in questa regione. Durante l'inverno, numerose stazioni sciistiche si trovano principalmente nelle province di Sondrio, Bergamo e Brescia. Tra le principali località turistiche di montagna, estive ed invernali, si ricordano:

- Aprica, Bormio, Chiesa in Valmalenco, Livigno, Madesimo, Santa Caterina di Valfurva, Val Masino in provincia di Sondrio.
- Edolo e Ponte di Legno in provincia di Brescia.
- Castione della Presolana, Colere, Foppolo e Selvino in provincia di Bergamo.
- Barzio in provincia di Lecco.

Anche le Prealpi lombarde offrono attrattive con panorami suggestivi e accesso agevole dalla pianura. Luoghi noti come il Gruppo delle Grigne (LC) e la Presolana (BG) sono mete popolari.

Il territorio lombardo include numerosi laghi prealpini che attraggono turisti per le loro bellezze naturali, storico-artistiche e attività balneari. Alcune delle principali località turistiche sui laghi della Lombardia sono:

- Lago di Garda (sponda bresciana): Desenzano del Garda, Gardone Riviera, Limone sul Garda, Sirmione, Salò, Toscolano Maderno.
- Lago di Como: Bellagio, Como, Menaggio, Tremezzo, Varenna, Cernobbio, Lecco.
- Lago di Lugano (porzione italiana): Campione d'Italia, Porto Ceresio.

- Lago Maggiore (sponda lombarda): Maccagno con Pino e Veddasca, Luino, Laveno-Mombello, Ispra, Angera, Sesto Calende.
- Lago d'Iseo: Iseo, Lovere, Monte Isola.<sup>73</sup>

I laghi lombardi sono rinomati per le loro bellezze naturali e storiche. Nel 2023 si è registrato un aumento dei turisti stranieri sui laghi lombardi. Il turismo lacustre è in ripresa dopo la pandemia ed è considerato fondamentale per il settore turistico della regione. In particolare, il lago di Como ha visto un incremento significativo nel turismo con un'occupazione alberghiera che ha superato il 90% nel 2022.<sup>74</sup>

### 4.3 Posizionamento e visione di sviluppo

Il posizionamento e la visione dello sviluppo turistico in Lombardia sono oggetto di attenzione e azioni da parte delle istituzioni regionali e locali. In particolare, L'Osservatorio Regionale del Turismo e dell'Attrattività della Regione Lombardia si è mossa per introdurre strategie al fine di promuovere il territorio regionale.

#### *La strategia di Regione Lombardia 23-25*

La strategia per il triennio 2023-2025 identifica le priorità cruciali per potenziare la resilienza e l'adattabilità della filiera turistica, affrontando le principali sfide del settore:

---

<sup>73</sup> *Turismo in Lombardia*. (2013, 2 maggio).

Wikipedia. [https://it.wikipedia.org/wiki/Turismo\\_in\\_Lombardia](https://it.wikipedia.org/wiki/Turismo_in_Lombardia)

<sup>74</sup> Il Sole 24 Ore. (2023, 10 agosto). *Confcommercio, cresce il turismo in Lombardia, soprattutto sui laghi*.

Il Sole 24 ORE. [https://www.ilsole24ore.com/art/confcommercio-cresce-turismo-lombardia-soprattutto-laghi-AFDEebW?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/confcommercio-cresce-turismo-lombardia-soprattutto-laghi-AFDEebW?refresh_ce=1)



Figura 1. Fonte: [D.c.r.+20+dicembre+2022\\_n.XI\\_2687\\_Piano+per+lo+sviluppo+del+turismo+e+dell'attrattivit%C3%A0+2023\\_2025.pdf](https://www.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403/D.c.r.+20+dicembre+2022_n.XI_2687_Piano+per+lo+sviluppo+del+turismo+e+dell'attrattivit%C3%A0+2023_2025.pdf?CACHEID=ROOTWORKSPACE-7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403-oCb56i0&MOD=AIPERES) (regione.lombardia.it)

Le indicazioni menzionate sono confermate durante i momenti di confronto a livello interregionale e nazionale per stabilire le priorità del Piano strategico di sviluppo del Turismo 2023-2027.

### *Visione, linee strategiche e obiettivi strategici*

La strategia per il triennio 2023-2025 si fonda su una visione a lungo termine che incorpora una sintesi delle azioni che la Regione Lombardia intende attuare nei prossimi anni, in risposta agli stimoli delineati nel Piano attuale.



Figura 2. Fonte: [https://www.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403/D.c.r.+20+dicembre+2022\\_n.XI\\_2687\\_Piano+per+lo+sviluppo+del+turismo+e+dell'attrattivit%C3%A0+2023\\_2025.pdf?CACHEID=ROOTWORKSPACE-7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403-oCb56i0&MOD=AIPERES](https://www.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403/D.c.r.+20+dicembre+2022_n.XI_2687_Piano+per+lo+sviluppo+del+turismo+e+dell'attrattivit%C3%A0+2023_2025.pdf?CACHEID=ROOTWORKSPACE-7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403-oCb56i0&MOD=AIPERES)

La visione strategica delineata si articola in specifiche linee guida che fungono da fondamenta per la strategia complessiva. Queste linee strategiche si traducono in obiettivi strategici che dettagliano il "come" attuare le direttive principali. L'obiettivo di questa

strategia è quello di sostenere e potenziare il settore turistico regionale, attraverso un rinnovamento e un'espansione dell'offerta turistica al fine di renderla più sostenibile e competitiva. Si mira a sfruttare appieno il vantaggio competitivo derivante dalla diversità e varietà del patrimonio turistico, che include aspetti culturali, naturali, antropologici, nonché conoscenze, talenti, competenze e tradizioni locali.

Inoltre, si intende migliorare la qualità dell'offerta turistica, rendendola più sostenibile e innovativa per favorire una fruizione ottimale. Ci si propone di promuovere la trasformazione digitale del settore, diffondere una cultura dell'accoglienza e sviluppare il capitale umano come risorsa fondamentale per la crescita del comparto. Il raggiungimento di tali obiettivi coinvolge l'intero sistema turistico regionale; pertanto, il piano prevede di incoraggiare soluzioni organizzative e di governance più efficienti, nonché di favorire le relazioni e le connessioni tra settori diversi al fine di ottimizzare i risultati attesi.

La Regione Lombardia deve dunque pianificare azioni concrete per il triennio; queste saranno dettagliate e attuate attraverso i Piani Annuali per il Turismo del 2023, 2024 e 2025.

#### *Programmare e governare il turismo secondo una strategia condivisa*

La gestione e lo sviluppo del turismo richiedono un approccio strategico condiviso e integrato. Questo settore coinvolge una vasta gamma di attività economiche e dipende da politiche generali che influenzano significativamente l'attrattività di una destinazione turistica, come ad esempio la qualità dei servizi sanitari, dei trasporti pubblici e della gestione del patrimonio artistico e naturale. Inoltre, la complessità del settore turistico è accentuata dalla struttura governativa articolata su diversi livelli istituzionali, con competenze divise tra enti statali/nazionali e regionali.

L'emergere di nuovi scenari post-pandemia richiede un'adattabilità e flessibilità senza precedenti, insieme a soluzioni integrate e servizi tempestivi. Pertanto, diventa essenziale adottare una strategia condivisa che sia supportata da un coordinamento unitario coinvolgente l'intero ecosistema turistico di riferimento.

## AZIONI

- 1 **Armonizzazione dei rapporti istituzionali** in particolare con: ♦ Ministero del Turismo ♦ Commissione politiche per il turismo ♦ ENIT ♦ Assessorati regionali UPL Province lombarde e Città Metropolitana di Milano ♦ Comuni e ANCI ♦ Tavolo regionale per le politiche turistiche e l'attrattività ♦ Unioncamere Lombardia ♦ Associazioni di categoria ♦ Università.
- 2 **Proseguimento del percorso di aggiornamento e monitoraggio della normativa regionale** in raccordo e coerenza con le dinamiche evolutive degli interventi legislativi e delle disposizioni del Governo nazionale.
- 3 **Orientamento delle politiche di promozione** verso le nuove tecnologie, **innovazione dei contenuti editoriali** attraverso i nuovi strumenti digitali e i nuovi linguaggi che favoriscono l'interazione con l'utente.
- 4 **Potenziamento dell'immagine coordinata** e definizione di un Piano di promozione turistica che metta in rete le esperienze, individui filoni di valorizzazione, costruisca una narrazione basata sull'identità, diffonda consapevolezza dell'offerta e della cultura turistica del territorio.
- 5 **Organizzazione di Tavoli di coordinamento con i territori** con l'obiettivo di supportarli nella realizzazione di azioni coordinate e nell'ampliamento della strategia di comunicazione attraverso un piano editoriale integrato che individui gli elementi narrativi a livello territoriale e valorizzi le diverse eccellenze.
- 6 **Attuazione di azioni sinergiche con partner pubblici e privati** per la valorizzazione dell'offerta turistica, grandi eventi e progetti speciali con azioni di incentivazione e di promozione coordinate e sinergiche che sappiano raccontare le destinazioni in modo innovativo.
- 7 **Definizione di processi sinergici e di condivisione** per la filiera turistica attraverso l'attuazione di **azioni integrate e progetti interregionali**.
- 8 **Innovazione e digitalizzazione dell'offerta turistica** attraverso nuovi strumenti di comunicazione e nuovi linguaggi: sviluppo di canali e strumenti di comunicazione per la promozione dei territori e delle loro eccellenze più innovativi, sensibili anche alle nuove generazioni, adattando nuovi linguaggi a nuovi strumenti.

Figura 3. Fonte: [https://www.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403/D.c.r.+20+dicembre+2022\\_n.XI\\_2687\\_Piano+per+lo+sviluppo+del+turismo+e+dell'attrattivit%C3%A0+2023\\_2025.pdf?CACHEID=ROOTWORKSPACE-7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403-oCbS6i0&MOD=AJPERESù](https://www.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403/D.c.r.+20+dicembre+2022_n.XI_2687_Piano+per+lo+sviluppo+del+turismo+e+dell'attrattivit%C3%A0+2023_2025.pdf?CACHEID=ROOTWORKSPACE-7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403-oCbS6i0&MOD=AJPERESù)

### *Valorizzare le tecnologie di frontiera per realizzare il “turismo del futuro”*

Per affrontare la sfida posta dalla pandemia che ha accelerato le tendenze digitali nel settore turistico, è fondamentale adottare strategie mirate. Di seguito alcuni passi chiave per far fronte a questa necessità:

1. **Adozione delle tecnologie emergenti:** Le destinazioni turistiche dovrebbero investire nell'implementazione di tecnologie innovative come intelligenza artificiale e la realtà aumentata per migliorare la pianificazione delle politiche turistiche. Questo consentirà di attrarre un pubblico più ampio e personalizzare l'offerta turistica in base alle esigenze dei visitatori.
2. **Riduzione del divario digitale:** È essenziale estendere l'accesso alla digitalizzazione anche alle micro e piccole imprese del settore turistico, così come ai lavoratori autonomi e ai professionisti. Questo contribuirà ad aumentare la competitività e la resilienza del settore nel suo complesso.
3. **Rivedere le strategie di comunicazione:** Sfruttare appieno le tecnologie digitali disponibili per comunicare in modo efficace e coerente con i diversi segmenti di

turisti. Utilizzare strumenti come *social media*, *marketing* digitale e piattaforme *online* per raggiungere il pubblico *target* in modo mirato e personalizzato.

#### AZIONI

- 1 Espandere l'attuale offerta digitale del turismo lombardo, tramite l'interoperabilità tra l'Ecosistema Digitale del Turismo (EDT) e il *Tourism Digital Hub* (TDH) a livello nazionale, in sinergia con il livello interregionale e nazionale.
- 2 Definire accordi e strumenti per la condivisione di dati tra tutti gli *stakeholder* dell'ecosistema regionale del turismo, sia pubblici che privati, valorizzando gli *asset* e le iniziative già esistenti.
- 3 Attivare iniziative sperimentali per l'adozione diffusa delle tecnologie emergenti in ambito turistico (realtà aumentata, metaverso, blockchain, intelligenza artificiale, IoT, ecc.), coinvolgendo i soggetti dell'intera filiera turistica.
- 4 Valorizzare il portale regionale, coinvolgendo il sistema turistico e fidelizzando gli utenti attraverso esperienze innovative e proposte personalizzate.
- 5 Creare/integrare un *Hub* dedicato alla "*Via Olimpica*" all'interno del Portale *inLombardia* e caratterizzare gli eventi, sia afferenti alle discipline sportive che ad altri temi attrattori.
- 6 Creare competenze e strumenti adeguati a innovare processi, tecnologie e organizzazione dell'attività turistica, e per rendere più integrata e interoperabile la governance del sistema turistico.

