



# *INCOMING*

## *IL TURISMO IN PIEMONTE*



*a cura di: FIAVET Piemonte*

## **CHI SIAMO**



### ***L'ENTE BILATERALE REGIONALE PIEMONTE PER LE IMPRESE DI VIAGGI E TURISMO (E.B.R.)***

è formato e gestito dall'associazione imprenditoriale FIAVET PIEMONTE e dalle Organizzazioni Sindacali delle lavoratrici e dei lavoratori – FILCAMS CGIL, FISASCAT CISL, UILTuCS UIL.



L'E.B.R. si rivolge, quali beneficiari dei propri servizi, ai soggetti (lavoratrici, lavoratori, aziende) che regolano le loro attività lavorative applicando il CCNL per i dipendenti delle imprese di viaggi e turismo.

Si precisa che l'applicazione contrattuale prevede l'obbligo della contribuzione a favore dell'Ente stesso.

## **SCOPI DEGLI ENTI**

L'Ente Bilaterale opera come strumento di servizio per la realizzazione di politiche, progetti e servizi di favore nei confronti sia delle imprese sia delle lavoratrici e dei lavoratori del settore delle imprese di viaggi e turismo che applichino il CCNL sottoscritto dalle Parti Sociali socie dell'Ente stesso.

## **CONTATTI**

*Sede E.B.R.:* Via Lancia 27, 10141 – Torino

*Sito E.B.R.:* [www.ebrpiemonte.it](http://www.ebrpiemonte.it)

*mail E.B.R.:* [segreteria@ebrpiemonte.it](mailto:segreteria@ebrpiemonte.it)

*pec E.B.R.:* [ebrpiemonte@pec.ebrpiemonte.it](mailto:ebrpiemonte@pec.ebrpiemonte.it)

# INDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>IL CONTESTO TURISTICO</b>   | <b>1</b>  |
| - <i>Quadro generale – Elementi introduttivi</i>   | <b>1</b>  |
| - <i>Elenco dei principali “tipi di turismo”</i>   | <b>8</b>  |
| <b>I CAMBIAMENTI APPORTATI AL TURISMO DALLA DIGITALIZZAZIONE</b>   | <b>20</b> |
| - <i>Le OTA</i>  | <b>20</b> |
| - <i>I siti di metasearch e di recensioni</i>  | <b>30</b> |
| - <i>Le conseguenze sul settore turismo: il travel 2.0</i>   | <b>43</b> |
| <b>L’INCOMING: COS’È</b>   | <b>51</b> |
| <b>IL MARKETING TERRITORIALE QUALE BOOSTER DELL’ATTIVITÀ DI INCOMING</b>   | <b>53</b> |
| - <i>Definizione di marketing territoriale</i>   | <b>53</b> |
| - <i>Marketing territoriale: da dove nasce e perché</i>  | <b>56</b> |
| - <i>Marketing territoriale come fattore di promozione e attrattiva territoriale nel mercato globale</i>               | <b>57</b> |
| - <i>Le funzioni del marketing territoriale</i>  | <b>65</b> |
| - <i>Strumenti per la condivisione dell’identità</i>   | <b>68</b> |
| - <i>Strumenti per la costruzione dell’identità</i>  | <b>73</b> |
| - <i>Strumenti per la comunicazione dell’identità</i>  | <b>75</b> |
| - <i>Il settore turistico alla luce dell’esperienza turistica e dell’uso dei social media ai fini di comunicazione</i> | <b>77</b> |

|  |            |
|--|------------|
| - <i>Marketing esperienziale come strumento per la vendita del prodotto turistico</i>    | 89         |
| - <i>La scelta dei segmenti di mercato verso i quali orientare l'offerta</i>             | 94         |
| - <i>L'influenza del contesto territoriale sul Prodotto Turistico</i>                    | 97         |
| - <i>Fattori trainanti di scelta destinazione</i>  | 99         |
| <b>AVVIO DELL'ATTIVITÀ DI INCOMING</b>   | <b>102</b> |
| - <i>Swat analysis</i>   | 102        |
| - <i>Business Plan Agenzia</i>   | 122        |
| - <i>Come avvicinarsi all'Incoming</i>   | 135        |
| - <i>Requisiti per l'impresa</i>   | 139        |
| - <i>Marketing e Comunicazione</i>   | 145        |
| ~ <i>La concorrenza – Valutazione competitor</i>   | 145        |
| ~ <i>Il prodotto</i>   | 146        |
| ~ <i>Scelta dei canali di vendita</i>  | 146        |
| ~ <i>Come farsi trovare dai viaggiatori alla ricerca di esperienze</i>                   | 147        |
| ~ <i>Strategie digitali per agenzie di Incoming</i>                                      | 149        |
| ~ <i>Eventi e turismo come driver del piano di marketing</i>                             | 151        |
| ~ <i>Il ruolo degli Eventi e le varie tipologie</i>                                      | 153        |
| - <i>Flusso – Analisi – Planning – Operatività</i>                                       | 158        |
| ~ <i>L'importanza degli Eventi</i>   | 158        |
| ~ <i>Gli attori – Stakeholders → Fornitori/Personale/Clienti/Sponsor</i>                 | 161        |
| ~ <i>Doti e capacità dell'Organizzazione – Dmc – come scegliere e proporre Location,</i> | 164        |

*hotels, servizi – quali requisiti vanno soddisfatti*

|   |            |
|---|------------|
| <b>COMPETENZE INTERCULTURALI</b>  | <b>174</b> |
| - <i>Diversità culturali e comportamenti turistici</i>  | <b>174</b> |
| - <i>La lingua inglese</i>  | <b>175</b> |
| - <i>Approccio</i>  | <b>175</b> |
| - <i>Caratteristiche e comportamento dei turisti provenienti da Germania, Stati Uniti, Giappone, Cina</i> | <b>178</b> |
| <b>ANALISI DEI DATI E RICADUTE ECONOMICHE</b>   | <b>190</b> |
| - <i>Le informazioni più recenti sull'andamento dei flussi turistici</i>                                  | <b>190</b> |
| - <i>Come va il turismo in Italia – Bollettino della quarta settimana di agosto 2023</i>                  | <b>196</b> |
| - <i>Valutazione dell'impatto economico in Italia</i>   | <b>199</b> |
| <b>TRENDS</b>   | <b>202</b> |
| - <i>Il Turismo di Lusso crescerà più di ogni altro tipo di Turismo</i>                                   | <b>202</b> |
| - <i>Turismo in Italia: quale futuro dopo l'estate 2023</i>   | <b>206</b> |
| - <i>Piano Strategico 2023/2027 – I 5 pilastri</i>  | <b>211</b> |

# ***IL CONTESTO TURISTICO***

## **Quadro generale - Elementi introduEvi**

Prima di addentrarci nel merito delle attività direttamente correlate con l'Incoming è utile avere da una parte una visione d'insieme delle varie tipologie di Turismo, dei Trend, dell'andamento rispetto alle influenze geopolitiche mondiali e dall'altra l'importanza delle politiche di sviluppo strategico dei territori, in carico alle istituzioni locali, che in ultima analisi influenzano, anzi determinano, le condizioni per lo sviluppo delle imprese e delle attività di accoglienza e di fruizione delle esperienze dei territori stessi.

## **Barometro mondiale del turismo - Analisi UNWTO<sup>1</sup> ottobre 2023**

Il turismo internazionale ha recuperato l'84% dei livelli pre-pandemia nel periodo gennaio-luglio 2023 (-16% rispetto al 2019) dopo un forte secondo trimestre e l'inizio della stagione estiva nell'emisfero settentrionale.

---

<sup>1</sup> UNWTO: L'OMT, in inglese UNWTO (United Nations World Tourism Organization) è la principale organizzazione internazionale nel campo dei viaggi e turismo.

La domanda di viaggi ha continuato a mostrare una notevole resilienza e una ripresa sostenuta, nonostante le sfide economiche e geopolitiche.

Dopo aver raggiunto l'80% nel primo trimestre del 2023, gli arrivi di turisti internazionali hanno raggiunto l'85% dei livelli pre-pandemia nel secondo trimestre del 2023 e il 90% nel luglio 2023, sostenuti dalla continua domanda repressa.

Si stima che circa 700 milioni di turisti abbiano viaggiato a livello internazionale tra gennaio e luglio 2023, circa il 43% in più rispetto agli stessi mesi del 2022, sebbene il 16% in meno rispetto al 2019.

Per regione, il Medio Oriente ha visto i migliori risultati nel periodo gennaio-luglio 2023, con arrivi che superano del 20% i livelli pre-pandemia. L'Europa, la più grande regione di destinazione del mondo, ha raggiunto il 91% dei livelli pre-pandemia, supportata da una robusta domanda intraregionale.

L'Africa ha recuperato il 92% dei visitatori pre-crisi in questi sette mesi e le Americhe l'87%. In Asia e nel Pacifico gli arrivi sono saliti al 61% rispetto ai livelli pre-pandemia.

Per sottoregioni, il Nord Africa (+8%), l'America Centrale (+2%) e l'Europa del Mediterraneo meridionale (+1%) hanno superato i livelli pre-pandemia nel periodo gennaio-luglio 2023.

Questi risultati mostrano che il turismo internazionale è sulla buona strada per raggiungere nel 2023 tra l'80% e il 95% dei

livelli pre-pandemici, come previsto dall'UNWTO nel World Tourism Barometer di gennaio 2023.

Le prospettive per settembre-dicembre 2023 indicano una ripresa continua, secondo l'ultimo indice di fiducia dell'UNWTO, anche se a un ritmo più moderato dopo l'alta stagione di viaggio di giugno-agosto.

### **Analisi del contesto nazionale italiano – Milano Finanza 5 settembre 2023**

Il turismo pare registrare livelli record nel 2023. L'andamento nel Belpaese è, infatti, simile a quello del pre-pandemia, dopo anni di alcuni alti e molti bassi.

Per capirlo, in realtà, non c'è bisogno di leggere le statistiche: basta dare un'occhiata al flusso di cui tanto sentiamo parlare nei nostri aeroporti, dove però il personale è ben al di sotto rispetto ai livelli del 2019. Da qui la ragione dei diversi disagi, scioperi e ritardi.

### **Il trend dell'online e l'incidenza sul comparto turistico**

C'è un aspetto che ha dato nuova propulsione a tutti i settori dell'economia e il comparto turistico non fa eccezione: la digitalizzazione. I servizi disponibili online hanno cambiato la concezione stessa che sta alla base dell'andare fuori dalle mura domestiche.

Ciò vale non solo per la prenotazione dell'hotel o del volo, ma anche per la ricerca delle esperienze e delle cose da fare, da un concerto alla visita dei monumenti più importanti.

### **I primi dati del turismo in Italia per il 2023**

Tornando all'andamento del turismo nel 2023 e ai dati che interessano il Belpaese, le prime stime, apparse sulle principali testate nazionali e pubblicate dall'AGI, parlano di una crescita superiore al 45%.

I numeri sono ancora "acerbi", potremmo dire, e si riferiscono al bimestre gennaio-febbraio 2023. Per quelli complessivi e la loro corretta interpretazione sarà necessario attendere l'inizio del nuovo anno.

Non è l'unica informazione a oggi disponibile e degna di interesse. Le presenze degli avventori stranieri hanno segnato un +70,5%, mentre quelle domestiche, meno toccate dagli eventi del Covid-19, un +28,8%: una percentuale comunque tutt'altro che irrilevante.

Il 2023 sta andando, come auspicato dalle previsioni, in una direzione chiara e precisa: quella di un recupero dell'andamento a cui eravamo abituati nel pre-pandemia, persino superandolo.

Rispetto al 2019 le informazioni in nostro possesso parlano di un aumento del traffico interno intorno al 4,8% a fronte di un surplus per quello internazionale superiore al 3%.

A sbilanciarsi in tal senso è stato anche il Direttore della Direzione Centrale per le statistiche ambientali e territoriali Sandro Cruciani, il quale ha confermato il rilancio del turismo inbound, ovvero degli avventori con residenza all'estero per il 2022.

Parliamo della domanda che ha fatto registrare le maggiori assenze, ovvero di quella più toccata dalla pandemia. Il 2023 sembra l'anno del pareggio dopo il rilancio dell'anno precedente.

### **Le percentuali regione per regione**

Per i dati regionali citiamo i numeri resi noti online da *La Repubblica*. Il quotidiano fondato da Eugenio Scalfari fa riferimento alle informazioni elaborate dall'istituto Demoskopika, secondo il quale per il 2023 risultano previste un totale di circa 442,5 milioni di presenze.

La crescita stimata è tra l'11,2% e il 12,2% se si fa riferimento ai numeri toccati nel 2022. Vediamo alcune percentuali che risultano interessanti a livello regionale per quanto riguarda la crescita del turismo nello Stivale. Si tratta pur sempre di previsioni ed è bene specificarlo:

Trentino Alto Adige: 52,6 milioni di presenze, +15,4%. Gli arrivi dovrebbero toccare il +11,8% per un totale di 12,1 milioni di persone.

Veneto: 73,3 milioni di presenze, +14,8%. Gli arrivi dovrebbero toccare il +11%, per un totale di 19,1 milioni di persone.

Marche: 13 milioni di presenze, +13,4%. Gli arrivi dovrebbero toccare il +13,8%, per un totale di 2,7 milioni di persone.

Molise: 584 mila presenze, +13,4%. Gli arrivi dovrebbero toccare il +14,3%, per un totale di 182 mila persone.

Toscana: 49,8 milioni di presenze, +13,4%. Gli arrivi dovrebbero toccare il +13,5%, per un totale di 14 milioni di persone.

Emilia Romagna: 42, 8 milioni di presenze, +12,2%. Gli arrivi dovrebbero toccare il +7,4%, per un totale di 11, 4 milioni di persone.

Lazio: 33,8 milioni di presenze, +12,8%. Gli arrivi dovrebbero toccare il +12,8% per un totale di 11,5 milioni di persone.

Campania: 20,8 milioni di presenze, +12,3%. Gli arrivi dovrebbero toccare il +13,1%, per un totale di 5, 7 milioni di persone.

Sicilia: 15, 9 milioni di presenze, +12,7%. Gli arrivi dovrebbero toccare il +8,9%, per un totale di 4, 9 milioni di persone.

Sardegna: 14, 7 milioni di presenze, + 11,9 %. Gli arrivi dovrebbero toccare il +10,2 %, per un totale di 3 milioni di persone.

Friuli Venezia Giulia: 9,6 milioni di presenze, +11,1% di persone. Gli arrivi dovrebbero toccare il +13,7%, per un totale di 2,6 milioni di persone.

In linea le altre regioni, le cui stime sono piuttosto simili a quelle elencate. Tra le realtà con la crescita più bassa segnaliamo la Puglia, stabile da tempo con un +10%, l'Umbria (+10%), la Calabria (+8,7%), la Liguria (+6,3%) e il Piemonte (+4,2%).

## **Conclusioni**

Le analisi a oggi disponibili sul settore turismo, uno dei più importanti per l'economia italiana e propulsore per molteplici attività di altri comparti correlati, vanno tutte nella stessa direzione: confermano l'andamento positivo post-pandemia e un pieno recupero rispetto al 2019.

Dati confortanti e che fanno ben sperare rispetto a un ritorno verso la normalità, complice il contesto più favorevole anche in relazione alla situazione internazionale, che risulta ottimale per il transito di persone verso il Belpaese.

## **Elenco dei principali "tipi di turismo"**

L'Italia ha un patrimonio culturale, storico, artistico, enogastronomico e paesaggistico unico al mondo!

Ci sarà un perché se mezzo mondo ce lo invidia! Tuttavia esiste sempre l'errata credenza che il turismo sia uno e unico, come una specie di turismo globale o generalizzato. Questa credenza deriva dal fatto che nell'ultimo trentennio abbiamo assistito a quello che è stato il fenomeno del **turismo di massa o turismo organizzato**, che è considerato la forma di turismo più importante e redditizia per il paese.

Questo finché non si sono evoluti i turisti e con loro anche le abitudini di viaggio, le motivazioni di viaggio, le preferenze in vacanza, il tipo di vacanza ricercata ecc. Questa evoluzione sociale e psicografia ha contribuito alla **nascita** di nuovi tipi di turismo e alla creazione di **nuove forme di business turistico**. Sappiamo benissimo quanto sia importante l'industria del turismo per l'Italia, e di conseguenza lo sviluppo di varie forme di turismo. Difatti oggi giorno ci sono innumerevoli possibilità per chi vuole lavorare nel turismo. Basta ovviamente fare un'attenta analisi del mercato e definire una forma di turismo sulla quale concentrarsi e che sia possibilmente redditizia e durevole nel tempo.

## I principali Tipi di Turismo

Possiamo classificare il turismo in base a 3 macro categorie:

1. il turismo per area geografica o di provenienza
2. il turismo in base ai servizi offerti
3. Il turismo per scopo di viaggio

Ovviamente non sono gli unici, ci sono vari tipi di turismo, ma in linea generale le sottocategorie del turismo appartengono a una delle tre appena esposte.

### Tipi di Turismo per Area Geografica o Provenienza

Visto il fenomeno del turismo, lo possiamo classificare su base geografica o di provenienza in primis. Infatti il turismo permette alle persone di spostarsi al di fuori della propria zona di residenza in ogni parte del mondo. Pertanto, su base geografica abbiamo:

- **Turismo domestico**, considerato come l'insieme degli spostamenti, dei servizi e dei viaggi all'interno della propria nazione di appartenenza
- **Turismo nazionale**, che rappresenta il flusso di turisti italiani che viaggiano in Italia più gli italiani che viaggiano in altri paesi
- **Turismo internazionale**, che si riferisce agli spostamenti e viaggi effettuati sia dai turisti italiani all'estero che dai turisti stranieri in Italia

## Tipi di Turismo in base ai Servizi Offerti

In riferimento ai servizi turistici offerti è possibile classificare il turismo in:

### Turismo **INCOMING**

Il turismo incoming o inbound si riferisce ai servizi turistici, attrazioni alle offerte turistiche o alle proposte turistiche organizzate e messe a disposizione da una nazione, regione o località per i turisti stranieri che visitano tale destinazione. Il turismo incoming è sicuramente uno dei più importanti, perché economicamente vantaggioso, in quanto contribuisce ad aumentare il pil di una nazione, ma anche per le ricadute occupazionali in termini di business che tale tipo di turismo produce. Questa forma di turismo in Italia infatti genera un indotto che dà lavoro al 10 % della forza lavoro del paese. Fare **turismo incoming** pertanto vuol dire non solo arricchire una nazione, ma anche puntare sulla sua valorizzazione.

### Turismo **OUTGOING**

L' outgoing o outbound invece è esattamente il contrario, ovvero i servizi turistici messi a disposizione dei turisti che vogliono soggiornare o fare una vacanza all'estero. Anche questa forma di turismo ha avuto una notevole espansione nell'ultimo ventennio, grazie e soprattutto ai voli low cost, all'aumento del reddito disponibile e al maggior tempo libero a disposizione.

Entrambi i tipi di turismo hanno dei vantaggi economici per le aree interessate, tuttavia non bisogna dimenticare la sostenibilità economica, sociale di una destinazione in cui si fa turismo. C'è, infatti, da considerare che il turismo attivo non rechi disagio al turismo passivo, ovvero chi il turismo lo subisce (i residenti).

### Turismo per Scopo di Viaggio

#### Turismo **LEISURE**

È la forma di turismo più importante, chiamato anche turismo di svago, dove il leisure traveller viaggia per piacere o per svago. È considerata la tipologia di turismo più importante, sia dal punto di vista economico che di presenze. Tra l'altro il turismo leisure rappresenta la fetta di mercato più ampia per scopo di viaggio, per il fatto che accomuna diverse tipologie di turismo, che si differenziano in base ai motivi di viaggio, allo scopo della vacanza, ai bisogni dei viaggiatori e ai fattori intrinseci dei turisti che stanno diventando sempre più oggetto di approfondimenti per offrire soluzioni turistiche personalizzate.

#### Turismo **BUSINESS**

Il turismo business o turismo d'affari è una forma di turismo particolarmente importante dove si tende a viaggiare per scopi legati al lavoro, per concludere affari commerciali, partecipare

ad eventi, meeting, convention, esposizioni, fiere, mostre ecc. Basti pensare alle Fiere del Turismo e alle innumerevoli figure professionali che vi partecipano per capire l'importanza di questa categoria. Appartengono a questa categoria:

- turismo congressuale
- turismo fieristico
- turismo incentive
- Mice

### Turismo **BLEISURE**

Il turismo Bleisure è un trend turistico recente, che coniuga i termini Business e Leisure e sta ad indicare quel tipo di turismo che permette alle persone di conciliare il turismo d'affari con le occasioni di svago e di piacere. È sicuramente un trend emergente da non sottovalutare in termini di spesa per viaggiatore. Ovviamente questa forma di turismo prevede servizi turistici eccellenti proprio per soddisfare il target di mercato alto spendente.

### Turismo per il **BENESSERE PSICOFISICO** della persona

Siamo abituati a considerare il viaggio o la vacanza come un momento di riposo, di svago e di benessere. Un momento in cui dedicarsi completamente a noi stessi. È da questo concetto che si è sviluppato il turismo del benessere o il wellness.

Spesso il wellness viene associato al settore hotellerie e ai servizi turistici inclusi in una vacanza o pacchetto turistico. Pertanto, quando si pensa al wellness l'immagine va subito alle SPA e centri benessere, con annessi servizi inclusi. Ma non è solo questo .... Il benessere passa anche attraverso la mente, possiamo rigenerarci attraverso la mente, lo spirito e l'equilibrio!

Il turismo del benessere è ampio e variegato nella sua definizione. Ci sono turisti il cui benessere migliora con la pratica di alcune discipline bio naturali che mirano a rafforzare il benessere fisico, mentale, emotivo ed energetico. Altri turisti invece prediligono il proprio benessere migliorando le proprie condizioni di salute.

Ne consegue che fra le forme di turismo del benessere possiamo trovare:

- Turismo termale
- Yoga retreats
- Turismo spirituale
- Turismo religioso
- Turismo medico e sanitario
- Turismo dentale
- Turismo medicale
- Turismo ricreativo
- Turismo emozionale

### Tipi di turismo per **STILE DI VITA**

Lo stile di vita ha inciso molto nello sviluppo del turismo, e ancora inciderà nel futuro. Lo stile di vita del viaggiatore diventa quindi una scelta di vita, un'etica morale che lo induce ad abbracciare **nuovi trend turistici** o forme di turismo emergenti. Sebbene non si possa generalizzare il turismo per stile di vita proprio per effetto della diversità di ciascun individuo è possibile estrapolare per stile di vita Ecoturismo

- Turismo di lusso
- Turismo sociale
- Turismo lgbt
- Naturismo
- Turismo itinerante
- Turismo sostenibile
- Turismo responsabile
- Turismo verde
- Turismo naturalistico
- Turismo sportivo
- Slow tourism o turismo lento

### Forme di turismo **PER PASSIONE**

- Turismo ittico
- Turismo venatorio
- Cicloturismo
- Ippoturismo

- Golf turismo
- Turismo fotografico
- Turismo montano
- Lacuale o lacustre
- Marino
- Balneare
- Turismo crocieristico

### Il turismo del **GUSTO E DEL VINO**

Il turismo del gusto è un'altra varietà o nicchia turistica dove la motivazione del viaggio più che la destinazione stessa è il godere del cibo e delle prelibatezze della gastronomia locale. Ci sono infatti turisti che visitano località per provare la cucina locale appunto. Pensiamo ad esempio alla cucina mediterranea o al tartufo d'Alba, alla Bagna Cauda piemontese o alla bistecca alla fiorentina. Insomma paese che vai specialità che trovi. Ma sono appunto i palati sopraffini il target di questo turismo. Sono per lo più turisti che amano sapori, profumi e il gusto della tradizione culinaria.

Identica cosa per il turismo enologico che si rivolge ad un target esclusivo e di nicchia. Questo modo di fare turismo, infatti, è più orientato ad un target di mercato che predilige degustazioni tipiche, wine tasting, visita alle cantine, esperienze olfattive e di gusto di questa bevanda che si possono intrattenere in molte zone d'Europa e del mondo

- Enoturismo
- Turismo enogastronomico
- Food tourism
- Turismo sensoriale

### Il turismo della **SCOPERTA**

Si viaggia per scoprire, o per conoscere... il viaggio in sé stesso è una forma di arricchimento personale e culturale. Ci sono però forme di turismo diversificate tra loro in base a cosa si desidera scoprire o imparare.

Si viaggia per scoprire nuove culture, tradizioni, usi, costumi e folklore locali, oppure per ammirare e rimanere affascinati dall'arte contemporanea, moderna, storica. Ci si sposta anche per scoprire le proprie origini, le proprie radici, i propri avi. Anche questo vuol dire fare turismo, accompagnare le persone alla ricerca delle proprie origini.