Figura 4. Fonte: [https://www.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403/D.c.r.+20+dicembre+2022\\_n.XI\\_2687\\_Piano+per+lo+sviluppo+del+turismo+e+dell+attrattivit%C3%A0+2023\\_2025.pdf?CACHEID=ROOTWORKSPACE-7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403-oCbS6i0&MOD=AJPERESù](https://www.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403/D.c.r.+20+dicembre+2022_n.XI_2687_Piano+per+lo+sviluppo+del+turismo+e+dell+attrattivit%C3%A0+2023_2025.pdf?CACHEID=ROOTWORKSPACE-7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403-oCbS6i0&MOD=AJPERESù)

*Avere cura del territorio e dei "turismi", valorizzando le eccellenze lombarde*

L'obiettivo è quello di promuovere lo sviluppo sostenibile dei territori lombardi, considerando gli aspetti ambientali, economici e culturali. Questo implica una revisione del modello turistico verso la circolarità e la protezione della biodiversità e delle identità culturali, in linea con la crescente domanda di *slow tourism* e mobilità dolce. Si evidenzia l'importanza di offrire trasporti sostenibili e di supportare gli operatori verso un modello di *business* responsabile. Valorizzare le piccole realtà, investire nel capitale sociale e nelle giovani generazioni sono azioni cruciali per garantire uno sviluppo turistico sostenibile nel lungo termine. La cura dei cittadini, del territorio e della sua crescita non solo genera valore aggiunto e occupazione, ma rappresenta anche il settore sostenibile per eccellenza. È fondamentale orientarsi verso politiche eco-compatibili che favoriscano un turismo esperienziale incentrato sul rispetto dell'ambiente, della qualità della vita e delle comunità locali. Comunicare in modo efficace le ricchezze del territorio è essenziale per costruire un modello turistico attraente nel tempo.



## AZIONI

- 1** Azioni a supporto della sostenibilità e di accompagnamento e spinta propulsiva verso un approccio di tutela delle risorse e la promozione della certificazione del prodotto turistico ecosostenibile in linea con le indicazioni della Commissione Europea.
- 2** Incentivi infrastrutturali quali elementi strategici con investimenti finalizzati alla riqualificazione delle strutture ricettive e al miglioramento degli standard dei servizi di ospitalità.
- 3** Incentivazione e promozione delle buone pratiche in ambito di turismo ambientale.
- 4** Incentivazione del ruolo e della partecipazione della cittadinanza: valorizzare il rapporto con le comunità locali e lavorare affinché il turista possa essere considerato un cittadino temporaneo.
- 5** Attivazione di momenti di confronto tra aree omogenee per lo sviluppo di politiche turistiche che valorizzino in maniera integrata le diverse identità ed unicità territoriali, attraverso un'immagine coordinata che raggruppi l'offerta facendone emergere le specificità territoriali e un palinsesto condiviso di eventi diffusi.
- 6** Non solo promozione ma nuova narrazione, sviluppando il tema dell'identità per facilitare il processo di aggregazione dell'offerta passando dal *must have* all'esperienza.
- 7** Valorizzazione del patrimonio territoriale, culturale, ambientale, per favorire le mete meno conosciute e gestire l'*overtourism*.
- 8** Valorizzazione della montagna, dall'orientamento sportivo alle attività "oltre lo sci", anche in vista delle Olimpiadi Milano Cortina 2026.

Figura 5. Fonte: [https://www.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403/D.c.r.+20+dicembre+2022\\_n.XI\\_2687\\_Piano+per+lo+sviluppo+del+turismo+e+dell'attrattivit%C3%A0+2023\\_2025.pdf?CACHEID=ROOTWORKSPACE-7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403-oCbS6i0&MOD=AJPERESù](https://www.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403/D.c.r.+20+dicembre+2022_n.XI_2687_Piano+per+lo+sviluppo+del+turismo+e+dell'attrattivit%C3%A0+2023_2025.pdf?CACHEID=ROOTWORKSPACE-7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403-oCbS6i0&MOD=AJPERESù)

*Investire nelle risorse umane e nelle competenze come fattori chiave per guidare la trasformazione nel settore turistico*

L'obiettivo è potenziare il capitale umano del turismo preparando gli operatori del settore ad affrontare le sfide dei nuovi modelli di domanda turistica. La crisi della manodopera durante la pandemia ha evidenziato la necessità di adeguare le competenze alla contrazione dei ricavi, con un crescente utilizzo delle tecnologie digitali che richiedono un continuo aggiornamento delle competenze digitali per coloro che operano nel settore turistico.

## AZIONI

- 1** Analisi dei fabbisogni formativi in funzione dei mercati e dei cambiamenti della domanda, in raccordo con le altre Direzioni regionali coinvolte, per rafforzare ed individuare le nuove competenze da sviluppare/promuovere.
- 2** Incentivazione del dialogo con il mondo accademico, le associazioni di categoria e gli operatori turistici per favorire processi sinergici e favorire una cultura dell'accoglienza diffusa.
- 3** Analisi delle esigenze del turista e incentivazione per incrementare servizi innovativi e supportare imprese innovative per rispondere a questi bisogni.
- 4** Accompagnamento, attraverso percorsi dedicati, per l'adeguamento alle nuove tecnologie e ai nuovi linguaggi, al fine di fornire servizi di livello e coerenti con i diversi target.
- 5** Azioni sinergiche e coordinate tra i settori per sviluppare un piano delle competenze e per favorire politiche attive per il lavoro che tengano conto della specificità del settore.

Figura 6. Fonte: [https://www.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403/D.c.r.+20+dicembre+2022\\_n.XI\\_2687\\_Piano+per+lo+sviluppo+del+turismo+e+dell'attrattivit%C3%A0+2023\\_2025.pdf?CACHEID=ROOTWORKSPACE-7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403-oCbS6i0&MOD=AJPERESù](https://www.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403/D.c.r.+20+dicembre+2022_n.XI_2687_Piano+per+lo+sviluppo+del+turismo+e+dell'attrattivit%C3%A0+2023_2025.pdf?CACHEID=ROOTWORKSPACE-7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403-oCbS6i0&MOD=AJPERESù)



Il presente piano inizia un percorso di sviluppo triennale per migliorare il sistema turistico regionale della Lombardia, rendendolo più resiliente, sostenibile e centrato sulla sicurezza dei viaggiatori. Questo piano mira a promuovere efficacemente l'intero territorio lombardo nel futuro. Per realizzare questa visione, è necessario implementare azioni coerenti e coordinate con tutti gli attori coinvolti nel settore turistico, sfruttare appieno le potenzialità delle tecnologie emergenti e valorizzare il capitale umano presente nel settore. Le linee guida, gli obiettivi strategici e le azioni descritte nel documento sono state sviluppate considerando le esigenze degli *stakeholder*, la situazione degli anni precedenti e gli effetti delle politiche attuate sul turismo lombardo attuale. Questo approccio consentirà di attuare pienamente la strategia delineata dalla visione e di rendere le politiche turistiche un vero motore per lo sviluppo del settore.<sup>75</sup>

#### 4.4 *Destination branding* e comunicazione

La Regione Lombardia sta puntando sul *destination branding* per favorire lo sviluppo turistico del territorio, istituendo inLOMBARDIA. Si tratta del *brand* di promozione turistica della Regione Lombardia, veicolato attraverso attività di *marketing* e comunicazione.

La strategia di promozione di inLOMBARDIA si basa sull'approccio integrato e coordinato per valorizzare la Regione Lombardia, promuovendo una maggiore collaborazione tra i diversi territori al fine di rendere l'offerta turistica più competitiva. Questo approccio moderno e organico mira a sfruttare al meglio le risorse e le peculiarità di ogni area, creando sinergie che favoriscono lo sviluppo turistico complessivo della regione. La cooperazione tra i territori contribuisce a creare un'esperienza turistica più ricca e variegata, attrattiva per un pubblico sempre più ampio e diversificato.

Tra gli strumenti di comunicazione digitale:

- Il portale *web* in-lombardia.it

---

<sup>75</sup> *Piano per lo sviluppo del turismo e dell'attrattività*. (2022, 22 dicembre). Regione Lombardia. [https://www.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403/D.c.r.+20+dicembre+2022\\_n.XI\\_2687\\_Piano+per+lo+sviluppo+del+turismo+e+dell'attrattivit%C3%A0+2023\\_2025.pdf?CACHEID=ROOTWORKSPACE-7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403-oCbS6i0&MOD=AJPRES](https://www.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403/D.c.r.+20+dicembre+2022_n.XI_2687_Piano+per+lo+sviluppo+del+turismo+e+dell'attrattivit%C3%A0+2023_2025.pdf?CACHEID=ROOTWORKSPACE-7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403-oCbS6i0&MOD=AJPRES), *op. cit.*

- *Social Network @inLombardia*
- DEM (*Direct Email Marketing*) e *newsletter*
- Concorsi a premi
- Campagne di comunicazione online (es. *banner, display, etc.*)

Tra le attività tradizionali:

- Partecipazione a fiere ed eventi
- Produzione del *magazine inLOMBARDIA* e altri materiali cartacei
- Campagne di comunicazione *offline* (affissioni, tabellari, etc.)
- Rapporti con la stampa di settore

Collaborare con enti, associazioni e operatori al fine di:

- Ottimizzare la visibilità e l'efficacia delle singole iniziative
- Diffondere un modello di promozione congiunta sinergica ed efficiente
- Unire diverse destinazioni sotto un unico *brand* per offrire ai turisti una rappresentazione unificata e distintiva della destinazione

Canali di comunicazione:

- Il portale *in-lombardia.it* in 5 lingue
- Canali *social @inLombardia* in crescita continua (Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, YouTube)
- Attività di *Digital PR e Press*
- Attività B2B

Collaborare attivamente con le varie entità coinvolte per:

- Identificare e mappare i punti di forza turistici presenti sul territorio
- Creare un itinerario turistico che metta in contatto la domanda e l'offerta
- Offrire esperienze di viaggio personalizzate in base alle esigenze dei turisti

- Favorire lo sviluppo di un'offerta turistica che valorizzi appieno le risorse del territorio<sup>76</sup>

Il sito *Internet inLOMBARDIA* offre una panoramica su luoghi, esperienze, eventi ed itinerari, permettendo anche la pianificazione del proprio viaggio attraverso consigli e suggerimenti sulle *accomodation* e sui prezzi dei biglietti dei vari musei e attrattività che compongono l'offerta turistica lombarda. Si tratta di uno strumento, unito ai *social* e agli altri canali di comunicazione, che funge da biglietto da visita, non solo per i turisti italiani o stranieri ma anche per gli stessi cittadini lombardi che vogliono scoprire nuovi luoghi suggestivi che la regione ha da offrire.

---

<sup>76</sup> *InLOMBARDIA*. (s.d.). Aria S.p.A. <https://www.ariaspa.it/wps/portal/Aria/Home/cosa-facciamo/promozione-turistica/inlombardia>

## 5. Analisi del *marketing* territoriale applicato alle province di Cremona, Pavia e Mantova

### 5.1 Cremona

#### *La domanda e l'offerta turistica*

Il posizionamento di Cremona nella graduatoria nazionale sulla qualità della vita è migliorato significativamente, passando dal 34° posto nel 2013 all'18° nel 2023. Tuttavia, alcuni indicatori sono carenti, come quelli relativi all'area "affari e lavoro" (54°), quelli legati all'indice del clima (104°) e ai consumi energetici (104°). Questi fattori dipendono sia da elementi esterni legati alla geografia e alla conformazione idrogeologica della Pianura Padana, sia da stili di vita dei cittadini.

Nel settore turistico, Cremona mostra livelli significativi nell'area "cultura e tempo libero" (37°), che include dati su palestre, piscine, ristoranti, patrimonio museale, banda larga, verde urbano fruibile, librerie, bar e offerta culturale. Sebbene l'offerta ricettiva presenti una buona qualità delle strutture alberghiere, la densità di posti letto è bassa (2,6 per chilometro quadrato).<sup>77</sup>

La crescita degli arrivi turistici a Cremona negli ultimi dieci anni è stata notevole, superando costantemente il dato nazionale. Tuttavia, l'intensità turistica, ovvero gli arrivi per abitante, evidenzia un sottodimensionamento rispetto alla media lombarda e nazionale. La permanenza media dei turisti è di poco superiore alle due notti, al di sotto della media nazionale e lombarda (Fig. 7). Ciò suggerisce la necessità di sviluppare nuovi itinerari e offerte legate al territorio provinciale.

Nel contesto della crescita dei flussi turistici e della diversificazione dell'offerta ricettiva, è importante sottolineare che, nonostante i progressi compiuti, l'offerta attuale a Cremona risulta ancora insufficiente rispetto alla domanda. Tuttavia, è positivo notare che la dotazione di servizi turistici collettivi si sta ampliando, anche se è necessario un ulteriore sviluppo sia in termini qualitativi che quantitativi. Attualmente, Cremona vanta un patrimonio culturale e artistico di assoluto pregio internazionale con la presenza di 8

---

<sup>77</sup> *Qualità della vita 2023: Come si è posizionata Cremona dal 1990 a oggi | Il Sole 24 ORE.* (s.d.). [www.ilsole24ore.com. https://lab24.ilsole24ore.com/qualita-della-vita/storico/cremona](https://lab24.ilsole24ore.com/qualita-della-vita/storico/cremona)

musei, una card che potrebbe beneficiare di un aggiornamento tecnologico e di prodotto, un infopoint attivo con un discreto livello di *customer satisfaction* e ottime dotazioni per il turismo attivo e il verde urbano (Fig. 8). Questi elementi costituiscono una solida base su cui continuare a costruire per migliorare l'esperienza turistica a Cremona e attrarre un numero sempre maggiore di visitatori.