Oppure si desidera approfondire il patrimonio industriale di una nazione, attraverso la cultura d'impresa. Ci sono viaggiatori interessati ad esempio al made in Italy, a visitare industrie che hanno contraddistinto l'Italia nel mondo. Pensiamo ad esempio alla Ferrari, alla Lamborghini o alle manifatture storiche di un periodo. Ci sono poi i luoghi dei film a trainare un trend turistico in continua crescita, ovvero la visita alle location di produzioni cinematografiche che sta riscuotendo un ottimo appeal tra i

viaggiatori. Appartengono pertanto a questa categoria turistica  
Turismo ancestrale

- Cineturismo
- Turismo archeologico
- Turismo culturale
- Turismo industriale
- Turismo d'arte

### Il turismo legato all' ESPERIENZA

Possiamo classificare il turismo esperienziale come quel modo di vivere esperienze autentiche durante un viaggio o una vacanza, in cui il viaggiatore diventa parte attiva e quindi protagonista della propria vacanza. Proprio per questa caratteristica questo tipo di turismo è uno dei più in voga attualmente. **I turisti infatti non comprano viaggi, ma esperienze.** Pertanto la ricerca di esperienze autentiche, genuine, uniche diventa una motivazione di viaggio sempre più ricercata dai turisti.

Quindi qualsiasi esperienza che coinvolge attivamente un viaggiatore diventa importante. Si possono provare esperienze differenti da quelle "normali" tipo lezioni da cucina tipica a quelle più adrenaliniche come il paragliding, piuttosto che un viaggio in mongolfiera o kitesurfing. Ovviamente tutto dipende dal viaggiatore e dal tipo di esperienza che desidera provare in

vacanza. Questi sono pertanto le tipologie di turismo legato appunto all'esperienza Turismo esperienziale

- Turismo attivo
- Turismo d'avventura
- Turismo rurale
- Turismo outdoor

### Altri tipi di TURISMO

È complesso catalogare il turismo per compartimenti, per nicchie o per categoria di appartenenza, proprio per la variabilità degli elementi che concorrono a formare il turismo. Tuttavia non bisogna dimenticare che ci sono forme di turismo che vanno al di fuori delle comuni motivazioni di viaggio, ma seguono piuttosto i bisogni intrinseci e interiori delle persone.

Ad esempio il turismo accessibile, dove vi sono delle persone con disturbi o disabilità che per loro ragione non hanno la possibilità di poter vedere il mondo attraverso un punto di vista diverso. È vero che tanto si è fatto per rendere accessibile il turismo alle persone svantaggiate, ma c'è ancora molto da fare.

Abbiamo poi il turismo per fascia d'età. Si va dal turismo giovanile a quello senior oppure il turismo per stato civile, tipo il turismo familiare, il turismo single, il turismo geniale. Come vediamo pertanto appartengono alla categoria di queste varietà

- Turismo accessibile

- Turismo familiare
- Turismo senior
- Turismo scolastico
- Turismo giovanile

# ***I CAMBIAMENTI APPORTATI AL TURISMO DALLA DIGITALIZZAZIONE***

## **Le OTA**

Il turismo è un'industria in costante crescita nel mondo. La rivoluzione tecnologica a cavallo del nuovo Millennio ha fortemente influenzato il settore: la popolazione si sposta sempre di più e i ristretti confini di viaggio di un tempo non esistono di più. Il primo modo di viaggiare è quello virtuale utilizzando le immense potenzialità della rete.

A partire dagli anni Novanta infatti, lo sviluppo di Internet ha rivoluzionato l'intero settore, rendendo possibile per il consumatore accedere direttamente al prodotto turistico: se in un primo momento il turista cercava informazioni in rete in maniera confusa e senza precisi punti di riferimento, adesso può utilizzare i motori di ricerca e i portali specializzati, uniti al dialogo con gli altri utenti e alla possibilità di poter postare recensioni e giudizi su prodotti e servizi turistici.

I tradizionali operatori turistici, che a partire dagli anni Sessanta portavano gli italiani nei tradizionali villaggi delle più belle località balneari italiane ed europee, si trovano ora impegnati in una dura lotta contro i nuovi attori che hanno beneficiato

dello sviluppo digitale, riuscendo ad entrare in maniera incisiva sul mercato. Le OTA (Online Travel Agencies) e i siti di metasearch e/o recensioni sono oramai diventati una vera e propria potenza mondiale: Booking.com, Expedia, TripAdvisor sono solo alcuni dei siti che i turisti possono consultare quotidianamente per riuscire ad organizzarsi un viaggio in totale autonomia, senza dover dipendere da Tour Operator e Agenzie di Viaggio.

Dallo scenario sopra descritto si può dedurre come le prenotazioni del mondo alberghiero e dei viaggi in generale siano notevolmente cambiate. La maggior fiducia nei confronti delle nuove tecnologie online sta portando ad una progressiva sostituzione degli intermediari di viaggio tradizionali con altri tipi di intermediari: le Online Travel Agencies.

Come sappiamo le OTA sono delle piattaforme online che consentono di prenotare in modo semplice ed immediato non solo le camere d'albergo, ma anche biglietti aerei, noleggio di automobili, escursioni e tutte le facilities che possono essere utili durante il viaggio. Non solo, si possono anche guardare le reviews degli altri utenti per capire quale sia la qualità offerta dalle singole strutture e delle quali è possibile fare un benchmarking impostando una serie di filtri.

Un altro aspetto importante è quello legato al marketing pubblicitario poiché spesso le informazioni riportate su questi portali sono volte alla mera conclusione della prenotazione: ne sono esempi il fatto che Google riporti come primi risultati

(spesso con un colore diverso) le OTA più conosciute oppure il fatto per cui per ogni struttura venga visualizzato un pop-up che indica quando sia stata effettuata l'ultima prenotazione. Questo è dovuto dall'enorme e continuo investimento in pubblicità che le OTA fanno in collaborazione con Google stesso.

Per quanto riguarda il cliente questo procedimento comporta alcuni notevoli vantaggi: la prenotazione è a conferma diretta e si riceve la conferma di prenotazione direttamente nella propria casella di posta elettronica. Per quanto riguarda invece il pagamento ve ne sono di due tipi: la carta di credito a garanzia oppure il pagamento immediato.

In Europa l'ascesa delle OTA continua anno dopo anno e i dati rilevati segnalano un predominio di Booking.com, che con il 65.6% della market share detenuta supera di ben 53 p.p. Expedia (la quale al contrario detiene una market share maggiore nel mercato americano), al secondo posto della graduatoria. A chiudere il podio troviamo Hotels.com, che si attesta intorno ad un debole 4%, sottolineando il divario che regna tra le prime due e tutti gli altri.

Per quanto lavorare con le OTA possa rappresentare un vantaggio per gli albergatori, questo aumento di potere in continua crescita sta portando gli hotel ad una limitata possibilità di negoziazione sulle commissioni; commissioni che, aumentando sempre di più, influiscono notevolmente sui margini di profitto degli hotel.

È poi un dato di fatto che le OTA e i siti di metasearch abbiano un vantaggio in partenza, poiché consentono al cliente di poter confrontare i prezzi al fine di vedere quali siano le più convenienti soluzioni disponibili sul mercato, mentre i siti degli hotel mostrano solamente le proprie camere. A ciò si aggiunge la possibilità per le piattaforme più grandi di lanciare le proprie offerte in molti modi sfruttando una molteplicità di canali, mentre solitamente gli hotel hanno meno risorse per poterlo fare.

Anche per quanto concerne le abitudini riguardanti la pianificazione dei viaggi vi sono stati notevoli mutamenti nell'ultima decade. A questo proposito il motore di ricerca viaggi Kayak.it ha effettuato nel 2016 un sondaggio per vedere i cambiamenti che hanno colpito gli italiani nell'organizzare le vacanze oggi rispetto a dieci anni fa: stando ai dati del sondaggio quasi la metà degli italiani (il 47%) si affida ai siti di compagnie aeree e hotel per definire quale sarà la "next destination" per un viaggio; al secondo posto si posiziona la consultazione dei siti OTA con il 45% mentre la richiesta di informazioni e consigli a parenti e amici scende di 9 p.p. rispetto a dieci anni fa attestandosi al 40%; i social media stanno invece diventando il nuovo trend per trovare l'ispirazione con un incremento dal 6% al 26%, così come anche i blog (dal 7% al 29%). **A farne le spese sono state le agenzie di viaggio tradizionali che scendono dal 51% al 28%.**

Si può quindi notare come le OTA abbiano attratto una consistente parte di viaggiatori sottraendo al contempo le

prenotazioni dirette agli hotel e ai tour operator tradizionali. Per arrivare a tutto ciò, però, queste piattaforme hanno dovuto guadagnarsi la fiducia dei consumatori: per indurli a prenotare attraverso i propri portali, le OTA hanno provveduto ad attivare sforzi extra (non disponibili nei siti dei singoli hotel) che prevedono, tra gli altri già citati precedentemente, la possibilità di prenotare più servizi all'interno di un unico spazio, garantire sconti sui pacchetti di viaggio o garantire al cliente la possibilità di avere un cashback; un esempio è dato dalla OTA Expedia.com, sul cui sito si possono scegliere tra una moltitudine di proposte di pacchetti tra cui Volo + Hotel, Hotel + Auto a noleggio e Volo + Hotel + Auto a noleggio.

Le OTA riescono a garantire maggiore visibilità soprattutto per quegli hotel non appartenenti a famose catene, ma tutto ciò si traduce in costi di commissione per ogni camera venduta. Questi siti richiedono commissioni più o meno elevate (ad esempio Booking.com chiede fino al 18%, Expedia il 25%, etc.) anche in base al fatto secondo cui la struttura faccia o meno parte di una catena alberghiera o se si tratti di un hotel indipendente.

Può anche capitare che la OTA richieda una commissione diversa a seconda del ranking più o meno favorevole che andrà a garantire all'albergo: è il caso di Booking.com, che a seconda del posto in classifica con il quale la struttura apparirà, richiede una commissione pari al 12%, 15% oppure 18%. In questo modo gli albergatori si possono garantire una maggiore visibilità, un maggior numero di click e un numero più elevato di visitatori

all'interno del proprio profilo, soprattutto per quanto riguarda gli hotel posizionati al vertice della graduatoria.

Proprio il ranking gioca un ruolo fondamentale all'interno di questi portali poiché tanto più un hotel riesce a generare fatturato per un'OTA (e quindi anche per sé stesso) tanto più riesce ad aumentare il proprio posizionamento e, conseguentemente, la propria visibilità. Gli albergatori si ritrovano così davanti ad un trade-off: pagare una commissione più elevata e sfruttare la conseguente maggiore visibilità oppure optare per una minore quota alle OTA e sfruttare altri fattori esogeni al posizionamento nel ranking per generare i propri profitti.

Fondamentale per gli hotel è riuscire a sfruttare il proprio potenziale tramite l'indice di conversione, ovvero riuscire a trasformare quanti più click all'interno dei propri profili in prenotazioni: maggiore è il numero di prenotazioni generate, maggiore sarà il ranking che riusciranno a raggiungere.

Si può, quindi, osservare come vi sia un conflitto tra il sistema di prenotazioni tramite OTA e i canali diretti dell'hotel; questo perché le piattaforme online ottengono la commissione solo quando la prenotazione della camera avviene sui propri siti. I vantaggi per le OTA sono facilmente deducibili e riguardano l'aumento dei propri ricavi dovuto alle commissioni pagate in accordo con i termini di contratto stipulati con gli hotel; quelli per gli albergatori si basano invece sull'aumento del numero di consumatori e il miglioramento del tasso di occupazione delle

proprie camere. Se si va ad analizzare nel dettaglio questa cooperazione si può notare come sia ormai diventato determinante per le strutture alberghiere essere presenti all'interno dei portali online per aumentare la propria visibilità e per aumentare conseguentemente le proprie vendite, ma d'altra parte il garantirsi tali profitti comporta notevoli costi di commissione, senza contare il fatto che tali vendite sottraggono numerose prenotazioni effettuate tramite il sito stesso della struttura. Sempre più spesso le vendite per gli albergatori sono legate quasi esclusivamente alle OTA, che riescono a fornire la maggior parte dei ricavi.

Negli ultimi anni si è però scoperto, tramite strumenti di web analytics, che gli alberghi che riescono a migliorare la propria visibilità sui portali delle OTA incrementano a loro volta le proprie vendite dirette. Questo perché spesso i siti di queste piattaforme vengono utilizzate come veri e propri motori di ricerca in cui gli utenti ricercano in maniera generica gli hotel di una determinata destinazione, per poi andare sul motore di ricerca "vero e proprio" a ricercare i singoli hotel; una volta consultato il sito diretto, se vi saranno le condizioni, l'utente provvederà a concludere la prenotazione. Il vantaggio risulta quindi immediato: la popolarità dell'albergo aumenta grazie alle OTA e una parte dei clienti, prenotando dal canale diretto, fanno incassare all'hotel prenotazioni "piene" (ovvero prive della commissione). Gli albergatori devono quindi valorizzare il più possibile i propri canali di vendita e attuare tutta una serie di strategie per riuscire ad incrementare le vendite dirette.