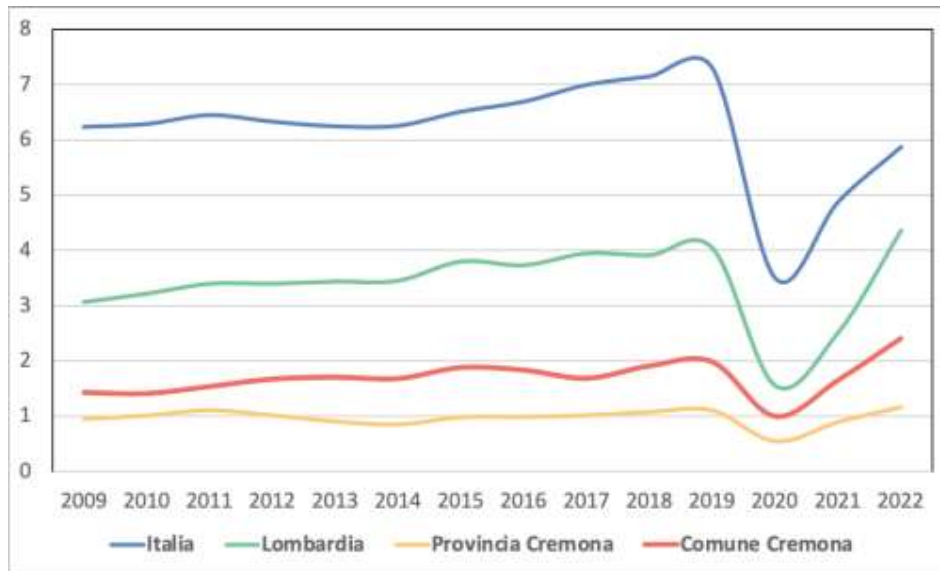


Figura 7. La dinamica dei pernottamenti per abitante 2009-2022 (Italia, Lombardia, Provincia di Cremona, Comune di Cremona, valori assoluti).



Figura 8. La dotazione turistica di Cremona

Sull'offerta di prodotti *experience* nei principali *marketplace* come Viator, Musement, Get Your Guide e Expedia, risulta ancora del tutto insoddisfacente, soprattutto se confrontata con alcune città concorrenti come Mantova (Fig. 9).



Figura 9. L'offerta turistica di Cremona sui marketplace

Invece, la sezione "eventi" presenta un calendario variegato e di grande valore non solo a livello locale, con i cinque eventi principali di fama internazionale come il Monteverdi, lo Stradivari Festival, la Festa del torrone, Cremona Musica e le Fiere Zootecniche Internazionali di Cremona (Fig. 10).

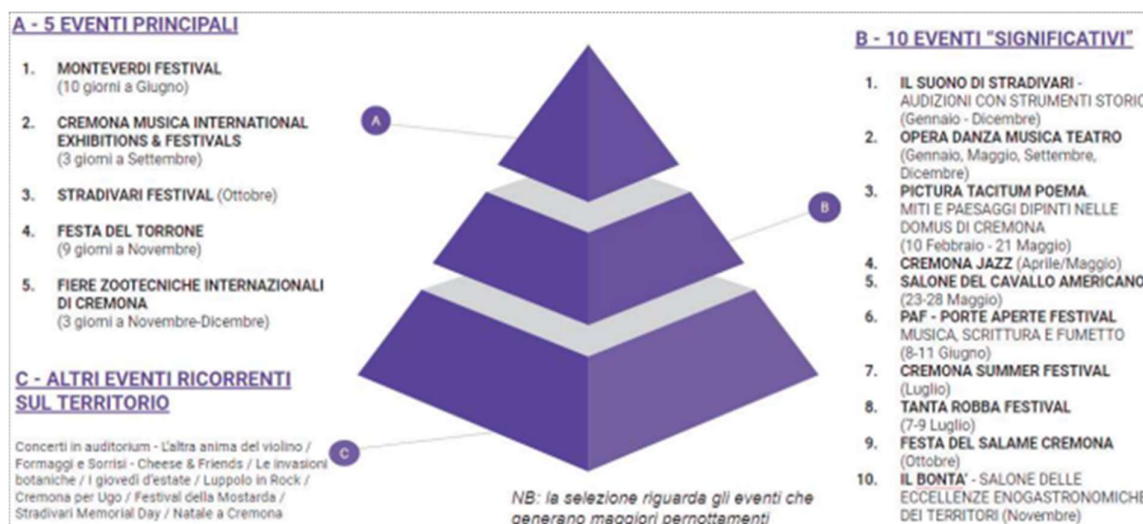


Figura 10. Gli eventi di Cremona

I principali luoghi di interesse turistico a Cremona includono il museo del Violino, il Duomo e il Torrazzo. Seguono le rinomate botteghe dei liutai, il Teatro Ponchielli, il Battistero di San Giovanni e varie chiese come la Cattedrale, Sant'Agostino e San Sigismondo, quest'ultima costruita in memoria del matrimonio del 1441 tra Francesco Sforza e Bianca Visconti. Chiudono la lista il museo di storia naturale e il museo della civiltà contadina (Fig. 11).

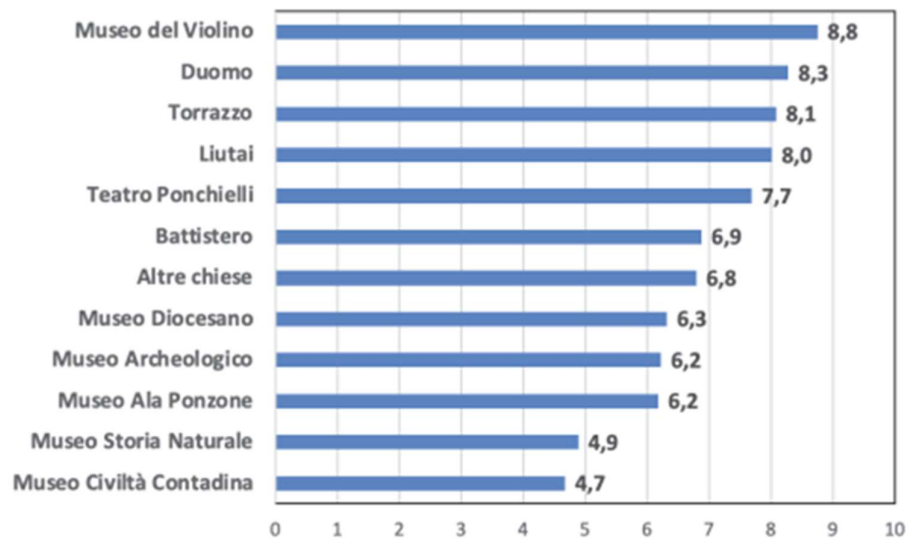


Figura 11. L'attrattività turistica dei luoghi di Cremona

### *Posizionamento e visione di sviluppo*

Qui di seguito sono elencate le principali esigenze e le proposte emerse al fine di migliorare l'offerta turistica e lo sviluppo territoriale:

1. Nicchie specifiche di mercato ed elementi identitari
  - Lavorare su *target* specifici (es. musicale)
  - Caratterizzarsi e differenziarsi
  - Implementare la comunicazione
2. Cicloturismo e turismo fluviale (Vento e fiume Po)
  - Creare un'offerta turistica *ad hoc*
  - Implementare l'offerta e i servizi (es. coinvolgere le società canottieri per il turismo fluviale)
  - Lavorare in sinergia (es. Mantova)
3. Logistica, infrastrutture e parcheggi

- Attivazione di un mezzo elettrico *hop-on/hop-off* durante i *weekend*, le fiere e gli eventi
  - Attivazione di una navetta dall'aeroporto Orio al Serio
  - Convenzioni, *app* e altri strumenti *smart* per agevolare la gestione dei parcheggi
4. Programmazione eventi
- Creare un'unica fonte di informazione per gli eventi (fieristici e non) e mantenere gli stessi giorni ogni anno
  - Comunicare il periodo dell'evento almeno un anno prima, l'entità e la portata con almeno sei mesi di anticipo
5. Disponibilità oraria dei servizi di base
- “*Concièrgerie* comune” che possa rispondere alle emergenze nei giorni festivi e negli orari notturni
6. Sostenibilità, inclusività, accessibilità
- Istruzione e formazione sulle *best practices*
  - Raccontare il proprio impegno per la sostenibilità (es. sito *web*, *newsletter*)
7. Tassa di soggiorno
- Trovare un punto di incontro tra le varie esigenze: versamento mensile (hotel) o trimestrale (extra-alberghiero)
8. DMO/DMC
- Creare una DMO
9. Polo fieristico
- Creare uno spazio per CremonaMusica (auditorium o spazio polivalente)
  - Implementare la disponibilità di sale attrezzate
10. Musica
- Individuare dei luoghi legati alla vita di Monteverdi
  - Ideare degli itinerari specifici
  - Trovare o rinnovare luoghi adatti per le orchestre
11. *Partnership* e collaborazioni
- Reindustria: sviluppo di nuove progettualità turistiche, attrazione di risorse economiche esterne, investitori per la creazione di strutture ricettive innovative, coordinamento infopoint
12. Liuteria



- Adibire una sala dentro il Museo del violino dove ospitare gli allievi appena usciti dalla scuola e in cui organizzare delle visite guidate
  - Trovare uno spazio in cui ospitare i liutai a rotazione
13. Visite guidate e nuove proposte turistiche
- Elaborare proposte di visite guidate a partenza garantita
  - Supportare lo sviluppo di nuove progettualità (es. progetto sulle dimore storiche)
14. *Governance* del turismo
- Fare rete con le realtà operative sul territorio
  - Coinvolgere direttamente gli operatori locali nella *governance* del turismo
15. Ricettività e ristorazione
- ITS / IFTS per formare nuove figure professionali
  - Garantire un servizio più ampio e flessibile
  - Facilitare il reperimento delle risorse umane

La strategia turistica per Cremona è strutturata in quattro sezioni interconnesse:

1. *Vision*: definisce il contesto turistico-territoriale cremonese e il futuro scenario in cui Cremona opererà, allineandosi con obiettivi a lungo termine, valori degli operatori e aspirazioni dei cittadini per garantire uno sviluppo turistico sostenibile economicamente, socialmente ed ambientalmente.
2. *Approccio Strategico*: descrive le modalità per realizzare la visione e le condizioni necessarie affinché la strategia possa concretizzarsi nel medio periodo, minimizzando i rischi comuni nella realizzazione di percorsi strategici simili.
3. *Strategia triennale*: costituisce il nucleo dei concetti guida per le scelte principali nel triennio 2024-2026 per il settore turistico cremonese, coinvolgendo l'intero sistema socio-economico, compresi operatori privati, servizi turistici, cittadini e comparti dell'economia provinciale per lo sviluppo armonico di una destinazione turistica di alto livello.
4. *Target*: identifica i segmenti di clientela turistica che meglio si adattano al territorio cremonese e al suo sviluppo sostenibile, in linea con il posizionamento internazionale che la strategia mira a raggiungere.

La *vision* per Cremona è quella di essere il fulcro di un sistema turistico a livello provinciale, un punto nodale in una rete turistica sovraregionale e una città umanistica di rilevanza internazionale. Gli abitanti dovrebbero sviluppare consapevolezza e orgoglio per la città, celebre per i suoi personaggi illustri, la tradizione liutaria, la ricchezza dei musei e dei luoghi culturali, l'ospitalità e l'organizzazione del sistema turistico, nonché la qualità dei prodotti tipici e degli eventi. Si dovrebbero considerare gli elementi tipici della provincia come punti di forza, collaborando e facendo scelte coraggiose per garantire la continuità nel tempo delle azioni volte allo sviluppo turistico. Questo approccio dovrebbe essere sostenuto da un percorso che vada oltre le vicissitudini politiche. L'obiettivo non è solo una strategia turistica, ma la creazione di un'identità cittadina in cui la qualità della vita si rifletta in esperienze turistiche di alto livello.

Per quanto riguarda l'approccio strategico per lo sviluppo turistico a Cremona, esso si sviluppa secondo i seguenti punti:

- **Contenuti specifici e modelli di sviluppo:** si adotta un approccio che si ispira alle *best practices* nazionali ed estere per lo sviluppo turistico, mantenendo al contempo una specificità legata al territorio cremonese.
- **Approccio *data driven*:** si basa sull'analisi continua dei dati per guidare le decisioni strategiche legate al turismo.
- **Coinvolgimento territoriale:** coinvolgimento attivo di tutte le componenti territoriali, inclusi operatori turistici, cittadini e altre parti interessate.
- **Visione a lungo termine:** si mira a una visione di futuro che sfrutti le principali caratteristiche distintive del territorio cremonese anziché limitarsi a una rappresentazione attuale.
- **Equilibrio tra autenticità e innovazione:** si cerca un equilibrio tra la valorizzazione dell'autenticità del territorio e l'innovazione necessaria per competere con le migliori destinazioni turistiche.

- Evitare la superficialità: si evita di limitarsi a interventi superficiali, puntando invece a cambiamenti significativi che possano fare la differenza nel lungo termine.
- Concentrazione delle risorse: priorità ai pochi progetti strategici in grado di attrarre risorse significative per massimizzare l'impatto sullo sviluppo turistico.
- Piano aperto e interconnesso: il piano è aperto e centrato sul capoluogo, ma con forti collegamenti e interazioni con il sistema sovralocale e i suoi prodotti turistici.

La strategia turistica triennale 2024-2026 per Cremona si concentra sull'identità della città come luogo legato alla musica e alla liuteria. Questo approccio mira a sfruttare la reputazione distintiva della liuteria, combinandola con il concetto più ampio e attuale della musica, che include lirica, festival ed eventi musicali. Questa strategia permette di ampliare l'attrattiva di Cremona su una vasta gamma di mercati geografici, poiché chiunque ami la musica potrebbe considerare Cremona come meta di viaggio. È importante bilanciare la promozione dei luoghi più noti come il Duomo e gli eventi enogastronomici con una specializzazione nell'attrarre i turisti interessati alla musica. Inoltre, i dati evidenziano una significativa presenza turistica costante nel corso dell'anno, suggerendo la necessità di adottare una politica di diversificazione e decentralizzazione delle offerte turistiche. Questo implica spostare l'attenzione da aree tradizionalmente affollate verso attrazioni meno frequentate, inclusi i siti lungo il fiume Po. La creazione di itinerari e strategie promozionali per queste aree meno conosciute, sia in ambito urbano che provinciale, favorirà un aumento della permanenza media dei visitatori e contribuirà a migliorare la sostenibilità sociale-ambientale e la qualità complessiva dell'esperienza turistica a Cremona.

Per raggiungere la strategia turistica enunciata, è necessario seguire una serie di azioni chiave:

1. Costituire un soggetto unitario di *destination management* e promocommercializzazione turistica (VisitCremona DMO): questo soggetto dovrebbe essere focalizzato sulla promozione turistica della città di Cremona e dell'intero territorio provinciale, garantendo un approccio coordinato e sinergico.

2. Coinvolgere i principali *stakeholder* del territorio provinciale: iniziare coinvolgendo la CCIAA di Cremona, il polo fieristico e altri attori rilevanti per garantire il supporto necessario al perseguimento della visione turistica.
3. Avviare un percorso informativo e formativo: coinvolgere i cittadini/residenti e rafforzare il *network* degli operatori turistici diretti e indiretti per far emergere il turismo come *asset* strategico per lo sviluppo territoriale.
4. Attrarre investimenti turistici esterni: ampliare l'offerta alberghiera e migliorare la qualità dell'ospitalità nel complesso, attrarre investimenti esterni per sostenere lo sviluppo turistico.
5. Aumentare il valore pro-capite degli arrivi turistici: concentrarsi su *target* qualificati di turisti stranieri, offrendo maggiori opportunità di acquisto, esperienze, servizi e prodotti locali per diversificare e integrare l'offerta turistica.

Seguendo queste linee guida e implementando azioni mirate, Cremona potrà posizionarsi come una destinazione turistica di qualità, attrarre investimenti e migliorare l'esperienza complessiva dei visitatori.

Il Comune di Cremona ha istituito l'Osservatorio del turismo cremonese (OTC) come un sistema organizzativo *data driven*, con aggiornamenti trimestrali, analisi di *big data*, visite *mystery guest* semestrali e analisi-focus periodiche. L'OTC avrà una sezione pubblica e una riservata agli operatori turistici locali, offrendo dati in modo *user friendly*. Si prevede l'invio mensile di *newsletter* agli operatori accreditati con informazioni sulle analisi, eventi futuri e incontri periodici.

#### *Destination branding e comunicazione*

È necessario che Cremona si doti di una *Destination Management Organization* (DMO) per Cremona e provincia, che abbia obiettivi come:

- Informazione e accoglienza turistica: si aspetta che questa DMO fornisca informazioni e assistenza alle persone interessate al turismo.
- Ideazione, sviluppo e gestione di strumenti e attività turistiche: prevede che la DMO elabori e implementi diversi tipi di materiali e attività per attrarre visitatori,

come *gadget*, *app*, cartoline, *tour*, pubblicazioni, *ticket* e prenotazioni per musei ed eventi.

- Commercializzazione di proposte e prodotti turistici: viene previsto che la DMO collabori con gli enti locali per promuovere esperienze, pacchetti e pernottamenti attraverso campagne di *marketing* e vendite.
- Affiancamento agli enti locali e *stakeholder* per la programmazione e sviluppo del turismo e il coordinamento dei soggetti di informazione turistica: si intende che la DMO lavori insieme agli altri enti per migliorare la pianificazione e lo sviluppo del settore turistico locale.
- Attrazione di finanziamenti pubblici e investimenti privati: la DMO dovrebbe cercare fondi dalla CCIAA, Unione Europea e altre fonti per sostenere i progetti turistici (come il PNRR).
- Partecipazione a fiere ed eventi promo-commerciali: la DMO potrebbe rappresentare il territorio nelle manifestazioni nazionali o internazionali per promuovere il turismo locale.
- Assunzione di personale, affidamento di incarichi e appalti per lo sviluppo delle attività di cui sopra, con un regime più snello rispetto a quello pubblico: la DMO dovrebbe essere in grado di assumere dipendenti e contrattualizzare servizi in modo efficiente e flessibile rispetto ai sistemi tradizionali pubblici.

Cremona offre diverse opzioni per la promozione turistica, tra cui il sito *web* [turismocremona.it](http://turismocremona.it), che presenta informazioni sulle attrattive turistiche della città e permette agli operatori di caricare offerte turistiche. Inoltre, Cremona dispone di vari Infopoint per l'informazione e l'accoglienza turistica in città e in provincia.

Pro Cremona è un'agenzia di comunicazione e *marketing* che svolge diverse attività con il fine di promuovere la storia, la cultura, il dialetto e le bellezze che contraddistinguono il territorio cremonese. È attiva sui *social network* e, oltre alla creazione di contenuti digitali come video emozionali o post inerenti al territorio, ha creato anche *merchandising* come tazze, *t-shirt* e giochi da tavolo raffiguranti modi di dire in dialetto cremonese.

Per quanto riguarda i *social network*, le parole chiave più utilizzate sono Cremona / Turismo Cremona / Visit Cremona, gli *hashtag* #CremonaMusei #InLombardia #TurismoCremona e le *mention* @CremonaMusei @in\_lombardia @procremona.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> Piano strategico per lo sviluppo turistico di Cremona. (2023, novembre). PIANO STRATEGICO CREMONA 4.1. VERSIONE DEFINITIVA.pdf

## 5.2 Pavia

### *La domanda e l'offerta turistica*

Il posizionamento di Pavia nella graduatoria nazionale sulla qualità della vita è migliorato significativamente, passando dal 66° posto nel 2013 all'43° nel 2023. Da un lato l'indicatore relativo all'area "affari e lavoro" (32°) è molto buono, dall'altro quelli legati all'indice del clima (106°) e ai consumi energetici (105°). Questi fattori dipendono sia da elementi esterni legati alla geografia e alla conformazione idrogeologica della Pianura Padana, sia da stili di vita dei cittadini.

Nel settore turistico, Pavia mostra livelli carenti nell'area "cultura e tempo libero" (83°), che include dati su palestre, piscine, ristoranti, patrimonio museale, banda larga, verde urbano fruibile, librerie, bar e offerta culturale.<sup>79</sup>

La Provincia di Pavia conta 91 esercizi alberghieri e ha registrato una riduzione netta della sua capacità ricettiva del 7% tra il 2019 e il 2021, equivalente a -548 posti letto, mentre a livello lombardo c'è stato un aumento dello 1%. Le strutture alberghiere di categoria medio-alta sono scarse nella provincia di Pavia, con solo il 26,3% degli hotel classificati come 4-5 stelle e di lusso, ben al di sotto della media regionale.

Nonostante la limitata presenza di hotel di lusso, nel 2021 Pavia ha registrato oltre 359.000 presenze turistiche, con una permanenza media di circa due giorni (2,2). Rispetto al 2020, si è verificato un aumento significativo degli arrivi turistici del +50%, in linea con la tendenza provinciale e nazionale. I campeggi e i villaggi turistici hanno visto una crescita notevole negli arrivi del +94% nel 2021 rispetto all'anno precedente (Fig. 12).

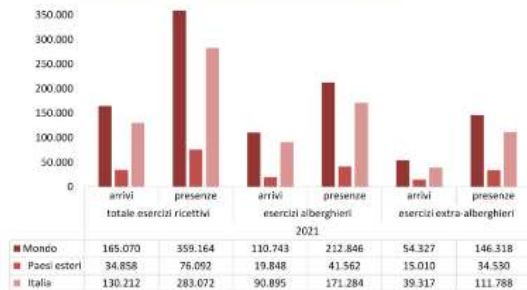
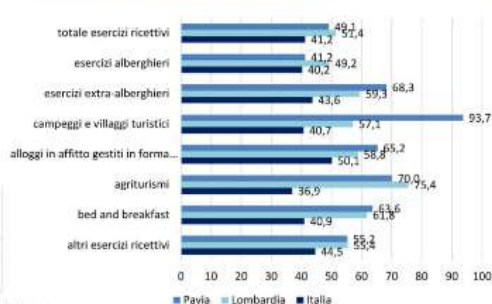
La maggior parte dell'offerta ricettiva della provincia si concentra sugli alberghi a tre stelle, che rappresentano il 41,8% del totale e il 50% delle camere disponibili. Al contrario, la presenza di alberghi quattro stelle è limitata contribuendo solo per il 2,2% del totale e l'1,1% delle camere disponibili; non vi è offerta ricettiva a cinque stelle e di lusso (Fig. 13).

---

<sup>79</sup> *Qualità della vita 2023: Come si è posizionata Pavia dal 1990 a oggi | Il Sole 24 ORE.* (s.d.). [www.ilsole24ore.com. https://lab24.ilsole24ore.com/qualita-della-vita//storico/pavia](https://lab24.ilsole24ore.com/qualita-della-vita//storico/pavia)

**Arrivi, presenze e permanenza media di Pavia per tipologia di struttura ricettiva, anno 2020 e 2021**

	2020			2021		
	arrivi	presenze	Permanenza Media	arrivi	presenze	Permanenza Media
<b>Totale esercizi ricettivi</b>	<b>110.722</b>	<b>256.442</b>	<b>2,3</b>	<b>165.070</b>	<b>359.164</b>	<b>2,2</b>
esercizi alberghieri	78.438	159.706	2,0	110.743	212.846	1,9
alberghi di 5 stelle, 5 stelle lusso e 4 stelle	18.050	39.273	2,2	28.360	57.510	2,0
alberghi di 3 stelle e residenze turistico alberghiere	55.302	102.501	1,9	76.345	135.604	1,8
alberghi di 2 stelle e alberghi di 1 stella	5.086	17.932	3,5	6.038	19.732	3,3
esercizi extra-alberghieri	32.284	96.736	3,0	54.327	146.318	2,7
campeggi e villaggi turistici	3.891	16.874	4,3	7.536	21.329	2,8
alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale	11.423	33.681	2,9	18.876	46.028	2,4
agriturismi	8.229	23.026	2,8	13.992	35.688	2,6
bed and breakfast	4.227	9.995	2,4	6.917	15.279	2,2
altri esercizi ricettivi	4.514	13.160	2,9	7.006	27.994	4,0

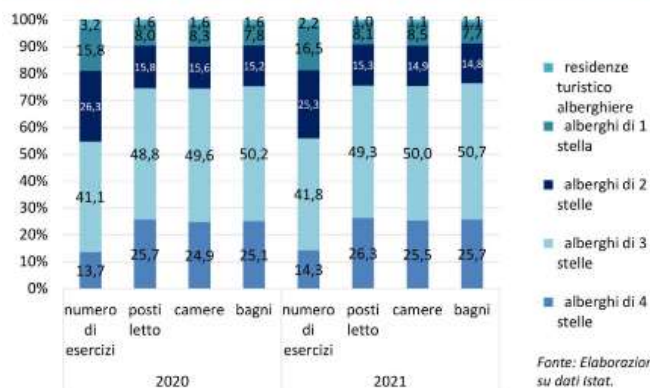
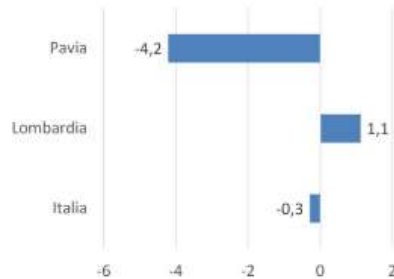
**Arrivi e presenze in valore assoluto di Pavia per tipologia di struttura ricettiva e per residenza dei clienti, anno 2021**

**Variazione % 2020-2021 degli arrivi per tipologia di struttura alberghiera, Pavia, Lombardia e Italia**


Fonte: Elaborazione Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne su dati Istat.

Figura 12. Fonte: <https://primapavia.it/attualita/da-cenerentola-della-lombardia-a-destinazione-turistica-la-sfida-della-provincia-di-pavia/>

**Composizione in valori assoluti dell'offerta ricettiva per Pavia per tipologia di struttura. Anni 2020 e 2021**

	2020				2021			
	numero di esercizi	posti letto	camere	bagni	numero di esercizi	posti letto	camere	bagni
<b>esercizi alberghieri</b>	<b>95</b>	<b>3.767</b>	<b>2.043</b>	<b>2.043</b>	<b>91</b>	<b>3.686</b>	<b>1.995</b>	<b>1.993</b>
alberghi di 4 stelle	13	970	508	513	13	970	508	513
alberghi di 3 stelle	39	1.840	1.014	1.026	38	1.817	998	1.010
alberghi di 2 stelle	25	597	319	311	23	564	298	295
alberghi di 1 stella	15	300	169	160	15	299	170	154
residenze turistico alberghiere	3	60	33	33	2	36	21	21
Esercizi alberghieri sul totale Lombardia	3,4	1,9	2,0	2,0	3,2	1,9	2,0	1,9

**Composizione % dell'offerta ricettiva di Pavia per tipologia di strutture, anni 2020 e 2021**

**Variazione % del numero di strutture ricettive di Pavia, Lombardia e Italia anni 2020 e 2021**


Fonte: Elaborazione Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne su dati Istat.