Spesso però gli albergatori non vedono questi vantaggi e si limitano a fare sì che la propria struttura sia il più possibile visibile su una moltitudine di piattaforme OTA, senza puntare con la stessa decisione ai propri canali, finendo così per perdere una parte delle entrate.

Questo comportamento rinunciatario lascia così la strada spianata alle piattaforme online che, forti del brand, di enormi budget da investire e di un'efficace comunicazione con il cliente perfezionata da promozioni e programmi di fedeltà, riescono a garantirsi ricavi sempre maggiori. Per ovviare a queste perdite gli albergatori dovrebbero utilizzare alcuni espedienti per migliorare il traffico diretto ai propri canali, tra cui:

- Programmi di fedeltà per i clienti: creare un rapporto diretto di fiducia con il cliente è molto importante per fare sì che esso sia invogliato a ritornare. L'aspetto della familiarità e il fatto che il cliente riesca a sentirsi come a casa indipendentemente da dove si trovi sono concetti divenuti sempre più importanti. Io in primis ho vissuto esperienze di questo tipo, tra le quali anche quella di una tessera che prevede una notte gratuita ogni dieci trascorse nella struttura.
- Sito internet semplice ed intuitivo: uno dei punti di forza delle OTA risiede nell'intuitività e nella facilità di utilizzo dei propri portali; gli albergatori devono riuscire a replicare tutto ciò sui propri siti web. Ciò perché oggi gli utenti vogliono avere tutto e subito, e in un mondo online popolato da milioni di siti di hotel se

uno di questi non soddisfa le esigenze o se non è di immediata comprensione si passa rapidamente al successivo. L'introduzione e il consolidamento di elementi come immagini, video, grafici, tour virtuali e informazioni sulla qualità sono utili elementi che possono riuscire a convertire la visita dell'utente in una vendita.

- Extra esclusivi per coloro che prenotano dal sito diretto: colazione gratuita, upgrade di camera, servizi in camera, mappe della città sono solo alcune delle cose che gli hotel potrebbero offrire a chi preferisce il canale di vendita diretto piuttosto che il portale OTA.
- Misurazione dei risultati: raccogliere ed analizzare i dati su tutti i canali e su tutti i device, così da poter incentrare gli sforzi sulle attività di marketing più remunerative tralasciando al contempo quelle superflue.
- Utilizzo di nuovi canali per farsi pubblicità, quali ad esempio blog di viaggi e travel influencer, per far conoscere la propria struttura ad un pubblico sempre maggiore.

In sostanza il cooperare con le OTA deve essere utilizzato come un vantaggio da parte degli albergatori, che devono sfruttare i ricavi dovuti al maggior numero di vendite effettuate tramite i portali per migliorare i propri canali di vendita al fine di riuscire ad incrementare il più possibile le vendite dirette con un conseguente beneficio che arriverebbe da entrambi i fronti.

Verranno ora di seguito presentate le principali OTA che negli ultimi anni si sono imposte nel panorama internazionale.

### **Booking Holdings e Booking.com**

Booking.com nasce come startup nel 1996 ad Amsterdam e fa oggi parte della società americana Booking Holdings, che l'ha acquisita nel 2005. Quest'ultima, che ha sede nel Connecticut, vanta tra le proprie fila anche Priceline.com, Agoda.com (azienda di servizi per prenotazioni alberghiere online specializzata principalmente nella zona del sud-est asiatico ed 11esimo sito al mondo del settore), Rentalcars.com (sito per il noleggio auto con veicoli presenti in oltre 60.000 località sparse per il mondo), Kayak.com (metamotore di ricerca dedicato ai viaggi e 13esimo sito al mondo del settore) e Opentables (il più grande provider online di prenotazioni per i ristoranti comprato nel 2014 per 2,6 miliardi di dollari). A queste operazioni si aggiungono poi gli investimenti fatti in Grab e Didi, gli equivalenti di Uber nel sud-est asiatico e in Cina, e la recente acquisizione di FareHarbor, una startup che annovera anche Expedia, TripAdvisor e Google tra i propri clienti.

Il Gruppo ha fatto registrare nel 2018 un fatturato da 14,52 miliardi di dollari (cresciuto del 14,55% dal 2017), un EBITDA di 5,72 miliardi (cresciuto di oltre 17 p.p. dal 2017) e ricavi netti per 3,99 miliardi di dollari (con un'impressionante crescita dell'87% in due anni)

## ***I siti di metasearch e di recensioni***

Un altro grande protagonista del settore turistico attuale sono i siti di metasearch, ovvero metamotori di ricerca di viaggio, piattaforme online in grado di paragonare le tariffe e le offerte proposte da una struttura ricettiva nei vari canali. Secondo uno studio un viaggiatore italiano su due utilizza i metamotori di ricerca per pianificare le proprie vacanze.

Questo ampio utilizzo della risorsa è dettato dal fatto che i suddetti siti sono in grado di aiutare il turista a ricercare l'offerta più conveniente. I metasearch, a differenza delle OTA, non gestiscono solitamente le transazioni ma si limitano a confrontare i prezzi dei vari prodotti/servizi su differenti canali rimandando i consumatori direttamente alla fonte dell'intermediario o al sito del fornitore del servizio stesso.

Negli ultimi anni però i metamotori si sono evoluti e molti di loro includono ora la funzione di prenotazione diretta dal proprio sito, esattamente come si procede nei siti delle OTA: uno degli esempi più famosi è quello di **TripAdvisor**, che da qualche anno ha lanciato la possibilità di prenotare direttamente dal proprio sito. Questi strumenti hanno rivoluzionato il modo di pianificare una vacanza riuscendo a conferire un grosso potere ai consumatori, mettendo a loro disposizione uno strumento veloce, efficiente e facile da usare; essi sono infatti particolarmente apprezzati dai più giovani proprio per la loro velocità di ricerca. Basti pensare che una quindicina di anni fa per prenotare una vacanza bisognava

navigare nei siti web di tutte le strutture alternative individuate e confrontare i prezzi delle camere, per poi procedere con i contatti telefonici diretti, i quali potevano portare ad un nulla di fatto nel caso in cui la disponibilità residua fosse terminata. Le caratteristiche che contraddistinguono i metasearch sono l'estrema capacità di sintesi (riescono a raccogliere in un'unica piattaforma i diversi risultati delle ricerche multiple compiute) e la sinergia tra i social e le nuove tecnologie.

La funzione di motore di ricerca non è però l'unica offerta: lo sfruttamento delle potenzialità delle recensioni attraverso un sistema che permette a qualsiasi utente di fornire il proprio feedback hanno da un lato l'effetto di aiutare i consumatori nella scelta e dall'altro lato rendono la piattaforma una fonte maggiormente affidabile.

Non solo i viaggiatori sfruttano questi siti a proprio vantaggio, anche gli albergatori infatti possono trarne numerosi benefici: in primis i metamotori consentono le prenotazioni dirette nei siti degli hotel e, grazie al sistema di recensioni offerto, possono rafforzare l'immagine del brand che influenzerà a propria volta le scelte del cliente; questa consapevolezza di sottoporre il proprio prodotto e/o servizio ad un costante confronto e giudizio con migliaia di altri concorrenti aiuta gli albergatori a focalizzarsi su quanto sia in loro possesso, spingendoli ad investire su elementi che li possano differenziare dalla concorrenza.

L'utilizzo delle recensioni può invece rappresentare un'arma a doppio taglio per gli albergatori: se da un lato esse possono aumentare il numero di prenotazioni dirette ai propri siti, dall'altro lato la loro attendibilità potrebbe non essere veritiera, finendo per generare una campagna pubblicitaria negativa; ciò è anche dovuto al fatto che le recensioni non possono essere pubblicate solamente da chi ha terminato il soggiorno nella struttura, bensì chiunque può dare il proprio contributo. Questo sistema porta inesorabilmente ad un aumento di recensioni false suddivise tra quelle scritte dai concorrenti che vogliono screditare una struttura e quelle pubblicate dalle parti interessate che puntano a promuoverla in ogni modo.

A differenza di quanto accade negli accordi con le OTA dove per ogni prenotazione viene corrisposta una fee, i metasearch si occupano di indirizzare l'utente ai siti di prenotazione diretta degli hotel addebitando ad essi un importo per ogni visita o click che ricevono. I modelli di funzionamento sono principalmente due: alcuni metamotori optano per il meccanismo di PPC (Pay Per Click) dove ricevono una somma di denaro precedentemente concordata per ogni click dell'utente sul link dell'albergo; altri prediligono invece il CPA (Cost Per Acquisition), dove il metamatore ha diritto a una parte della commissione per ogni prenotazione effettuata dagli utenti che lo hanno visitato e che attraverso la piattaforma sono stati rimandati nel canale distributivo finale.

Tra i metamotori più importanti troviamo TripAdvisor (anche se negli ultimi anni è diventato un ibrido con le OTA), Trivago e Skyscanner.

### **Trivago**

Trivago N.V. è una società tecnologica tedesca specializzata in servizi e prodotti connessi a Internet nei settori alberghiero e di metaricerca; essa è proprietrice dell'omonimo sito di metasearch che confronta i prezzi di hotel, B&B, ostelli e diversi altri tipi di strutture. Nata nel 2005 a Düsseldorf, la società è stata la prima in Germania a ideare un motore di ricerca per gli hotel. Negli anni successivi alla fondazione e alla creazione del sito, la multinazionale si è espansa dapprima in Europa, per poi proseguire con un'espansione negli Stati Uniti (2012) e in Asia (2013); nel 2013 Expedia ha acquisito il 62% di Trivago diventandone l'investitore di maggioranza; al giorno d'oggi la società è una realtà che opera in 190 Paesi con oltre 3 milioni di strutture ricettive presenti sul proprio motore.

Oltre al confronto dei prezzi, il sito offre anche informazioni in tempo reale sulla disponibilità delle camere consentendone la prenotazione su siti esterni e raccoglie le opinioni dei clienti riguardo strutture ricettive e attrazioni turistiche. Il meccanismo di funzionamento è molto semplice: il viaggiatore inserisce il nome della destinazione o il tipo di struttura, il metamatore ricerca tutte le possibili opzioni riguardo e mostra su quale canale vi è il prezzo più basso; a questo punto l'utente può

scegliere l'offerta che preferisce e procedere alla prenotazione tramite il reindirizzamento al sito che la propone.

Come accade anche per gli altri metamotori, Trivago genera i propri ricavi tramite il CostPer-Click: quando l'utente fa click sul sito esterno di un'inserzionista a quest'ultimo viene addebitata una fee. A differenza delle OTA, l'operazione di prenotazione non avviene mai sul portale, ma si viene reindirizzati al corrispondente sito per la prenotazione diretta.

Guardando i dati economici negli ultimi anni Trivago ha sempre chiuso il bilancio con un fatturato decisamente positivo (1,17 miliardi nel 2017 e 1,08 miliardi nel 2018), ma le enormi spese sostenute per il marketing e gli spot televisivi hanno portato ad un utile netto fortemente negativo: nel 2018 l'azienda ha chiuso con una perdita di 25 milioni, dovuta per lo più al fatto che il 91% del suo fatturato è stato speso in pubblicità.

Un metamatore puro come Trivago può essere utile a diverse categorie di fruitori: gli albergatori possono sfruttarlo come vetrina, le agenzie di viaggio possono utilizzarlo per fare il benchmarking dei prezzi e persino le OTA ne traggono beneficio controllando tramite esso tutti i prezzi praticati sul mercato dai concorrenti (non è un caso infatti che Booking Holdings posseda il metamatore Kayak). I presupposti per riuscire a risollevarsi sono a favore dell'azienda, ma per trasformare le perdite in utili essa dovrà limitare la spesa in pubblicità che ne sta letteralmente prosciugando la cassa.

## Skyscanner

Fondato nel 2003 da tre esperti dell'IT, Skyscanner è un metamatore di ricerca e confronto dei prezzi delle rotte aeree di tutto il mondo: partito con l'intento di confrontare i prezzi dei maggiori vettori europei, oggi il sito ha una copertura worldwide in grado di offrire la comparazione di qualsiasi volo commerciale con tutti gli altri che effettuano la stessa rotta.

Usato ogni mese da più di 100 milioni di persone, il sito è disponibile in 30 lingue e, oltre alla sua tecnologia di ricerca di voli, produce anche pubblicazioni regolari di notizie riguardanti il settore dei viaggi nonché consigli legati al mondo del turismo potenzialmente utili per i consumatori. Skyscanner non vende direttamente i voli (così come Trivago) ma, una volta trovata l'offerta più economica per la rotta desiderata, reindirizza automaticamente l'utente sul sito della compagnia aerea o dell'agenzia di viaggi per effettuare direttamente la prenotazione; i viaggiatori possono anche cercare i voli senza dover inserire date o destinazioni specifiche, interagendo così con una piattaforma di ricerca dei voli molto flessibile.