Figura 13. Fonte: <https://primapavia.it/attualita/da-cenerentola-della-lombardia-a-destinazione-turistica-la-sfida-della-provincia-di-pavia/>



Il patrimonio artistico e culturale pavese è piuttosto variegato. Tra i vari siti si ricorda:

- Basilica San Michele Maggiore
- Ponte Coperto: Un'iconica struttura che attraversa il fiume Ticino.
- Basilica di San Pietro in Ciel d'Oro
- Castello Visconteo e Musei Civici: sede di diversi musei, tra cui il Museo Archeologico e la Pinacoteca Malaspina.
- Certosa di Pavia
- Duomo di Pavia
- Chiesa di San Teodoro
- Piazza della Vittoria
- Università di Pavia: una delle più antiche università della Lombardia, con una storia illustre.<sup>80</sup>

### *Posizionamento e visione di sviluppo*

La necessità di aprire un nuovo modello di lavoro e visione per l'attrattività turistica nella provincia di Pavia è dovuta alle tendenze critiche che interessano il settore turistico. Gli Enti sottoscrittori, con il coinvolgimento dei Comuni, operatori del settore, associazioni di categoria e organizzazioni sindacali, stanno elaborando una strategia per promuovere e valorizzare i territori della provincia pavese sotto un profilo turistico. Questa strategia si concentra sull'implementazione di azioni volte a migliorare il posizionamento percepito del territorio attraverso la promozione dell'attrattività turistica e la valorizzazione delle tipicità locali anziché frammentarle.

La Camera di Commercio di Pavia e la Provincia di Pavia hanno pianificato nel 2023 l'implementazione di un piano strategico integrato per la promozione e la comunicazione basato su un nuovo *brand* territoriale e sull'esaltazione delle eccellenze locali. Questo percorso mira a migliorare il posizionamento del marchio e l'immagine percepita della

---

<sup>80</sup> *Monumenti Pavia, Lombardia da visitare.* (s.d.). in-Lombardia: Sito Ufficiale del Turismo della Regione Lombardia. <https://www.in-lombardia.it/it/turismo-in-lombardia/pavia-turismo/monumenti-pavia>

destinazione attraverso la creazione di contenuti innovativi ed esperienziali, diffondere il nuovo *brand* territoriale con strumenti di comunicazione dedicati e innovativi, nonché comunicare e promuovere l'eterogeneità dell'offerta turistica presente nel territorio provinciale.

Per realizzare il Piano di *Marketing* Turistico Territoriale per la creazione di una *Destination Management Organization* provinciale, le attività previste includono:

- Realizzazione di un *masterplan* turistico della provincia di Pavia per definire il prodotto turistico attuale e la strategia turistica da perseguire.
- Creazione, promozione e diffusione di un nuovo marchio territoriale con il relativo segno grafico e *pay-off*.
- Sviluppo di un piano di comunicazione integrata e divulgazione tramite tutti i *media*, inclusi *spot* / brevi video per valorizzare e rafforzare il nuovo *pay-off* del *brand* territoriale.
- Definizione e implementazione di un programma di iniziative promozionali turistiche sia in Italia che all'estero, sia attraverso *marketing outdoor* che politiche di *incoming*.<sup>81 82</sup>

### *Destination branding e comunicazione*

La promozione turistica a Pavia si concentra sulla ricchezza artistica, culturale e naturalistica della città. Pavia, città d'arte e di cultura, offre un patrimonio storico millenario che va dalla sua fondazione romana all'epoca longobarda. La città si presenta come un luogo "a misura d'uomo", ideale per chi cerca una destinazione turistica particolare. Attraverso progetti come "Pavia Vive Expo" e iniziative come "GustArti", si promuove attivamente il territorio pavese, offrendo ai visitatori la possibilità di scoprire le bellezze artistiche e culturali della zona. L'obiettivo è far vivere ai turisti esperienze

---

<sup>81</sup> *Protocollo d'intesa tra Provincia e Camera di Commercio di Pavia per lo sviluppo e la valorizzazione turistica e dei beni culturali del territorio.* (s.d.). Provincia di Pavia. <https://www.provincia.pv.it/it/news/protocollo-dintesa-tra-provincia-e-camera-di-commercio-di-pavia-per-lo-sviluppo-e-la-valorizzazione-turistica-e-dei-beni-culturali-del-territorio>

<sup>82</sup> *Da cenerentola della Lombardia a destinazione turistica: La sfida della provincia di Pavia - Prima Pavia.* (s.d.). Prima Pavia. <https://primapavia.it/attualita/da-cenerentola-della-lombardia-a-destinazione-turistica-la-sfida-della-provincia-di-pavia/>

indimenticabili, arricchendo le loro conoscenze e offrendo un viaggio nel tempo attraverso il patrimonio storico e culturale di Pavia.<sup>83</sup>

Il *marketing* territoriale a Pavia è un'attività significativa che mira a promuovere le specializzazioni e le eccellenze locali attraverso diverse iniziative. La Camera di Commercio, insieme a PAVIASVILUPPO, svolge un ruolo chiave nella promozione del territorio, utilizzando strumenti come attività turistiche, eventi e la valorizzazione dei prodotti tipici locali.

Si tratta di un'organizzazione che si impegna a promuovere la conoscenza e la diffusione delle produzioni agricole, industriali, artigianali, commerciali e terziarie della provincia di Pavia, con particolare attenzione alle tipicità e tradizioni locali. Organizza fiere, eventi di promozione turistica e coordina progetti per valorizzare il territorio e le attività economiche presenti, anche in collaborazione con terzi.

Nel settore fieristico, PAVIASVILUPPO fornisce assistenza organizzativa e logistica per la partecipazione a fiere importanti, nazionali e internazionali, supportando le imprese dall'iscrizione fino allo svolgimento dell'evento. Gestisce anche i servizi di segreteria e supporto per eventi e fiere presso il Palazzo Esposizioni di Pavia.

Infine, esso coordina manifestazioni enogastronomiche come Autunno Pavese, che offre un programma ricco di attività come *showcooking*, degustazioni, laboratori culinari e incontri d'affari per le imprese del settore eno-agroalimentare.<sup>84</sup>

Un esempio concreto di *marketing* territoriale è il progetto "Start Oltrepò" che coinvolge la promozione turistica dell'Oltrepò Pavese attraverso l'installazione di *totem* nei luoghi simbolo per attrarre i turisti. Questo progetto mira a trasformare l'Oltrepò Pavese in una destinazione turistica di primo piano, offrendo esperienze legate alla natura, allo sport, alla cultura e al cibo.

---

<sup>83</sup> Camera di Commercio di Pavia. (s.d.). Camera di Commercio di Pavia. [https://www.pv.camcom.it/index.phtml?Id\\_VMenu=918](https://www.pv.camcom.it/index.phtml?Id_VMenu=918)

<sup>84</sup> PAVIASVILUPPO. (s.d.). Camera di Commercio di Pavia. [https://www.pv.camcom.gov.it/index.phtml?Id\\_VMenu=492](https://www.pv.camcom.gov.it/index.phtml?Id_VMenu=492)

Inoltre, la mappa delle aree produttive è stata presentata come parte del progetto di *marketing territoriale* a Pavia, evidenziando l'importanza di iniziative che favoriscono lo sviluppo economico e la visibilità delle attività locali.

Assolombarda ha recentemente organizzato un incontro sull'argomento del *marketing territoriale* e degli incentivi agli investimenti. Nonostante ciò, il Comune di Pavia si impegna a costruire un *marketing territoriale* basato su percorsi turistici di alto valore culturale e paesaggistico per promuovere il territorio in modo efficace.

Visitpavia è il sito turistico ufficiale della Provincia di Pavia, il quale offre informazioni su eventi e attrazioni turistiche. Il ruolo di VisitPavia è quello di essere il portale turistico del territorio, offrendo ai turisti un'esperienza coinvolgente nel territorio di Pavia e fornendo agli operatori del settore opportunità di visibilità. Attraverso informazioni su luoghi, momenti ed eventi, i visitatori possono pianificare il loro viaggio in base ai propri interessi e prenotare servizi come hotel, mostre o visite guidate. Inoltre, il portale consente agli operatori del settore turistico di inserire direttamente le proprie proposte per raggiungere potenziali turisti in ottica di *marketing avanzata*.<sup>85</sup> Inoltre, Pavia dispone di vari Infopoint per l'informazione e l'accoglienza turistica in città e in provincia.

Per quanto riguarda i *social network*, è presente @visitpavia e @vivipavia su Instagram ma non vi è un grande seguito. Ciò evidenzia l'esigenza di una maggior presenza sui *social* e di una comunicazione più presente e più efficace.

---

<sup>85</sup> *Chi siamo*. (s.d.). VisitPavia. <https://www.visitpavia.com/it/chi-siamo>

## 5.3 Mantova

### *La domanda e l'offerta turistica*

Il posizionamento di Mantova nella graduatoria nazionale sulla qualità della vita è peggiorato, passando dal 38° posto nel 2013 all'46° nel 2023. Tuttavia, alcuni indicatori sono carenti, come quelli relativi all'area "affari e lavoro" (50°), quelli legati all'indice del clima (98°) e ai consumi energetici (81°). Questi fattori dipendono sia da elementi esterni legati alla geografia e alla conformazione idrogeologica della Pianura Padana, sia da stili di vita dei cittadini.

Nel settore turistico, Mantova mostra livelli carenti nell'area "cultura e tempo libero" (68°), che include dati su palestre, piscine, ristoranti, patrimonio museale, banda larga, verde urbano fruibile, librerie, bar e offerta culturale.<sup>86</sup>

Nella Provincia di Mantova, il flusso turistico del 2022 ha consolidato il *trend* positivo di crescita iniziato nel 2021, registrando un aumento significativo rispetto all'anno precedente. Gli Italiani hanno contribuito con un aumento del 24,73% negli arrivi e dell'18,29% nelle presenze, mentre gli Stranieri hanno segnato variazioni ancora più elevate, con un aumento del 57,85% negli arrivi e del 60,18% nelle presenze. Questa crescita degli arrivi internazionali ha portato la quota percentuale di turisti stranieri in provincia di Mantova al 27,59%, ritornando ai livelli del 2019. Inoltre, la permanenza media generale si è ridotta a 2,2 giorni a vacanza, con gli stranieri che si fermano in media per 2,74 giorni, più a lungo rispetto agli italiani che si fermano per 2 giorni. La Lombardia rimane il principale mercato italiano di riferimento per la provincia di Mantova con il 29,29% degli arrivi, seguita da Piemonte, Lazio, Veneto e Emilia-Romagna. Inoltre, la Germania si conferma come primo mercato estero per la provincia con il 29,69% delle quote sugli arrivi internazionali. La Francia rimane al secondo posto con il 9,65% degli arrivi internazionali. Complessivamente, gli arrivi totali dai Paesi Europei costituiscono l'87,34% degli arrivi internazionali.

---

<sup>86</sup> *Qualità della vita 2023: Come si è posizionata Mantova dal 1990 a oggi | Il Sole 24 ORE.* (s.d.). [www.ilsole24ore.com. https://lab24.ilsole24ore.com/qualita-della-vita//storico/mantova](https://lab24.ilsole24ore.com/qualita-della-vita//storico/mantova)

Nel 2022, i turisti italiani e stranieri in provincia di Mantova preferiscono pernottare principalmente nelle strutture ricettive alberghiere, rispettivamente il 63,57% e il 55,61%, confermando un *trend* storico. Il 28,45% opta per le strutture complementari<sup>87</sup>, mentre il restante 10,17% sceglie alloggi privati non imprenditoriali come B&B e case vacanze. Negli ultimi cinque anni, italiani e stranieri hanno prolungato la permanenza nelle strutture complementari, con gli stranieri che nel 2022 si sono fermati fino a 3,66 giorni a vacanza.<sup>88 89</sup>



Figura 14. Fonte:

[https://www.provincia.mantova.it/UploadDocs/25695\\_01\\_PROVINCIA\\_DI\\_MANTOVA\\_RAPPORTO\\_DATI\\_2022.pdf](https://www.provincia.mantova.it/UploadDocs/25695_01_PROVINCIA_DI_MANTOVA_RAPPORTO_DATI_2022.pdf)

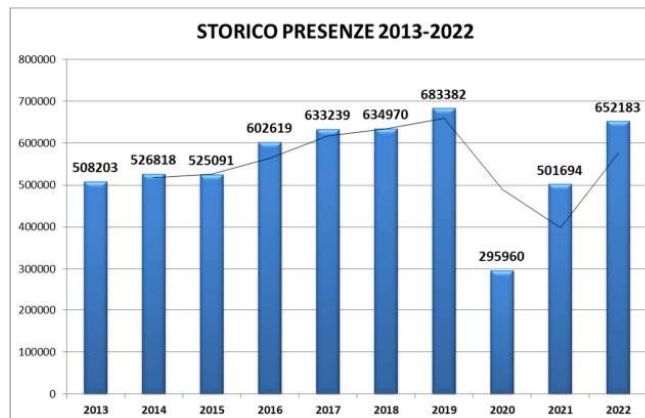


Figura 15. Fonte:

[https://www.provincia.mantova.it/UploadDocs/25695\\_01\\_PROVINCIA\\_DI\\_MANTOVA\\_RAPPORTO\\_DATI\\_2022.pdf](https://www.provincia.mantova.it/UploadDocs/25695_01_PROVINCIA_DI_MANTOVA_RAPPORTO_DATI_2022.pdf)

<sup>87</sup> Gli esercizi complementari includono gli alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale, i campeggi ed i villaggi turistici, gli agriturismi, gli ostelli per la gioventù, le case per ferie, i rifugi alpini e gli "altri esercizi" ricettivi non altrove classificati.