Con il passare degli anni il metamatore ha ampliato la sua gamma di servizi offrendo la comparazione dei prezzi anche per il noleggio auto e per gli hotel. La tecnologia di indicizzazione (il modo in cui il sito viene acquisito e interpretato dai motori di ricerca e quindi compare nelle loro pagine di risposta alle interrogazioni degli utenti web) di proprietà di Skyscanner consente di trovare i risultati della ricerca molto più

rapidamente rispetto ai metasearch tradizionali, in quanto non vi è alcuna necessità di consultare pagine di terzi o GDS (Global Distribution System) per ottenere informazioni, ogni volta che si effettua una ricerca; questo è uno dei fattori che lo rendono nettamente differente da molti altri portali di ricerca voli, cosa che riesce a garantirgli un notevole vantaggio.

Il portale offre una gamma di strumenti di ricerca online gratuiti, che consentono agli utenti di scaricare ed integrare le informazioni di Skyscanner sui voli nel proprio sito web, pagina personale o desktop. Questi strumenti di ricerca rapida includono la Mappa (una mappa interattiva in flash che mostra gli aeroporti su un planisfero), il servizio Ovunque (per un suggerimento sulle destinazioni di viaggio più economiche), la ricerca per Mese Intero (questa opzione permette di vedere il prezzo dello stesso volo nell'arco di un intero mese, così da poter decidere quale sia il giorno migliore per partire) o per Anno Intero (come per il servizio di Mese Intero ma con un confronto a livello annuale), l'invio di Avvisi di Prezzo per informare i viaggiatori sulle variazioni delle tariffe. Skyscanner è inoltre attento alle tematiche riguardanti la salvaguardia dell'ambiente e offre ai viaggiatori l'"Opzione Ecosostenibile", un tag che permette di scegliere i voli con le minori emissioni di CO2 già utilizzato da oltre 10 milioni di persone; inoltre, ogni qual volta i propri dipendenti viaggiano, l'azienda acquista carburante sostenibile per l'aviazione (SAF). I valori economici sorridono all'impresa con un fatturato che è passato dai 214 milioni di dollari del 2017 ai 262 milioni (+22,42%) del 2018 e i

ricavi netti quasi raddoppiati con un'impennata da 18,7 a 35,7 milioni (+90,9%).

## **TripAdvisor**

TripAdvisor Inc è una società americana di viaggi e ristoranti che mostra le recensioni di hotel e ristoranti, prenotazioni di alloggi e altri contenuti legati al viaggio, includendo anche forum di viaggio interattivi. TripAdvisor è il più grande "social travel website" del mondo con circa 315 milioni di recensori e oltre 730 milioni di recensioni di hotel, ristoranti, attrazioni e altre attività legate ai viaggi. I servizi del sito sono gratuiti per tutti i suoi utenti, i quali sono anche i fornitori della maggior parte dei contenuti, e sono supportati da una struttura di prenotazione degli hotel e da un modello di business pubblicitario. Sul portale si possono consultare oltre 795 milioni di recensioni e opinioni relative a 8,4 milioni di alloggi, ristoranti, compagnie aeree, crociere ed esperienze con traduzioni in 28 lingue.

Nato nel 2000, in origine TripAdvisor era stato pensato come una sorta di guida turistica che mostrasse realmente cosa aspettarsi da un albergo o da una destinazione turistica, con in più l'aggiunta di un pulsante tramite il quale poter aggiungere una propria recensione, il quale risulterà essere l'artefice del suo successo. Nel 2004 diventa uno spin-off di Expedia e inizia a crescere esponenzialmente fino alla sua espansione nel mercato cinese del 2009, che in due anni lo porta ad essere uno dei siti di viaggi maggiormente utilizzati nei paesi dell'estremo

oriente; tra le novità più recenti vi è invece l'incorporazione del servizio di ordinazione e consegna a domicilio di cibo DoorDash, presente per molti dei ristoranti che compaiono tra i suoi elenchi.

Il sito permette a tutti gli utenti di poter leggere le recensioni mentre per poterle scrivere bisogna essere obbligatoriamente registrati: per cercare, almeno in parte, di ridurre il numero di recensioni fasulle, si procede nel filtrare i post prima della loro pubblicazione eliminando tutti quelli non conformi alle linee guida del sito. Per verificare l'identità dei fruitori del portale ai recensori viene richiesto l'indirizzo mail mentre ai proprietari delle strutture recensite viene richiesta una carta di credito in aggiunta. Un altro elemento mirato a rendere più credibili le recensioni è l'integrazione con Facebook, che permette agli utenti di iscriversi tramite il social in modo da mettere in evidenza le recensioni scritte dagli amici, considerate maggiormente affidabili e sicure. Grazie alle recensioni fornite dagli utenti, il portale rappresenta oggi un'importante fonte informativa in grado di influenzare i comportamenti dei consumatori turistici e di indirizzare le loro scelte a seconda delle esigenze: ciò perché il contenuto creato da altri utenti viene percepito come maggiormente affidabile e credibile.

Quando effettua una ricerca su TripAdvisor, l'utente può filtrare i risultati con tutta una serie di parametri (prezzo, valutazione...) per poi "spulciare" le strutture che compaiono nella scaletta, le quali presentano una votazione compresa tra 1 e 5, e tutte le recensioni a riguardo. Se il viaggiatore ha eventuali dubbi o

domande, sul portale può poi trovare un forum dove poter interagire chiedendo consigli domande agli altri utenti.

Non solo i viaggiatori, ma anche i proprietari delle strutture possono approfittare dei vantaggi offerti dal portale. Oltre al possibile aumento del flusso di prenotazioni, essi possono ricavare benefici anche nella gestione della struttura: aiutandosi con le recensioni possono comprendere i gusti e le esigenze dei clienti per poi iniziare un dialogo a distanza anche con coloro che non sono stati rimasti soddisfatti del soggiorno; tramite il portale possono poi comunicare al pubblico le proprie offerte e metterle in rilievo. Gli albergatori possono inoltre usufruire dei Widget TripAdvisor, applicazioni web che consentono di trasferire i contenuti dinamici dal metamotores al sito della struttura ricettiva: si possono così trovare i banner pubblicitari che rimandano alla pagina di una struttura, riquadri che mostrano la media delle recensioni, il campionario dei contenuti delle recensioni o addirittura il modulo per lasciare il proprio feedback; in questo modo nella pagina web della struttura vengono mostrati le recensioni e i riconoscimenti, che incoraggiano gli utenti a lasciare a loro volta un giudizio. Altro strumento utile a fini pubblicitari sono i Certificati di Eccellenza rilasciati da TripAdvisor, che certificano la qualità di una struttura tramite le recensioni dei clienti e che vengono molto spesso orgogliosamente esposti nelle hall degli hotel.

Per motivare gli utenti a partecipare e a contribuire nella creazione di contenuti e recensioni, TripAdvisor ha introdotto un sistema basato sulla gamification, che consiste nell'applicare

un meccanismo di gioco su contesti non ludici in modo tale da aumentare il coinvolgimento e la partecipazione dei viaggiatori.

Nel caso del metamotore l'utente viene incoraggiato a condividere contenuti relativi ad una struttura, ad una città o ad un'attrazione visitata, ricevendo in cambio punti che determineranno una classifica; tramite questo metodo viene creata una sorta di competizione tra gli utenti che li spingerà a postare sempre più informazioni e recensioni. Un altro modo per guadagnare punti è legato alla valutazione delle recensioni da parte degli altri utenti: in questo modo chi scrive una review sarà motivato non soltanto a postare un maggior numero di contenuti, ma anche a migliorare la qualità dell'informazione condivisa. Questo programma chiamato TripCollective premia i 31 recensori ogni qual volta aggiungano dei contenuti (ad esempio vengono assegnati 100 punti per ogni recensione, 30 per ogni foto e così via); questa strategia legata alla gamification agisce non solo come un vero e proprio sistema di fidelizzazione, ma si rivela anche utile per coloro che leggeranno le recensioni: il contenuto creato da un contribuente esperto assumerà infatti una maggiore importanza rispetto a quello di un contribuente principiante.

Per quanto riguarda i dati finanziari TripAdvisor ha chiuso il 2018 con ricavi pari a 1,6 miliardi di dollari (+3,79% rispetto all'anno precedente), ricavi netti per 113 milioni di dollari (risalito dopo una perdita di 19 milioni nell'anno precedente dovuta alla tassazione) e un EBITDA di quasi 300 milioni (+27.2%). Buona parte di questi ricavi provengono dalla vendita

di pubblicità (prevalentemente quella legata ai click) e dai reindirizzamenti Cost-Per-Click ai siti per le prenotazioni dirette.

Come già citato precedentemente, il colosso americano è ormai sempre più un ibrido piuttosto che un metasearch o un sito di recensioni puro: l'introduzione del servizio TripConnect ha reso infatti possibile effettuare una prenotazione diretta sul sito dell'albergo stesso tramite TripAdvisor. Questo meccanismo permette agli albergatori di competere con le OTA sfruttando la visibilità offerta dal portale e aumentando le prenotazioni dirette; in cambio del servizio, gli albergatori devono registrare la propria struttura tramite un profilo aziendale e pagare alcune commissioni. La struttura pagherà solo quando il viaggiatore cliccherà sul link che lo porterà al proprio sito web; a riguardo è interessante osservare come il prezzo pagato venga deciso dall'albergatore stesso, ma questa variabile determinerà il posizionamento nella ricerca: la visibilità risulta proporzionale a quanto versato al portale. A questo servizio si affianca poi quello di Instant Booking, che permette agli utenti di effettuare prenotazioni rapide direttamente da TripAdvisor: l'albergatore non deve fare alcun investimento iniziale pagando, solamente per le prenotazioni che si trasformano poi in effettivi soggiorni, una fee che varia dal 12 al 15% (proprio come accade con le OTA tradizionali).

Alla base dei siti di recensioni come TripAdvisor vi è l'importantissimo concetto di passaparola, il fenomeno che spinge un soggetto a scegliere una certa meta oppure un determinato prodotto/servizio turistico semplicemente poiché

quest'ultimo è stato consigliato da un parente o da un amico. Oggigiorno il passaparola avviene principalmente online tramite siti, forum e blog, sottoforma di recensioni che gli utenti scrivono al fine di raccontare le proprie esperienze di viaggio e la qualità dei servizi usufruiti. Le imprese operanti nel settore turistico devono tenerne conto poiché esso è in grado di influenzare profondamente le scelte dei turisti: non solo, i proprietari delle strutture possono inoltre avere l'opportunità di conoscere le opinioni dei turisti rispetto alle proprie offerte, capire quali siano i loro punti di forza e osservare i problemi riscontrati per potersi migliorare.

I consumatori ritengono che le informazioni contenute nelle recensioni online siano più affidabili e credibili di quelle divulgate dall'impresa stessa poiché l'utente che condivide la propria esperienza è generalmente privo di interessi commerciali (al contrario dell'albergatore che cerca di mostrare un'immagine il più positiva possibile della propria struttura per attrarre flussi turistici e alzare di conseguenza i ricavi); ad essere colpiti di riflesso sono anche i tour operator e le agenzie di viaggio, ritenuti anch'essi meno attendibili delle recensioni online. In sostanza, se un albergatore millanta la propria vicinanza al mare quando in realtà si trova ben più lontano, egli può essere rapidamente smascherato dalle recensioni degli ospiti, che avviseranno gli altri viaggiatori della menzogna comportando anche una cattiva pubblicità per l'albergo. Il settore turistico ha assistito negli ultimi anni alla proliferazione di numerosi siti di recensione, che molto spesso fungono anche

da siti di rating: a chi recensisce viene infatti molto spesso richiesto di classificare l'esperienza utilizzando un indicatore numerico che rifletta la valenza complessiva della recensione; con questa funzione, ciascun utente ha la possibilità di esprimere la propria opinione, non solo tramite il classico feedback, ma anche con un criterio di valutazione che consente di ordinare i dati della ricerca in una classifica basata sui punteggi forniti dai viaggiatori.

### **Le conseguenze sul settore turistico: il Travel 2.0**

Da questo quadro generale risulta evidente come la struttura del mercato turistico sia cambiata con l'avvento di Internet, il quale ha portato a costruire nuove relazioni tra attori e clienti. La rete ha infatti contribuito a rendere poco utilizzati alcuni intermediari e canali distributivi, creandone contemporaneamente di nuovi. Tradizionalmente, i fornitori di servizi e prodotti trasmettevano i propri contenuti a vari intermediari comprendenti tour operator, Dmc e agenzie di viaggio, i quali si occupavano poi di commercializzarli verso i consumatori finali. La catena del valore tradizionale comprende infatti i fornitori di servizi nella destinazione, gli inbound tour operator, ovvero i t.o. presenti nella destinazione stessa che aggregano i servizi turistici provenienti dai diversi fornitori in loco (specializzati per lo più in un solo segmento di mercato e in una precisa area geografica), gli outbound tour operator, ovvero i t.o. che operano nel luogo d'origine della destinazione finale

offrendo un prodotto turistico più ampio e con più combinazioni, e le agenzie di viaggio locali che distribuiscono i prodotti ai consumatori finali tramite cataloghi. Proprio le agenzie di viaggio sono incaricate di occuparsi dei clienti, cercando di soddisfare le loro esigenze e di personalizzare le vacanze a seconda dei bisogni del turista. Queste ultime sono, tradizionalmente, rivestite di un ruolo molto importante essendo responsabili di fornire ai clienti tutte le informazioni e i consigli necessari per affrontare il viaggio.

Con la diffusione di Internet, invece, lo scenario è mutato. Al consumatore si prospetta un'ampia gamma di scelte e l'unica difficoltà che incontra è il dover destreggiarsi nell'enorme quantità di informazioni reperibili in rete: **il risultato è stato il forte sminuimento degli intermediari tradizionali**. La rete permette al turista di accedere alle informazioni sulle destinazioni e assemblare in maniera indipendente i diversi servizi costruendo una vacanza su misura. Tutto ciò ha portato alla nascita di nuovi intermediari e la catena del valore del turismo è cambiata, in corrispondenza di un nuovo modo di distribuire il pacchetto turistico.

**La digitalizzazione ha dato l'opportunità di comunicare con i viaggiatori, favorendo la vendita diretta da parte dei fornitori e degli inbound tour operator ai consumatori finali, evitando così la catena di intermediari.** In risposta a questi sviluppi **sono emersi nuovi intermediari online**, i quali hanno creato canali addizionali virtuali non vincolati dai confini geografici conquistando ampie fette di mercato ed interponendosi tra

fornitore e cliente finale. La loro funzione non si limita alla distribuzione ma hanno anche il **compito di aggregare i prodotti turistici sulla base delle esigenze dei consumatori, integrando per esempio volo, soggiorno e noleggio auto. Le funzioni che erano generalmente svolte da inbound e outbound tour operator hanno iniziato ad essere svolte dalle OTA, capaci di aggregare l'offerta turistica e proporre all'utente diverse soluzioni.**

**In questo scenario di cambiamenti e innovazioni si colloca il Travel 2.0.** Con questo termine si intende un nuovo modo di pianificare il viaggio ispirato ai principi del Web 2.0, ovvero basato su un approccio partecipativo e collaborativo dell'utente finale che si ripercuote sull'industria turistica in un nuovo modo di viaggiare. Anche in ambito turistico la figura del consumatore si evolve e cambia le metodologie per arrivare al prodotto: il turista 2.0 è capace non solo di leggere ma anche di generare lui stesso i contenuti. Ciò è reso possibile dall'incremento dell'utilizzo del web e in particolar modo degli strumenti di collaborazione di massa, che hanno dato maggior potere agli utenti, i quali possono a loro volta partecipare attivamente e scambiare informazioni con altri al fine di produrre, consumare e diffondere informazioni attraverso la rete. Lo sviluppo degli User Generated Content, dei siti di recensioni e dei social network hanno cambiato le comunicazioni tra gli attori del settore turistico e hanno creato rapporti interattivi tra consumatori e imprese (B2C) tra consumatori e consumatori (C2C), i quali hanno iniziato a collaborare e a scambiarsi

informazioni tra di loro. Si sono quindi generate le condizioni che permettono un collegamento virtuale tra due soggetti che prima non potevano comunicare tra loro, e si annulla il confine che prima esisteva tra chi produce e chi usufruisce dei contenuti.

Negli ultimi anni si è inoltre completamente azzerata l'asimmetria informativa che vigeva prima dello sviluppo di Internet, la quale costituiva un impaccio per il turista, che spesso preferiva affidarsi ai consigli di parenti e amici prima di prenotare un viaggio. Al giorno d'oggi l'utente possiede invece tutti gli strumenti necessari per verificare l'attendibilità delle informazioni: basti pensare a Google Maps, in grado di verificare l'esatta localizzazione di un albergo, o le immagini da satellite, che possono mostrare la dimensione della struttura ricettiva e il contesto in cui è collocata. Così come i blog, un'importante fonte informativa che permette ai turisti di ottenere validi e imparziali suggerimenti prima di affrontare il viaggio. Al fianco dei blog, i siti di recensioni contribuiscono a facilitare il reperimento delle informazioni per il turista e a rafforzare (ma anche indebolire) la reputazione di una destinazione. Tuttora rimane comunque molto importante il passaparola tra conoscenti, il quale si è però evoluto in un passaparola online che avviene in rete all'interno del network di amici e conoscenti che ci si è creato.

Siti il cui contenuto è generato dagli utenti, come ad esempio i blog<sup>34</sup> Il Travel 2.0 è stato segnato dalla nascita dei metamotori di ricerca (di cui si è parlato nei paragrafi precedenti), che sono

ormai diventati un nuovo tipo di intermediario all'interno della filiera turistica. Essi permettono all'utente di trovare l'offerta più conveniente tra tutte le opzioni di vendita disponibili per poi reindirizzarlo al sito web corrispondente per completare la transazione. Lo scopo dei metamotori di ricerca è quello di aiutare il turista permettendogli di velocizzare il processo di scelta: egli potrà infatti prenotare dopo aver visitato un unico sito in grado di paragonare i risultati, facilitando l'intero processo di acquisto.

In questo scenario acquista sempre più importanza anche il fenomeno delle recensioni di viaggio online. Per un viaggiatore moderno leggere consigli e giudizi online prima di prenotare una vacanza costituisce uno step fondamentale. Si sono perciò sviluppati così sempre più siti di recensioni, che permettono al turista di leggere milioni di commenti e opinioni scritte dalle persone che hanno soggiornato presso una determinata struttura alberghiera o che hanno usufruito di un certo tipo di prodotto turistico. Di conseguenza, le recensioni degli utenti online assumono una maggiore influenza nel processo decisionale del consumatore, il quale è ora in grado di svolgere in autonomia l'organizzazione della vacanza senza dover dipendere per forza da intermediari e agenzie di viaggio. Grazie ai feedback dei viaggiatori, è possibile comprendere quale sia il loro livello di soddisfazione e come abbiano percepito la loro esperienza di viaggio. In aggiunta, sulla base delle recensioni degli utenti è possibile valutare le strutture ricettive al fine di stilare poi una classifica (ranking).

Oggi giorno il viaggiatore interagisce con la propria destinazione in tre momenti: prima di partire, consultando blog, siti di recensioni e leggendo i racconti di altri turisti; durante il viaggio, condividendo online le proprie esperienze oppure sfruttando il web per cercare ristoranti, attrazioni e quant'altro; al ritorno dal viaggio, postando foto e video e scrivendo le recensioni riguardo l'esperienza avuta, le quali innescheranno a loro volta il medesimo meccanismo per un futuro turista. L'ultima fase ha acquisito una crescente importanza poiché il singolo turista contribuisce, a sua volta, a creare nuovi contenuti che costituiranno la fonte informativa di altri potenziali viaggiatori che ne usufruiranno prima della propria partenza. La fase antecedente il viaggio vero e proprio, durante la quale l'utente ricerca un elevato numero di informazioni, è diventata una componente fondamentale dell'esperienza di viaggio: pertanto, le informazioni a cui accede hanno un impatto significativo sul processo decisionale del turista, soprattutto nel momento in cui si trova a dover scegliere la destinazione. Inoltre, la fase antecedente la partenza, quella di travel planning, aiuta il viaggiatore a prendere le decisioni e a costruire le aspettative future.

Infine, nell'era del Travel 2.0, Internet rappresenta un valido strumento che consente di fare acquisti e prenotazioni in qualsiasi momento e in qualsiasi parte del mondo ci si trovi, confrontando prezzi e tariffe. Se in un primo momento il web è stato utilizzato come un canale meramente informativo, dove l'utente poteva trovare idee di viaggio e/o prezzi convenienti,

oggi è lo strumento che trasforma il viaggio e l'esperienza legata ad esso, offrendo uno spazio di pubblicazione in tempo reale e la possibilità di condividerlo. Il turista, prima di procedere alla prenotazione, sfrutta i nuovi portali che gli permettono di confrontarsi con gli altri utenti e di leggere le recensioni da loro pubblicate per poter pianificare al meglio la propria vacanza.

Lo sviluppo del Web 2.0 e i principi da esso derivati hanno dato vita ad una nuova cultura basata sui principi di collaborazione e condivisione che negli ultimi anni si è tradotta nella nascita di un turismo partecipativo, il quale favorisce la trasmissione dei valori culturali ed economici. Il viaggio viene ormai visto come un'esperienza di condivisione e un'occasione per conoscere nuove persone, nuove culture ed immergersi nella realtà più autentica di una determinata destinazione. Tra le ultime tendenze dei Millennials vi è infatti il fenomeno del couch surfing: un modo di viaggiare che permette ad un turista di essere ospitato gratuitamente nel divano (da cui infatti deriva il nome) di uno sconosciuto, fidandosi totalmente l'uno dell'altro.

Appare quindi molto evidente come il panorama della distribuzione turistica sia cambiato nel tempo e come Internet sia ormai diventato uno strumento essenziale per chi viaggia. Gli operatori turistici, sia tradizionali che non, stanno infatti intensificando anno dopo anno la propria presenza sul web in modo da poter soddisfare le richieste dei turisti 2.0, i quali non si affidano più solamente ad un unico intermediario, ma consultano siti e portali. Il mercato non è più orientato al consumatore, ma al contrario è guidato proprio da

quest'ultimo, il quale sta giocando sempre di più un ruolo chiave.

## ***L'INCOMING: COS'E'***

La **definizione di turismo incoming** è abbastanza semplice e consiste nell'azione che viene svolta da uno o più soggetti quando si tratta di accogliere e ricevere un turista nel proprio paese. È un termine che solitamente viene accostato ai tour operator esteri che necessitano di specifici servizi in Italia come, ad esempio, guide turistiche o informazioni su hotel, ristoranti o mezzi di trasporto della zona che si intende prenotare.

Infatti, è vero che la maggior parte dei **tour operator** che lavorano in Italia si occupano anche di organizzare attività di accoglienza e di tutte le informazioni strettamente necessarie per chi vuole viaggiare all'estero. Attualmente ci sono molte **agenzie di viaggio incoming** che nel tempo si sono specializzate su specifiche nicchie di persone che hanno bisogno di spostarsi e viaggiare e che offrono servizi ad hoc in base alla necessità dei clienti che possono essere ad esempio gruppi di viaggio formati da persone over 60, o viaggi studio per ragazzi, ma anche in base alla nazionalità del richiedente o alla lingua.

Quindi di fatto stiamo parlando di un **intermediario turistico** che non si limita soltanto a prenotare ad esempio un

volo e un albergo, ma un'agenzia che offre una serie di informazioni utili ai turisti in arrivo.

Una sfumatura più semplice di *turismo incoming* corrisponde al turismo in entrata, quindi tutti quei viaggi che fanno le persone verso paesi in cui non sono residenti. Si associa dunque a quelle persone che ad esempio per lavoro o per studio devono recarsi in un'altra nazione come l'Italia. Il fenomeno prende anche il nome di **turismo inbound**. Se invece è un italiano a dover viaggiare all'estero si utilizza il termine "**turismo outgoing**" in quanto un residente si reca in un paese nel quale non ha residenza con fine turistico.

# ***IL MARKETING TERRITORIALE QUALE BOOSTER DELL'ATTIVITÀ DI INCOMING***

## ***Definizione di marketing territoriale***

Il concetto di marketing si fonda sullo studio del mercato da cui è poi possibile rilevare ogni dato e informazione che permette la realizzazione di un piano strategico di marketing, facilitando così l'impresa in una più efficace azione di produzione, promozione e vendita dei suoi prodotti o servizi ai potenziali consumatori e utenti, nella prospettiva di realizzare un adeguato profitto. Per quanto riguarda il marketing territoriale, esso si fonda sullo studio del territorio e del mercato degli investitori, da cui si rileva ogni dato e informazione utile per realizzare un piano strategico di marketing territoriale, sulla base del quale facilitare l'ente pubblico locale nella sua azione di definizione, promozione e vendita di un insieme di servizi territoriali ai potenziali investitori, nella prospettiva di negoziare nuovi investimenti per migliorare la competitività delle imprese esistenti e per realizzare l'insediamento di nuove imprese non esistenti sul territorio.