<sup>88</sup> *Provincia di Mantova - Flussi turistici a Mantova e provincia nel 2022*. (s.d.). Provincia di Mantova - Homepage. [https://www.provincia.mantova.it/cs\\_context.jsp?COL0003=1&COL0003=2&ID\\_LI\\_NK=41&area=37&id\\_context=21980](https://www.provincia.mantova.it/cs_context.jsp?COL0003=1&COL0003=2&ID_LI_NK=41&area=37&id_context=21980)

<sup>89</sup> *Osservatorio provinciale del turismo - dati 2022*. (s.d.). Provincia di Mantova. [https://www.provincia.mantova.it/UploadDocs/25695\\_01\\_PROVINCIA\\_DI\\_MANTOVA\\_RAPPORTO\\_DATI\\_2022.pdf](https://www.provincia.mantova.it/UploadDocs/25695_01_PROVINCIA_DI_MANTOVA_RAPPORTO_DATI_2022.pdf)

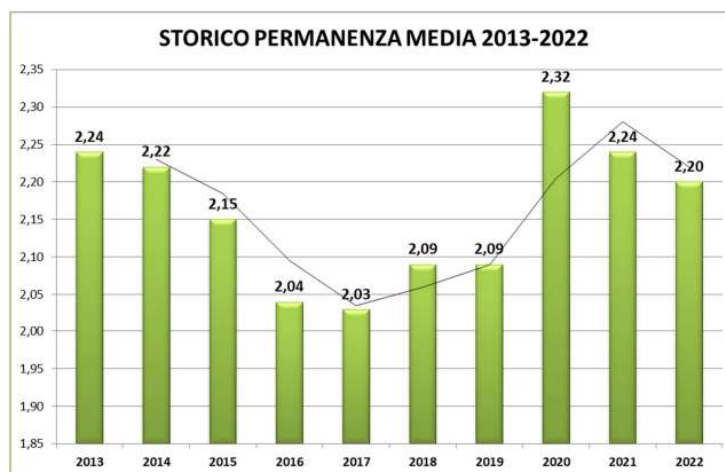


Figura 16. Fonte:

[https://www.provincia.mantova.it/UploadDocs/25695\\_01\\_PROVINCIA\\_DI\\_MANTOVA\\_RAPPORTO\\_DATI\\_2022.pdf](https://www.provincia.mantova.it/UploadDocs/25695_01_PROVINCIA_DI_MANTOVA_RAPPORTO_DATI_2022.pdf)

ANNO	STRUTTURE	POSTI LETTO
2013	464	7.554
2014	502	7.915
2015	514	7.974
2016	534	8.277
2017	596	8.621
2018	638	8.915
2019	721	9.620
2020	721	9.520
2021	756	10.027
2022	820	10.231

Figura 17. Strutture ricettive e posti letto in provincia 2013-2022. Fonte:

[https://www.provincia.mantova.it/UploadDocs/25695\\_01\\_PROVINCIA\\_DI\\_MANTOVA\\_RAPPORTO\\_DATI\\_2022.pdf](https://www.provincia.mantova.it/UploadDocs/25695_01_PROVINCIA_DI_MANTOVA_RAPPORTO_DATI_2022.pdf)

Mantova presenta numerosi musei e monumenti, i quali costituiscono un ricco patrimonio artistico e culturale di interesse. Tra questi vi sono:

Musei: <sup>90</sup>

1. Sinagoga Ebraica Tempio Norsa
2. Museo Tazio Nuvolari

<sup>90</sup> *Visitare Mantova: I Musei della città.* (s.d.). [www.mantova.com](http://www.mantova.com). <https://www.mantova.com/davisitare-in-citta-musei/>

3. Museo Numismatico Fondazione BAM
4. Museo Diocesano “Francesco Gonzaga”: situato nel chiostro maggiore dell’ex monastero agostiniano di Sant’Agnese.
5. Museo dell’Accademia Nazionale Virgiliana

Monumenti: <sup>91</sup>

1. Palazzo Te: una sontuosa residenza rinascimentale.
2. Palazzo Ducale: residenza dei Gonzaga, una delle famiglie più importanti della storia di Mantova.
3. Palazzo di San Sebastiano
4. Palazzo della Ragione e Torre dell’Orologio: un complesso che include la Torre dell’Orologio e il Museo del Tempo.
5. Palazzo d’Arco: uno spazio espositivo del Comune di Mantova.
6. Castello di San Giorgio: fatto erigere dai Gonzaga
7. Casa del Mantegna

Chiese: <sup>92</sup>

1. Rotonda di San Lorenzo
2. Duomo o Basilica di San Pietro
3. Chiesa di San Sebastiano: ideata da Leon Battista Alberti
4. Basilica di Sant’Andrea anch’essa ideata da Leon Battista Alberti

Per ottenere l’ingresso gratuito ai musei di Sabbioneta e ai principali musei di Mantova, oltre all’utilizzo del servizio di trasporto pubblico tra le due città, è stata realizzata la Mantova Sabbioneta Card. Grazie ad essa è possibile utilizzare una *card* appositamente pensata per il sito UNESCO.

---

<sup>91</sup> *Visitare Mantova: I Monumenti della città.* (s.d.). [www.mantova.com](http://www.mantova.com). <https://www.mantova.com/da-visitare-in-citta-monumenti/>

<sup>92</sup> *Visitare Mantova: Le chiese della città.* (s.d.). [www.mantova.com](http://www.mantova.com). <https://www.mantova.com/da-visitare-in-citta-chiese/>



### *Posizionamento e visione di sviluppo*

L'obiettivo principale è promuovere e valorizzare il turismo della città attraverso diversi approcci sostenibili ed esperienziali. Ciò include lo sviluppo di progetti per il cicloturismo, nonché la divulgazione del patrimonio culturale, ambientale ed enogastronomico. Il servizio turismo collaborerà con reti pubbliche e private nazionali e locali per promuovere le risorse turistiche. Si prevede una stretta collaborazione con associazioni di categoria per progetti di promozione nazionale e internazionale. Inoltre, si mira a potenziare i legami tra Mantova e l'acqua per attrarre i turisti del Garda verso la città. Il progetto Mantova Destinazione Sostenibile sarà integrato in una strategia più ampia per lo sviluppo sostenibile, mentre la promozione del *brand* "Mantova città d'arte e cultura" sarà supportata da campagne pubblicitarie su riviste specializzate e sui canali *web* e *social*.<sup>93</sup>

Infatti, la Giunta di Mantova ha approvato l'adesione all'Associazione Comunità del Garda per potenziare il turismo cittadino, seguendo la strategia di sviluppo delineata nel Documento Unico di Programmazione 2024-2026. Questa adesione mira a rafforzare il legame tra Mantova e gli elementi acquatici del territorio, per attrarre turisti dal Lago di Garda e promuovere le bellezze mantovane. Mantova, con i suoi laghi, il fiume Mincio e la vicinanza al Lago di Garda, offre un'ampia gamma di attività all'aria aperta che combinano cultura, natura e svago. La città si distingue come meta turistica eccellente grazie a eventi culturali di alto livello e a un paesaggio ideale per escursioni, gite in bicicletta e in barca. L'Associazione Comunità del Garda, a Salò, è un ente no profit che promuove lo sviluppo del bacino lacustre e delle aree circostanti.<sup>94</sup>

Il progetto "Mantova Destinazione Sostenibile" si concentra sull'analisi e valorizzazione delle risorse territoriali di Mantova e dei territori circostanti. Attraverso lo sviluppo di nuovi percorsi e la valorizzazione di itinerari esistenti, il progetto promuove la connessione tra Mantova e le destinazioni provinciali, enfatizzando il legame con l'acqua e la valorizzazione del patrimonio naturale, storico-culturale ed enogastronomico. In particolare, vengono proposti itinerari storici come la Via Carolingia e la Via Matildica, insieme alla ciclovia Mantova – Sabbioneta. Il progetto incoraggia anche la cultura del

---

<sup>93</sup> Nota di aggiornamento al documento unico di programmazione 2024-2026. (s.d.). Allegato 3-NotadiAggiornamentoalDUP2024.pdf.

<sup>94</sup> *Promozione turistica, Mantova entra nell'Associazione Comunità del Garda*. (2024, 20 febbraio). Mantovauno.it. <https://mantovauno.it/comune-di-mantova/promozione-turistica-mantova-entra-nellassociazione-comunita-del-garda/>

cibo locale attraverso l'iniziativa *East Lombardy*, coinvolgendo produttori e ristoratori che promuovono un cibo sano e sostenibile. Rivolto agli operatori turistici del Comune di Mantova, il progetto fornisce supporto, formazione e promozione per consolidare l'approccio alla sostenibilità nel settore turistico locale.<sup>95</sup>

### *Destination branding e comunicazione*

Il territorio mantovano sta puntando sul rilancio del turismo attraverso diverse strategie, come il *restyling* dei siti di promozione, una maggiore presenza sui *social media*, iniziative con *blogger* e un forte legame con il territorio. Il progetto "Terre di Mantova", realizzato da diverse entità tra cui l'Amministrazione Provinciale e la Camera di Commercio, mira a promuovere la provincia e le sue risorse turistiche con un unico *brand* territoriale. Questo progetto si basa sull'esperienza di Expo 2015 e si concentra su segmenti turistici come arte-cultura, natura, cicloturismo ed enogastronomia. Alcune azioni chiave includono il rinnovamento del portale turistico, l'aggiornamento del *brand* "Terre di Mantova", una campagna di *social marketing* che ha ottenuto risultati significativi e iniziative come *contest* fotografici e video pillole culturali. Questa collaborazione tra enti locali è vista come un'opportunità vincente per promuovere il turismo *slow* e sostenibile nel territorio mantovano.<sup>96</sup>

Per implementare le attività di comunicazione e promozione per Mantova e Sabbioneta, si prevede di aggiornare il sito *web* dedicato, intensificare la comunicazione sui *social media* e sviluppare strumenti digitali. Inoltre, si realizzeranno azioni di partecipazione per la comunità e i turisti nel nuovo centro di interpretazione e narrazione del sito, situato nella Torre della Gabbia e nelle Pescherie di Giulio Romano. Il progetto mira a rendere Mantova e Sabbioneta più inclusivi attraverso la partecipazione al gruppo di lavoro ViviAmo Mantova, focalizzato sulle persone con disabilità. L'obiettivo è valorizzare il

---

<sup>95</sup> *Turismo consapevole a Mantova con il progetto "Destinazione Sostenibile"*. (s.d.). RADIO MANTOVA. <https://www.radiomantova.it/2023/03/31/turismo-consapevole-a-mantova-con-il-progetto-destinazione-sostenibile/>

<sup>96</sup> *Ripresa del turismo puntando sulla vacanza slow e sostenibile tra natura, arte e storia*. (s.d.). Provincia di Mantova. [https://www.provincia.mantova.it/context\\_docs.jsp?ID\\_LINK=41&area=0&id\\_context=20873&page=1093](https://www.provincia.mantova.it/context_docs.jsp?ID_LINK=41&area=0&id_context=20873&page=1093)

sito come destinazione turistica unica, più sostenibile e responsabile, in linea con le nuove tendenze di mercato.<sup>97</sup>

Mantova Tourism è una società di gestione turistica specializzata nell'area di Mantova, il Lago di Garda e le città Unesco. Questa DMC (*Destination Management Company*) è composta da diverse società che si occupano di gestione alberghiera, agenzie di viaggi *incoming*, trasporti, ristorazione, *catering* e guide turistiche. Mantova Tourism si impegna nella progettazione, organizzazione e gestione di viaggi *incentive* (ossia per le aziende), di gruppo, *meeting* ed eventi di alto profilo, offrendo soluzioni creative e originali. Inoltre, l'azienda promuove il territorio non solo attraverso la creazione e la commercializzazione di itinerari turistici, ma anche tramite *educational tour*<sup>98</sup> e *inspection tour* dedicati a operatori della stampa e professionisti del settore turistico. Tutte queste attività sono realizzate in collaborazione con enti pubblici e consorzi per garantire un'esperienza turistica completa e di qualità.<sup>99</sup>

Mantova, sui social network, è presente con @cittadimantova, @terredimantova e @visitmincio su Instagram ma non vi è un grande seguito. Ciò evidenzia l'esigenza di una maggior presenza sui *social* e di una comunicazione più presente e più efficace.

## 5.4 Comparazione fra le tre città; i punti in comune e i punti discordanti

Analizzando i dati del 2021, è possibile fare un confronto tra le tre città analizzate.

---

<sup>97</sup> Nota di aggiornamento al documento unico di programmazione 2024-2026. (s.d.). Allegato.3-NotadiAggiornamentoalDUP2024.pdf., *op. cit.*

<sup>98</sup> "L'Educational Tour è un viaggio organizzato o un breve soggiorno promosso da un organismo che si occupi di promozione turistica, per far conoscere una destinazione o un'offerta turistica ai giornalisti, soprattutto della stampa di settore, ai responsabili della programmazione dei *tour operator* e agli operatori di banco delle agenzie dettaglianti."