Praticamente, nel primo caso le imprese producono e vendono i prodotti e i servizi con lo scopo di soddisfare anzitutto

l'interesse degli azionisti ed i dipendenti; nel secondo caso, gli enti pubblici locali producono e vendono l'offerta territoriale per valorizzare il territorio dal punto di vista socioeconomico, vale a dire lo scopo primario di soddisfare l'interesse collettivo. Per quanto riguarda il piano strategico, nel primo caso esso contiene gli obiettivi di profitto che vengono auspicati dagli azionisti e dai dipendenti, mentre nel secondo esso contiene gli obiettivi sociali auspicati dai pubblici amministratori nell'esercizio delle attività di interesse generale. Il lavoro di realizzazione e attrazione di un piano strategico di marketing territoriale, e quindi di negoziazione di nuovi investimenti, dovrà essere condiviso dagli enti pubblici locali con gli operatori privati, in maniera da beneficiare dell'apporto di risorse economiche, e soprattutto manageriali, che il mondo imprenditoriale per sua natura è capace di esprimere.

Pertanto, ai fini di attuare con maggiore efficacia un determinato piano strategico di marketing territoriale, appare opportuno tentare la via di affidarsi ad un operatore terzo a capitale misto pubblico-privato, con il compito di definire, promuovere e vendere l'offerta territoriale sul mercato degli investitori, in cambio di nuovi investimenti profittevoli.

Così facendo il beneficio socialmente più diffuso si può immaginare pensando al raggiungimento di due concreti obiettivi:

- a) Il potere politico si coniuga con il potere economico per lo svolgimento di attività di interesse generale;

- b) L'imprenditoria privata realizza in modo responsabile la sua vera missione di perseguire l'interesse individuale non disgiunto dall'interesse sociale.

Tali Agenzie nascono come speciali imprese autonome, con capitale misto pubblico-privato, la cui forma giuridica può essere di volta in volta individuata, tenendo sempre in considerazione che si tratta di *imprese non profit* al servizio della comunità locale, nazionale o europea, a seconda dell'ente territoriale in concorrenza con altri enti territoriali.

Sul piano operativo, tali Agenzie hanno il compito di effettuare uno studio del territorio e del mercato degli investitori da cui desumere gli elementi informativi utili per definire sia l'offerta territoriale sia il piano di marketing strategico che risulti vincente nella realizzazione degli obiettivi di uno o più progetti di sviluppo locale incentrati sulle più svariate attività economiche: industria informatica, elettronica, tessile, meccanica fine, museale, turismo, agriturismo, ecc...

In questa prospettiva, il ruolo della comunicazione, nell'accezione generativa del termine qui adottato, diventa essenziale. Una comunicazione intesa, non solo come comunicazione del prodotto, ma comunicazione per ideare, sviluppare, realizzare e monitorare l'uso concreto del prodotto stesso. Per creare quindi un ambiente comunicativo che ridefinisca il rapporto fra mondo della produzione e dell'uso.

## **Marketing territoriale: da dove nasce e perché**

Storicamente, il marketing territoriale è apparso in Europa con l'emergere di destinazioni turistiche alla fine del XIX secolo.

La prima promozione del turismo è stata in Francia nel 1900.

Lo scopo del marketing territoriale è quello di promuovere sul mercato nazionale o internazionale un villaggio, una città o una regione per aumentarne l'attrattiva ed aumentare così il numero di turisti.

Di solito, i territori cercano di distinguersi mettendo in evidenza le differenze esistenti tra loro; tuttavia, queste campagne promozionali spesso mancano di studio e analisi dell'identità locale e di adeguata comunicazione. Fondamentale che ogni territorio abbia una propria identità, un proprio carattere distinto.

Anche il rispetto dell'identità territoriale da parte dei residenti migliora e rafforza la qualità del turismo. L'adozione del marketing territoriale sull'identità conferisce quindi un forte vantaggio competitivo difficile da imitare da parte dei concorrenti.

Il marketing territoriale potrebbe essere inteso come l'attività per migliorare la quota di mercato del territorio nel quadro dei flussi commerciali internazionali, degli investimenti e delle competenze.

In generale il marketing territoriale si può sintetizzare come la sommatoria delle attività di analisi, strategie, interventi, procedure e controlli attuati dall'autorità di gestione urbana e dalle organizzazioni del territorio ingaggiate a tale scopo, al fine di soddisfare le esigenze dei flussi turistici target e del territorio stesso migliorandone la qualità e la competitività rispetto alle destinazioni concorrenti.

L'obiettivo del marketing territoriale non è pertanto solo comunicazione ma anche ricerca strategica dello sviluppo dei territori. Strategia di lungo termine al fine di ottenere un sempre maggiore vantaggio competitivo. Lo sforzo strategico è legato a ciò che può essere offerto dal territorio e si basa principalmente sulla conoscenza dell'identità locale e della comunità territoriale.

### **Marketing territoriale come fattore di promozione e attraEva territoriale nel mercato globale**

Per i territori, il marketing territoriale è un approccio che consente di adattare un'offerta territoriale limitata, basata sulla conoscenza del suo ambiente, per raggiungere obiettivi di attrattiva e ospitalità.

L'offerta territoriale, una parola molto alla moda, è un concetto emerso con lo sviluppo di politiche di attrattiva territoriale e che sembra essere usato sempre più frequentemente dai professionisti della pianificazione e dello sviluppo dell'uso del

territorio. Inoltre, è stata definita come un insieme di attributi del territorio, più o meno dati ed ereditati a seconda del caso, suscettibili di influenzare la società nella scelta o nella conservazione di un luogo per uno o più dei suoi stabilimenti. L'immagine della città è diventata uno strumento strategico e rimane un concetto ambiguo anche se la sua interpretazione in una cornice di marketing rende possibile specificare la relatività dei suoi contenuti.

Il **branding urbano** consiste nel promuovere l'immagine delle città attraverso la creazione di un marchio allo stesso modo dei prodotti di marca. L'ascesa del marchio, dall'inizio degli anni '90, evidenzia il ruolo determinante della dimensione simbolica dell'attrattiva. Ma rivela anche la diffusione delle concezioni commerciali della città. Ad esempio *I Amsterdam* o *I love NY* possono essere considerati tutti slogan pubblicitari che accompagnano la creazione di marchi di città a cui corrispondono identità visive.

Il marchio deve contribuire a rendere la città identificabile e desiderabile.

Gli argomenti utilizzati sono quelli di attrattiva soggettiva. Si tratta di stabilire la reputazione del territorio sulla costruzione di un'identità basata sulla personalità di quest'ultimo, la sua modernità e dinamismo, le sue qualità estetiche, il suo carattere accogliente, la sua atmosfera, il suo patrimonio e la sua storia. I registri mobilitati sono soprattutto emotivi, con l'obiettivo di differenziare la città dai suoi concorrenti e di mostrare la sua

leadership regionale, nazionale o internazionale. Deve apparire credibile tanto per i suoi abitanti quanto per i suoi visitatori.

In altre parole, il marchio deve rafforzare l'orgoglio dei residenti e quello degli attori economici ed essere attraente per cittadini, aziende e turisti situati all'esterno. Il marchio di città è quindi un processo di etichettatura che evidenzia gli attributi materiali mentre ne fa valere lo status (capitale, tecnopolo o patrimonio della città). Di conseguenza è una marcatura simbolica che si basa sull'evidenziazione di valori locali specifici, una storia singolare, a tratti culturale. Grazie a questo marketing di identità, città come Barcellona e Manchester hanno costruito una nuova capitale dell'immagine che ha ampiamente contribuito a migliorare la loro attrattiva.

Il marchio deve anche trasmettere un'immagine realistica della città e dovrebbe basarsi su una rappresentazione e una strategia condivisa dagli attori locali.

Il marketing territoriale è un fatto nuovo per molti territori. È attualmente in pieno sviluppo. I contorni di questa strategia non sono ancora chiari e per molti territori il concetto non fa ancora parte della strategia della città. Le città e le aziende stanno integrando sempre di più le strategie di conquista che mirano ad attirare nuovi investitori, residenti e turisti.

L'identità, l'immagine e la reputazione di un territorio sono elementi ricorsivi di un approccio di marketing. In un contesto di competitività, il marketing è onnipresente, le città di oggi hanno interesse a sviluppare strategie di marketing intorno ai

loro progetti, infatti lo sviluppo dell'attrattiva urbana passa quindi prima attraverso la comunicazione, che è una delle strategie di marketing urbano e a sua volta lo è una delle pratiche di marketing territoriale.

Secondo Rauch e Casella (*Rauch, J. E., e Casella A. (2001). Networks and markets*, New York, Russel Sage Foundation), il potere di un territorio è oggi misurato dalla sua capacità di raggruppare, innovare e elevare la sua offerta a un livello di eccellenza, ma soprattutto di creare legami duraturi con le offerte e i talenti del suo territorio e con tutti i suoi clienti.

La questione del futuro delle città e dei territori si riferisce alla capacità dell'azione pubblica di attuare strategie adattate ai nuovi cambiamenti sociali. Pertanto, i territori stanno cambiando, fortemente influenzati dal fatto che un territorio deve essere attraente, la conquista o la riconquista dell'attrattiva li costringe a riposizionarsi.

La capacità di coinvolgere e trattenere uomini e aziende appare ora come una questione chiave nelle strategie di sviluppo e nella costruzione di attrattive e tra queste strategie risiede il marketing territoriale.

Per una migliore comprensione, si dovrebbe fare una panoramica di questi due concetti, attrattiva territoriale e marketing territoriale.

Innanzitutto, l'attrattiva è una nozione complessa, relativa e multidimensionale intesa come la capacità di attrarre e

trattenere attività, imprese e pubblico (Polci, S. (1999). *La comunicazione pubblica tra turismo e marketing territoriale* definisce l'attrattiva come la capacità di un territorio di attrarre e conservare le imprese. Per Filosa Martone (Filosa Martone, R. (1998). *La città in ascolto. Una nuova visione del city marketing, Economia and Management, n. 6.*), l'attrattiva è legata a due parametri, il primo prende in considerazione ciò che un territorio può offrire e il secondo si riferisce alle preferenze degli investitori e alle loro opzioni per un territorio la cui offerta è considerata interessante in relazione per un altro territorio, l'attrattiva è la capacità di un territorio di offrire agli investitori condizioni sufficientemente allettanti per incoraggiarli a localizzare i loro progetti qui piuttosto che in un altro territorio. È anche il riflesso delle prestazioni di un territorio durante un determinato periodo e le caratteristiche dell'attrattiva del territorio devono essere ricercate tra i fattori della sua competitività. Questa è una nozione che si riferisce a un problema basato su un principio di movimento, dinamica, composizione e ricombinazione dei fattori di sviluppo endogeno dei territori.

Filosa Martone vede l'attrattiva da una prospettiva molto più ampia, descrivendo ed equiparando il progetto urbano come una sorta di attrattiva non focalizzata su obiettivi specifici come definiti dagli economisti, ma a tutti gli utenti dell'ambiente urbano (abitanti, consumatori, turisti, imprese).

Polci ha definito l'attrattiva come la capacità di un paese di attrarre attività commerciali e quindi principalmente capitale

produttivo. Questa nozione indica anche la capacità di un territorio di attrarre investimenti esteri. E infine, l'attrattiva di un territorio è la capacità di un paese di attrarre e mantenere le imprese.

Berg et al. (*Berg, L. Van den, Braun, E. e Otgaar, A., H. J. (2002). Sports and city marketing in European cities, Aldershot, Ashgate*) definiscono l'attrattiva in base a due dimensioni, una soggettiva e l'altra oggettiva. Il primo è l'attrazione che si riferisce alla seduzione, il secondo che è oggettivo in natura è l'attrazione, una forza che attira ma conserva sul posto e che consente a tutti i tipi di risorse di convergere: popolazioni, entrate, capitale, lavoro, posti di lavoro, beni, servizi, eventi professionali e informazioni. Così la capacità di attrazione di una città si identifica con la sua capacità di catturare, umano o no, materiale o immateriale.

Possiamo quindi affermare, in sintesi, che l'attrattiva di un territorio o l'attrattiva territoriale può essere definita come la sua capacità per un lungo periodo di tempo di attrarre e conservare varie attività economiche e fattori di produzione mobile (aziende, eventi professionali, imprenditori e capitale). In questo senso, è il riflesso della performance di un territorio durante un determinato periodo.