*Educational tour - academy formazione turismo hotel hospitality management.* (s.d.). Academy Formazione Turismo Hotel Hospitality Management. <https://academy.formazioneturismo.com/glossario-del-turismo/educational/>

<sup>99</sup> *Chi siamo.* (s.d.). Mantova Tourism. <https://www.mantovaturism.it/chi-siamo/>

Per quanto riguarda gli arrivi turistici in Lombardia, le tre province si sono posizionate verso il fondo della classifica (Arrivi turistici in Lombardia (Val. in migliaia; 2021)).<sup>100</sup>

Milano	3.079
Brescia	2.090
Como	902
Bergamo	755
Sondrio	701
Varese	641
Monza e Brianza	328
Mantova	223
Lecco	200
Pavia	170
Cremona	138
Lodi	77

I posti letto all'interno delle strutture ricettive lombarde nel 2021 sono così distribuiti (Fig. 18):

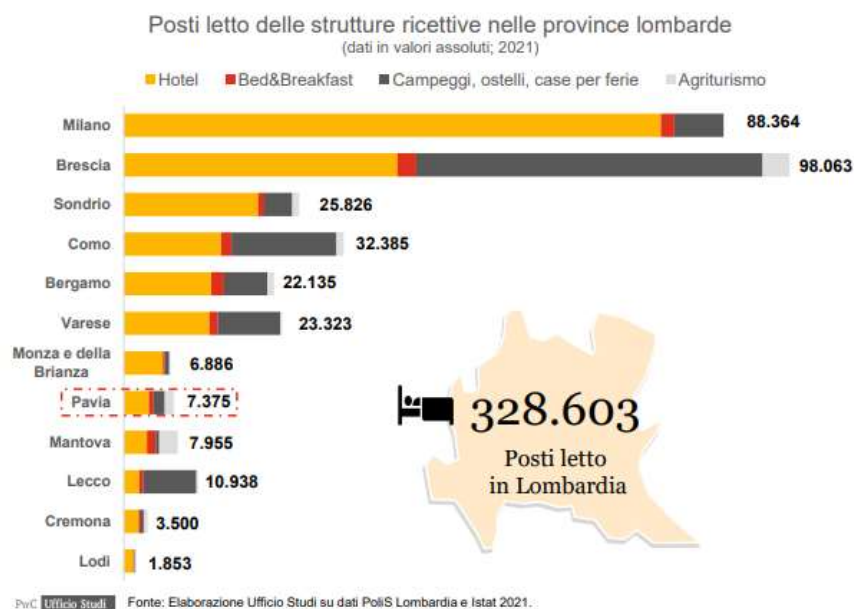


Figura 18. Fonte: turismo-nella-provincia-di-pavia\_draft\_toselli.pdf

<sup>100</sup> Il turismo nella provincia di Pavia. (2022, luglio). turismo-nella-provincia-di-pavia\_draft\_toselli.pdf

Nel caso della distribuzione dei posti letto negli esercizi alberghieri per categoria, si nota un vantaggio da parte della provincia di Cremona rispetto a Mantova e Pavia, le quali occupano gli ultimi posti della classifica (Fig. 19):

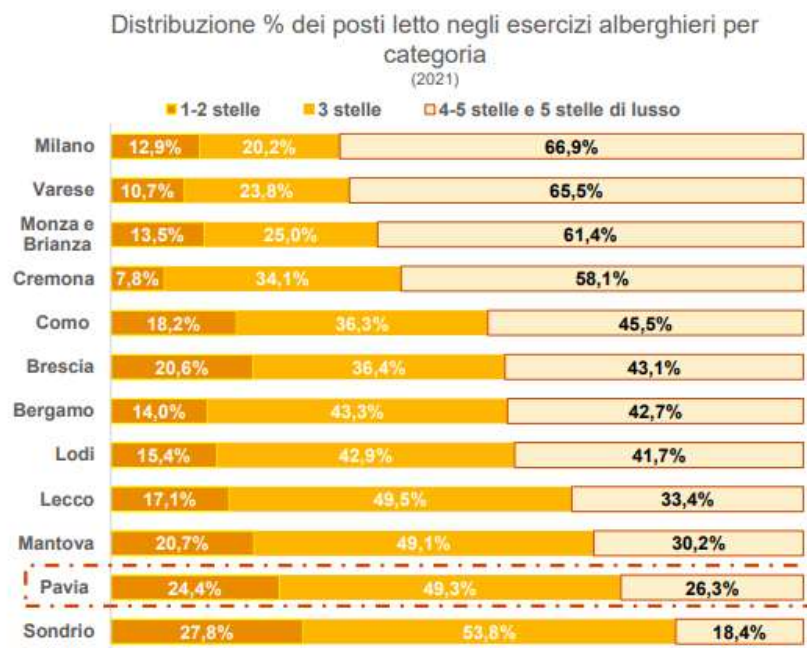


Figura 19. Fonte: turismo-nella-provincia-di-pavia\_draft\_toselli.pdf

Riassumendo i tre grafici indicati qui sopra, si può notare che:

- A livello di arrivi, nel 2021, Mantova supera Pavia e Cremona;
- La città con più posti letto all'interno delle strutture ricettive lombarde, nel 2021, è Pavia, seguita da Mantova e Cremona;
- Per quanto riguarda la distribuzione dei posti letto negli esercizi alberghieri per categoria, nel 2021, Cremona presenta un'offerta di hotel 4-5 stelle e 5 stelle di lusso maggiore (per il 58,1%) se confrontata a Mantova (30,2%) e Pavia (26,3%).

Da ciò si possono dedurre alcuni aspetti su cui riflettere e lavorare: innanzitutto, tutte e tre le città dovrebbero dotarsi di una DMO/DMC che operi in maniera efficace sul territorio, in modo tale da ampliare l'offerta turistica e che quest'ultima non si concentri solamente sul capoluogo di provincia ma anche sul territorio provinciale.

Inoltre, una maggiore segmentazione e differenziazione, studiata per ogni categoria di viaggiatori, consentirebbe un migliore utilizzo delle risorse, un risalto maggiore del patrimonio e dell'offerta turistica, nonché la creazione di nuovi posti di lavoro.

Infine, la creazione di un *brand* e una maggior presenza sui *social network*, con una buona strategia a livello digitale, permetterebbe una visibilità superiore e un'omogeneità nella presentazione dei contenuti, creando un *engagement* più importante tra gli utenti.

## Conclusione

Al termine dell'analisi condotta emerge chiaramente come la costruzione di un percorso di successo per le destinazioni turistiche rappresenti una sfida strategica fondamentale. Questa sfida è cruciale per lo sviluppo dei territori e per il rilancio dell'economia italiana nel suo complesso. L'importanza del turismo in Italia è evidenziata non solo per la ricchezza prodotta e l'occupazione generata, ma anche per il ricco patrimonio artistico, culturale e naturale del Paese. La gestione efficace delle destinazioni turistiche è essenziale per sfruttare appieno queste risorse e promuovere lo sviluppo sostenibile del settore.

Le dinamiche attuali del settore turistico pongono le destinazioni al centro della competizione internazionale. È chiaro che la vittoria in questa competizione richieda strategie collettive a livello territoriale anziché azioni isolate da parte degli operatori turistici. Tuttavia, spesso la complessità associata alla gestione delle destinazioni prevale sulla necessità di una strategia territoriale integrata. Questa frammentazione strategica può compromettere l'efficacia complessiva e la coerenza con i piani regionali; tale problema è difatti apparso in questo elaborato, non tanto a livello regionale, quanto più durante l'analisi delle città di Cremona, Pavia e Mantova. Questa frammentazione di strategie più o meno specifiche non permette una coesione efficace che risponda al piano strategico attuato da Regione Lombardia.

Per affrontare queste sfide, è cruciale che il *destination management* vada oltre il semplice coordinamento delle attività degli attori locali. Deve coinvolgere la costruzione di una strategia territoriale integrata che valorizzi le specificità di ogni area e soddisfi le aspettative di tutti gli *stakeholder* coinvolti. La creazione di un contesto istituzionale funzionale al governo delle destinazioni, come attraverso l'istituzione di una *Destination Management Organization* (DMO), risulta essenziale per garantire un efficace coordinamento tra gli attori e favorire lo sviluppo delle risorse e competenze necessarie.

Infine, la valutazione delle *performance* e l'utilizzo intelligente dei dati sono fondamentali per guidare le decisioni e definire le strategie future. Misurare i risultati e valutare le *performance* aiuta a comprendere i *trend*, identificare problemi e stimolare una crescita culturale nel settore turistico. Inoltre, arricchire il sistema di prodotto, potenziare il *brand*

e aumentare la visibilità della destinazione sono indicatori cruciali dello sviluppo raggiunto e fattori chiave per il successo nel settore turistico.



## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Ancarani, F. (1996). Il marketing territoriale, un nuovo approccio per la valorizzazione del territorio. *Working Paper SDA Bocconi*, 12.
- Atahotels S.p.A e UnipolSai. Nasce il colosso dell'hotellerie italiana.* (s.d.). Master Meeting. <https://www.mastermeeting.it/mastermeeting/company/atahotels-s-p-a-e-unipolsai-nasce-il-colosso-dellhotellerie-italiana>
- Balasso, A. (2019). *Il rilancio di una destinazione turistica: come rinnovare con successo, esame di alcuni casi studio* [Master's Degree Thesis, Università Ca' Foscari Venezia]. Archivio istituzionale ad accesso aperto - Università Ca' Foscari Venezia. <http://hdl.handle.net/10579/14680>
- Camera di Commercio di Pavia.* (s.d.). Camera di Commercio di Pavia. [https://www.pv.camcom.it/index.phtml?Id\\_VMenu=918](https://www.pv.camcom.it/index.phtml?Id_VMenu=918)
- Cantone, F. (2017, 12 luglio). *Destination branding: Cos'è e come può essere d'aiuto agli hotel.* LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/destination-branding-cosè-e-come-può-essere-daiuto-agli-fabio-cantone/?originalSubdomain=it>
- Caroli, M.G. (1999). *Il marketing territoriale.* Franco Angeli.
- Cercola, R. (1999). Economia neoindustriale e marketing territoriale. *Sviluppo e Organizzazione*, (172), 23.
- Chi siamo | enit.it (italiano).* (s.d.). ENIT - Agenzia Nazionale del Turismo. <https://www.enit.it/it/chi-siamo>
- Chi siamo.* (s.d.). Mantova Tourism. <https://www.mantovaturism.it/chi-siamo/>
- Chi siamo.* (s.d.). VisitPavia. <https://www.visitpavia.com/it/chi-siamo>
- Cosa vuol dire valorizzare il territorio dal punto di vista turistico? Come e quali strategie si possono applicare?* (s.d.). Turismo Formativo. <https://turismoformativo.it/valorizzazione-del-territorio/>
- Da cenerentola della Lombardia a destinazione turistica: La sfida della provincia di Pavia - Prima Pavia.* (s.d.). Prima Pavia. <https://primapavia.it/attualita/dacenerentola-della-lombardia-a-destinazione-turistica-la-sfida-della-provincia-di-pavia/>
- Destination Branding cos'è?* (s.d.). Raffineria Creativa. <https://raffineriacreativa.it/destination-branding-cose/>
- Destinazione Turistica, destination management e le DMO.* (s.d.). Università degli Studi di Ferrara — Università degli studi di Ferrara. [https://www.unife.it/lettere/filosofia/comunicazione/insegnamenti/marketing/materiale\\_didattico/DM\\_Ferrara\\_5\\_dicembre\\_2011.pdf](https://www.unife.it/lettere/filosofia/comunicazione/insegnamenti/marketing/materiale_didattico/DM_Ferrara_5_dicembre_2011.pdf)
- Educational tour - academy formazione turismo hotel hospitality management.* (s.d.). Academy Formazione Turismo Hotel Hospitality

Management. <https://academy.formazioneturismo.com/glossario-del-turismo/educational/>

*Gli stakeholder della destinazione.* (s.d.). Raffineria Creativa. <https://raffineriacreativa.it/gli-stakeholder-della-destinazione/>

Guercio, F. (2017). *Modelli teorici della relazione tra passaparola, destination image e attrattività turistica. Analisi, applicazione empirica e prospettive: il caso di Cefalù* [Tesi di laurea, Università LUISS]. Tesi.luiss. [https://tesi.luiss.it/19686/1/673821\\_GUERCIO\\_FEDERICO.pdf](https://tesi.luiss.it/19686/1/673821_GUERCIO_FEDERICO.pdf)

*Il ruolo del destination manager nello sviluppo del turismo.* (s.d.). Turismo e Innovazione. <https://www.turismoeinnovazione.it/destination-manager-figura-importante-per-le-destinazioni-turistiche/>

Il Sole 24 Ore. (2023, 10 agosto). *Confcommercio, cresce il turismo in Lombardia, soprattutto sui laghi.* Il Sole 24 ORE. [https://www.ilsole24ore.com/art/confcommercio-cresce-turismo-lombardia-soprattutto-laghi-AFDEebW?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/confcommercio-cresce-turismo-lombardia-soprattutto-laghi-AFDEebW?refresh_ce=1)

*Il travel marketing tra influencer e nuovi trend.* (2023, 28 aprile). SmarTalks. <https://www.smartalks.it/blog/marketing/il-travel-marketing-tra-influencer-e-nuovi-trend/>

*Il turismo nella provincia di Pavia.* (2022, luglio). [turismo-nella-provincia-di-pavia\\_draft\\_toselli.pdf](#)

*Influencer Marketing e promozione del turismo - LGC Web Agency.* (2023, 11 settembre). LGC Web Agency. <https://www.lgc-webagency.com/influencer-marketing-e-promozione-del-turismo/>

*Influencer Marketing e promozione del turismo - LGC Web Agency.* (s.d.). LGC Web Agency. <https://www.lgc-webagency.com/influencer-marketing-e-promozione-del-turismo/#:~:text=L'influencer%20marketing%20applicato%20al,la%20sua%20personalità%20e%20popolarità.>

*Influencer marketing e turismo. Un legame vincente per la strategia marketing della tua destinazione turistica.* (2020, 22 giugno). Studio AEsse Communication. <https://www.aessecommunication.it/influencer-marketing-turismo/>

*InLOMBARDIA.* (s.d.). Aria S.p.A. <https://www.ariaspa.it/wps/portal/Aria/Home/cosa-facciamo/promozione-turistica/inlombardia>

Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2010). *Marketing del turismo.* Pearson Italia.

Kotler, P., Haider D. H., Rein I. (1993). *Marketing places: Attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations.* Free Press.

Lastrucci, C. (2011). *Comunicazione e marketing territoriale: Lo studio di un nuovo modello di strategia per il territorio toscano* [Doctoral thesis]. Florence Research Repository

(Flore). [https://flore.unifi.it/bitstream/2158/557293/1/Tesi%20dottorato\\_Lastrucci\\_s.pdf](https://flore.unifi.it/bitstream/2158/557293/1/Tesi%20dottorato_Lastrucci_s.pdf)

*L'importanza del tecnico negli eventi dal vivo - ITS Turismo Marche.* (s.d.). ITS Turismo Marche. <https://www.itsturismomarche.it/executive-destination-management-creare-esperienze-turistiche-uniche/#cosa-ricerca>

*Lo sviluppo di una destinazione turistica.* (s.d.). Home Page-Dip.Lingue e Letterature Straniere-Università degli Studi di Verona. <https://www.dlts.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid982754.pdf>

*Manuale per lo sviluppo della destinazione turistica.* (s.d.). [https://www.comune.laterza.ta.it/c073009/po/attachment\\_news.php?id=120](https://www.comune.laterza.ta.it/c073009/po/attachment_news.php?id=120)

Marchioro, S. (s.d.). Destination management e destination marketing per una gestione efficiente delle destinazioni turistiche in veneto. [https://turismoepsicologia.padovauniversitypress.it/system/files/papers/2014\\_1\\_07.pdf](https://turismoepsicologia.padovauniversitypress.it/system/files/papers/2014_1_07.pdf)

*Marketing Digitale Turistico: Domande frequenti, risposte chiare.* (s.d.). SmartAds.it. <https://www.smartads.it/guide/marketing-digitale-turistico-domande-frequenti-risposte-chiare/>

Ministero: Missione e funzioni. (s.d.). Ministero del Turismo. <https://www.ministeroturismo.gov.it/ruolo-del-ministero-missione-e-funzioni-2/>

*Monumenti Pavia, Lombardia da visitare.* (s.d.). in-Lombardia: Sito Ufficiale del Turismo della Regione Lombardia. <https://www.in-lombardia.it/it/turismo-in-lombardia/pavia-turismo/monumenti-pavia>

*Nota di aggiornamento al documento unico di programmazione 2024-2026.* (s.d.). Allegaton.3-NotadiAggiornamentoalDUP2024.pdf.

*Osservatorio provinciale del turismo - dati 2022.* (s.d.). Provincia di Mantova. [https://www.provincia.mantova.it/UploadDocs/25695\\_01\\_PROVINCIA\\_DI\\_MANTOVA\\_RAPPORTO\\_DATI\\_2022.pdf](https://www.provincia.mantova.it/UploadDocs/25695_01_PROVINCIA_DI_MANTOVA_RAPPORTO_DATI_2022.pdf)

*Osservatorio regionale del turismo e dell'attrattività.* (s.d.). Regione Lombardia. <https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioRedazionale/servizi-e-informazioni/Enti-e-Operatori/promozione-del-turismo/promozione-turistica/osservatorio-regionale-del-turismo/osservatorio-regionale-del-turismo>

*Osservatorio turistico regionale della Lombardia varato dalla Giunta.* (2023, 13 novembre). Lombardia Notizie Online. <https://www.lombardianotizie.online/osservatorio-turistico-lombardia/>

Paddison, R. (1993). City marketing, image reconstruction and urban regeneration. *Urban Studies*, 30(2).

Paoli, M. (1999). *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni.* Guerini.

*PAVIASVILUPPO. (s.d.). Camera di Commercio di Pavia. [https://www.pv.camcom.gov.it/index.phtml?Id\\_VMMenu=492](https://www.pv.camcom.gov.it/index.phtml?Id_VMMenu=492)*

*Piano per lo sviluppo del turismo e dell'attrattività. (2022, 22 dicembre). Regione Lombardia. [https://www.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403/D.c.r.+20+dicembre+2022\\_n.XI\\_2687\\_Piano+per+lo+sviluppo+del+turismo+e+dell'attrattivit%C3%A0+2023\\_2025.pdf?CACHEID=ROOTWORKSPACE-7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403-oCbS6i0&MOD=AJPERES](https://www.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403/D.c.r.+20+dicembre+2022_n.XI_2687_Piano+per+lo+sviluppo+del+turismo+e+dell'attrattivit%C3%A0+2023_2025.pdf?CACHEID=ROOTWORKSPACE-7e4dc8ce-0c8b-4be1-9dfb-60e111e29403-oCbS6i0&MOD=AJPERES)*

*Piano strategico del turismo 2023-27: I cinque pilastri. (2023, 28 aprile). SIMTUR. <https://www.simtur.it/smart-life/leggi-e-norme/piano-strategico-del-turismo-2023-27-i-cinque-pilastri/>*

*Piano strategico per lo sviluppo turistico di Cremona. (2023, novembre). PIANO STRATEGICO CREMONA 4.1. VERSIONE DEFINITIVA.pdf*

*Policy and destination management | UN tourism. (s.d.). UN Tourism | Bringing the world closer. <https://www.unwto.org/policy-destination-management>*

*Posizionamento strategico e differenziazione: Come e perché? (s.d.). FTourism & Marketing. <https://www.ftourism.it/posizionamento-strategico-e-differenziazione-come-e-perche/>*

*Presenza, A. (2007). Destination management organization. Ruolo, organizzazione e indicatori di performance. Franco Angeli.*

*Promozione turistica, Mantova entra nell'Associazione Comunità del Garda. (2024, 20 febbraio). Mantovauno.it. <https://mantovauno.it/comune-di-mantova/promozione-turistica-mantova-entra-nellassociazione-comunita-del-garda/>*

*Protocollo d'intesa tra Provincia e Camera di Commercio di Pavia per lo sviluppo e la valorizzazione turistica e dei beni culturali del territorio. (s.d.). Provincia di Pavia. <https://www.provincia.pv.it/it/news/protocollo-dintesa-tra-provincia-e-camera-di-commercio-di-pavia-per-lo-sviluppo-e-la-valorizzazione-turistica-e-dei-beni-culturali-del-territorio>*

*Provincia di Mantova - Flussi turistici a Mantova e provincia nel 2022. (s.d.). Provincia di Mantova - Homepage. [https://www.provincia.mantova.it/cs\\_context.jsp?COL0003=1&COL0003=2&ID\\_LINK=41&area=37&id\\_context=21980](https://www.provincia.mantova.it/cs_context.jsp?COL0003=1&COL0003=2&ID_LINK=41&area=37&id_context=21980)*

*Qualità della vita 2023: Come si è posizionata Cremona dal 1990 a oggi | Il Sole 24 ORE. (s.d.). [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com). <https://lab24.ilsole24ore.com/qualita-della-vita/storico/cremona>*

*Qualità della vita 2023: Come si è posizionata Mantova dal 1990 a oggi | Il Sole 24 ORE. (s.d.). [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com). <https://lab24.ilsole24ore.com/qualita-della-vita/storico/mantova>*

- Qualità della vita 2023: Come si è posizionata Pavia dal 1990 a oggi | Il Sole 24 ORE.* (s.d.). [www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com). <https://lab24.ilsole24ore.com/qualita-della-vita/storico/pavia>
- Siciliano, G., & Vismara, M. (2008). *Economia dei trasporti e logistica economica: Ricerca per l'innovazione e politiche di governance* (E. Forte, A cura di). Giordano Editore. [http://www.sietitalia.org/siet9/papers/Siciliano-Vismara\\_SIET%202007.pdf](http://www.sietitalia.org/siet9/papers/Siciliano-Vismara_SIET%202007.pdf)
- Slogan turistici: Come creano valore per il turismo.* (s.d.). Turismo Formativo. <https://turismoformativo.it/slogan-turistici-come-creano-valore-per-il-turismo/>
- Stakeholder del turismo: Condividere dati per soddisfare i visitatori.* (s.d.). Data Appeal. <https://datappeal.io/it/collaborare-e-condividere-i-dati-con-gli-stakeholder-del-turismo/>
- Starhotels - Starhotels, il primo gruppo Alberghiero Italiano, l'ospitalità italiana.* (s.d.). Starhotels. <https://www.starhotels.com/it/f/il-gruppo/#:~:text=Starhotels,%20primo%20gruppo%20privato%20alberghiero,totale%20di%20oltre%204.200%20camere>.
- Stesura di un piano di sviluppo turistico territoriale (PSTT): In 10 fasi.* (s.d.). AIPTOC. <https://www.aiptoc.it/stesura-di-un-piano-di-sviluppo-turistico-territoriale-pstt-un-approccio-in-10-fasi/>
- Texier, L., & Valla, J. (1992). Le marketing territorial et ses enjeux. *Revue Française de Gestion*, 12.
- The untapped potential of "beautiful and well-made" consumer goods.* (s.d.). Confindustria. <https://www.confindustria.it/home/centro-studi/temi-di-ricerca/tendenze-delle-imprese-e-dei-sistemi-industriali/dettaglio/The-untapped-potential-of-beautiful-and-well-made-consumer-goods-on-international-markets>
- Tipi di turismo: L'elenco dei 68 tipi di turismo.* (s.d.). Turismo Formativo. <https://turismoformativo.it/tipi-di-turismo-lelenco-dei-68-tipi-di-turismo/>
- Tripodi, C. (2014). *Costruire il successo delle destinazioni turistiche. Destination management e strategie di sviluppo del territorio.* Egea.
- Turismo consapevole a Mantova con il progetto "Destinazione Sostenibile".* (s.d.). RADIO MANTOVA. <https://www.radiomantova.it/2023/03/31/turismo-consapevole-a-mantova-con-il-progetto-destinazione-sostenibile/>
- Van Den Berg, L., Klaassen, L., & Van Der Meer, J. (s.d.). Marketing metropolitan regions. In *International Conference on Marketing Metropolitan Regions*.
- Van Der Meer, J. (1990). The role of city marketing in urban management. *Euricur Series*, n.2.
- Viola, C., & Benvenuto, M. (s.d.). *La destinazione turistica: Definizione, tratti distintivi, modelli teorici di riferimento.* Unisalento. <https://www.unisalento.it/documents/20152/1178746/dispensa.pdf/bc1c6c9f-5cd9-d39f-11c6-d9e12a72aa5f?download=true&version=1.0>

*Visitare Mantova: I Monumenti della città.* (s.d).  
www.mantova.com. <https://www.mantova.com/da-visitare-in-citta-monumenti/>

*Visitare Mantova: I Musei della città.* (s.d).  
www.mantova.com. <https://www.mantova.com/da-visitare-in-citta-musei/>

*Visitare Mantova: Le chiese della città.* (s.d).  
www.mantova.com. <https://www.mantova.com/da-visitare-in-citta-chiese/>

*Web marketing turistico: Cos'è, strategie, esempi e perché farlo.*  
(s.d). <https://www.nextredigital.it/web-marketing-turistico/>

## RINGRAZIAMENTI

*Al termine di questo elaborato, mi è d'obbligo ringraziare tutte le persone che hanno contribuito, con il loro instancabile supporto, alla realizzazione dello stesso.*

*Ringrazio il mio relatore, il prof. Tripodi Carmine, per avermi permesso di approfondire questo argomento e per avermi fornito gli strumenti necessari per farlo con successo.*

*Ringrazio, inoltre, tutti i professori incontrati durante il percorso accademico.*

*Vorrei ringraziare i miei genitori e mio fratello, per i sacrifici fatti in questi anni che mi hanno permesso di intraprendere il mio percorso di studi in Francia e di poterlo completare.*

*Vorrei ringraziare mia nonna per esserci sempre stata, aver creduto in me e avermi sempre spronata a fare del mio meglio.*

*Ringrazio inoltre tutti i miei amici, quelli che ci sono stati e quelli che continuano ad esserci. Non tutte le persone sono fatte per restare ma so che c'è un motivo se alcune di queste entrano in un preciso momento della propria vita.*

*In particolare, un grazie dal profondo del mio cuore a Giulia per esserci sempre stata da dieci anni a questa parte; solo lei sa davvero tutti i momenti positivi e negativi che ho dovuto affrontare. Un grazie anche a Christian che in questi mesi è riuscito a ritagliarsi un posto tra le persone del cuore.*

*Ringrazio anche tutti gli amici conosciuti ad Aosta e a Nizza; seppur in un lasso di tempo minore, avete saputo insegnarmi che il concetto di amicizia non conosce la distanza geografica.*

*Infine, vorrei dedicare questo piccolo traguardo a me stessa, che possa essere l'inizio di una lunga e brillante carriera professionale.*