Pertanto, la **nozione di attrattiva** territoriale appare sempre più spesso nelle posizioni assunte dai rappresentanti eletti locali e dai loro dipartimenti di sviluppo al fine di spiegare e giustificare le scelte di investimenti e l'accoglienza di nuove attività che

mirano ad accentuare lo sviluppo di una città o di un agglomerato.

Di conseguenza, qualsiasi politica di attrattività consiste nell'attirare investitori esogeni ed endogeni in un determinato territorio, con l'obiettivo di aumentare il livello di attività economica. Ma questa nozione di attrattiva non può essere afferrata senza un approccio che deriva anche dal marketing territoriale.

Le strategie o le politiche di attrattiva sono molteplici, sovrapposte e complementari. Sono più complessi da impostare e devono tenere conto di molteplici aspetti come la storia, la cultura, le caratteristiche morfologiche del sito e tutto ciò che costituisce l'originalità e la specificità di un luogo, nonché il suo potere di attrazione per le persone e le attività.

Ciò mette in luce politiche di pacchetto urbano che si stanno muovendo verso azioni strategiche per posizionare la città in un mercato nazionale o internazionale e per enfatizzarne il carattere distintivo, che può essere un fattore di attrattiva nelle attuali dinamiche competitive.

La crescente concorrenza tra territori sta spingendo i vari attori istituzionali a trovare strategie innovative per la demarcazione urbana. Tra queste strategie c'è il **marketing territoriale**. Quest'ultima non è pubblicità ma è spesso equiparata all'arte della vendita, ma in realtà la vendita non è l'aspetto principale dell'azione del marketing, il suo scopo fondamentale è conoscere e comprendere un cliente mirato.

A partire dalla sua definizione che è l'insieme di analisi, strategie, azioni e controlli ideati e implementati dall'autorità di gestione urbana e dalle organizzazioni che dipendono da essa con l'obiettivo, da un lato, di soddisfare meglio le aspettative delle persone e attività del suo territorio e, d'altra parte, per migliorare la qualità e la competitività della città nel suo ambiente.

Inoltre è l'insieme di tecniche che consentono di costruire e sviluppare l'attrattiva di un territorio. Si può dire che lo scopo del marketing urbano è quello di aumentare l'attrattiva e aumentare la competitività delle città creando elementi di identificazione e differenziazione al fine di rendersi visibili e leggibili in un mercato globalizzato.

Un vero approccio al marketing urbano non deve distinguere i fattori di attrattività delle imprese da quelli che cercano di raggiungere individui, famiglie e turisti. In effetti, dobbiamo vedere che al momento vendiamo sempre più un'immagine globale della città che si rivolge sia ai produttori che ai consumatori: questa è l'era del marketing globale totale.

Nel mondo globalizzato, con la crescente importanza del fenomeno della metropoli, la sfida per le città è attirare uomini e capitali per consolidare la loro crescita. In questo contesto, la concorrenza tra le città è in crescita e le tecniche utilizzate nel mondo economico, incluso il marketing, tendono a permeare la sfera dei decisori urbani.

Quest'ultimo ha portato diversi effetti positivi sull'attrattiva. Permette di far uscire i territori dalla cultura dell'offerta e di concentrarsi sull'affrontare la domanda e agire sull'attrattiva.

Inoltre, una moltiplicazione di iniziative sempre più mirate, come ad esempio una partnership che ha una visione condivisa e il coinvolgimento dei principali attori del territorio sono una condizione essenziale per il successo di un approccio di marketing territoriale.

Il marketing territoriale è essenziale per qualsiasi approccio territoriale alla competitività, in quanto consente di gestire e costruire nuove percezioni formando l'identità, l'immagine e la reputazione di un territorio urbanizzato da vecchie percezioni relative all'identità, all'immagine e reputazione acquisita o data.

Permette inoltre di legittimare e dare significato all'azione strategica di un'area urbanizzata e garantire anche il passaggio dal locale all'internazionale presentando un'immagine e un'identità trasmesse da una vasta gamma di pratiche.

### **Le funzioni del marketing territoriale**

Il marketing territoriale contribuisce allo sviluppo del territorio, e si concentra sulla dimensione economica, la quale partecipa all'obiettivo finale di sviluppo sostenibile. L'intervento del marketing si esplica mediante quattro funzioni principali, quali:

- marketing territoriale di radicamento dell'esistenza: vale a dire azioni finalizzate al rafforzamento del tessuto produttivo esistente nell'area, affinché le imprese insediate abbandonino eventuali intenzioni di fuoriuscita, mantengano la loro localizzazione e traggano da essa un vantaggio competitivo;
- marketing territoriale di promozione del nuovo: creazione di nuove iniziative imprenditoriali utilizzando le possibilità offerte dalla crescente affermazione del network come modello organizzativo della grande impresa che decentra e scorpora le proprie attività localizzandole opportunamente sul territorio;
- marketing territoriale per l'innovazione: trasferimento di conoscenza innovativa dai centri universitari e di ricerca alle attività produttive, attraverso la creazione di spin-off companies;
- marketing territoriale di attrazione: l'ultima funzione riguarda l'insieme di misure per intercettare la domanda esterna di sedi localizzative espressa dagli investitori esogeni.

Se si considera la ripartizione concettuale di queste attività secondo il modello bipolare marketing interno/marketing esterno e le due relative componenti della domanda pubblico interno/pubblico esterno, è possibile sintetizzare le quattro funzioni suddette in due sole direttrici lungo le quali si svolgono le azioni di marketing:

- potenziamento e creazione di imprese locali;
- attrazione di investimenti diretti esogeni/esteri.

La prima direttrice riguarda anzitutto azioni di rigenerazione delle attività produttive locali. Alle imprese esistenti il marketing offre la possibilità di rinnovare il proprio assetto organizzativo, valorizzare le risorse del territorio, rafforzarsi da un punto di vista finanziario, comunicare più efficacemente la propria immagine all'esterno. Il fine è quello di incrementare la capacità competitiva delle imprese per mantenere la propria posizione sul mercato ed eventualmente accrescerla trovando nuovi sbocchi commerciali. Oltre alla rigenerazione, il marketing territoriale può attivare processi di industrializzazione vera e propria, cioè creazione di attività del tutto nuove, la cui crescita e il cui sviluppo sono favoriti attraverso strumenti normativi, finanziari e organizzativi che il marketing è in grado di assemblare e indirizzare in un'ottica strategica e sistemica.

La seconda direttrice si esplica in attività che riguarda sia la domanda che l'offerta. Sul fronte dell'offerta il marketing territoriale agisce in primo luogo per comporre il cosiddetto "pacchetto localizzativo", vale a dire una selezione organizzata di elementi tangibili e intangibili; in secondo luogo si preoccupa di comunicarlo e promuoverlo adeguatamente all'esterno. Tali attività, nel loro insieme, possono essere annoverate come le tradizionali politiche operative di prodotto e comunicazione adattate al discorso territoriale. Sul fronte della domanda, invece, il marketing deve selezionare e attrarre i segmenti più opportuni, vale a dire quegli investimenti compatibili con la

“vocazione” dell’area. Tale compatibilità deve avere una valenza duplice: per l’investitore deve significare conversione delle caratteristiche territoriali in un vantaggio competitivo, per l’area deve portare alla crescita del valore delle risorse già esistenti e tradurle in occasione di sviluppo locale. Tra le funzioni del marketing territoriale qui sopra descritte, non è stata presa in considerazione la progettazione; funzione questa fondamentale al fine di valorizzare le risorse di un territorio, portandole a sistema.

### **Strumenti per la condivisione dell’identità**

È difficile riuscire ad elencare tutti gli elementi che rientrano nel processo di marketing territoriale.

Del resto, appare evidente il fatto che oltre agli strumenti mutuati dalle tradizionali metodologie di marketing management, occorra affiancarne altri che rappresentano una risposta alle specifiche esigenze dettate dalle peculiarità del sistema territoriale quale oggetto e soggetto dell’azione di marketing.

Si è osservato come il territorio sia costituito da un sistema in cui i vari *stakeholder* sono chiamati a omogeneizzare e coordinare le proprie azioni, al fine di accrescerne l’efficacia sul mercato preservando in ogni caso le identità e lo specifico raggio di azione di ciascuno.

Nel processo di marketing, però, si devono necessariamente utilizzare strumenti che favoriscano il rafforzamento e l'integrazione delle iniziative individuali e che facilitino lo sviluppo di sinergie e il raggiungimento di risultati, in termini di sviluppo dell'identità territoriale e di creazione del valore per tutti i fruitori del territorio.

Questi obiettivi sono quelli da tenere presente per la comprensione della diversa natura degli strumenti utilizzabili e per l'individuazione delle tre tipologie principali, distinte in funzione del ruolo svolto e della finalità che le caratterizza:

- condivisione dell'identità territoriale: tale tipologia di strumenti presenta un carattere soprattutto organizzativo, e comprende quelli che agevolano lo svolgimento del processo, facilitando la dialettica interna tra i vari partecipanti, promuovendo lo sviluppo delle dinamiche relazionali, e contribuendo alla definizione di obiettivi comuni; gli strumenti di condivisione, in pratica, risultano tanto più efficaci quanto maggiore è l'adesione ad un progetto di sviluppo del territorio che trova la sua sintesi in una determinata identità obiettivo.
- Costruzione dell'identità territoriale: in questa categoria rientrano gli strumenti che possono essere attivati per colmare un eventuale gap esistente tra le risorse presenti nell'area e quelle necessarie per realizzare l'identità territoriale obiettivo; l'efficacia degli strumenti

di «costruzione» è quindi strettamente connessa alla capacità di «vendere» l'identità obiettivo e quindi alla quantità e qualità delle risorse che, grazie a essa, si riesce ad attrarre nel territorio, nonché alla coerenza di queste ultime con i percorsi evolutivi previsti per l'area.

- Comunicazione dell'identità territoriale: una volta che l'identità obiettivo dell'area sia stata definita e materialmente realizzata, occorre che essa venga portata a conoscenza dei diversi pubblici di riferimento; gli strumenti di «comunicazione», nell'ottica del marketing territoriale, hanno quindi prevalentemente la funzione di cercare di eliminare le divergenze tra l'identità effettiva dell'area e quella percepita da attori interni ed esterni dell'azione di marketing.
- Appare però opportuno sottolineare come la classificazione appena introdotta non vada intesa come una distinzione rigida, quanto piuttosto come un modello di supporto alla individuazione degli strumenti, di volta in volta più idonei. Infatti, l'appartenenza a una categoria di un dato strumento non sempre è univoca, potendo taluni strumenti presentare anche una duplice natura e, contemporaneamente, ricoprire ruoli diversi.

Se andiamo oltre al tradizionale modello della comunicazione di prodotto che si ispira alle modalità di tipo trasmissivo e applichiamo un nuovo paradigma comunicativo, quello

appunto generativo, sarà evidente che la comunicazione acquista un ruolo primario per la promozione dell'identità di un territorio, ma anche per la sua costruzione e per la sua condivisione. Possiamo dire, infatti, che **l'identità comunicativa** di un territorio costituisce la natura e l'essenza stessa del territorio. Per identità comunicativa intendiamo qualcosa di più complesso della valorizzazione dell'immagine e, dunque, del patrimonio simbolico di cui ogni realtà è portatrice; l'identità comunicativa è anche questo ma non solo, poiché non si esaurisce nell'aspetto fisico e iconografico, ma comprende il suo valore sociale, le relazioni che esso stabilisce con il contesto, sia reale (il mondo fisico) che digitale (la realtà del web), di cui fa parte e con il quale interagisce.

Per quanto riguarda qui gli elementi di condivisione, quelli che vengono maggiormente adottati rientrano nell'etichetta di "tavola rotonda", e nelle prassi operative si riscontrano situazioni molto eterogenee tra loro, per regole, livello di formalizzazione, meccanismi di funzionamento, natura e ruoli dei soggetti coinvolti, per cui, piuttosto che descriverne le caratteristiche e il funzionamento ci si soffermerà brevemente su alcuni principi e requisiti che appare opportuno rispettare affinché l'attività di condivisione dell'identità si concluda positivamente.

In primo luogo, il momento della convocazione appare particolarmente delicato; l'attività di individuazione degli attori da coinvolgere è critica quanto quella relativa alla scelta dei soggetti cui assegnare il ruolo di facilitatore; inoltre, in tale

attività è estremamente importante, da parte degli organizzatori, prevedere un certo grado di flessibilità nella definizione delle modalità di partecipazione, per esempio attraverso una definizione non rigida della tempistica o dei requisiti di partecipazione. In pratica, il superamento di eventuali dubbi e diffidenze può essere agevolato se sono proprio gli organizzatori a lanciare un primo segnale circa l'assenza di pregiudizi e l'apertura alle sollecitazioni provenienti dai partecipanti.

A tale proposito, occorre tenere presente che la varietà di temi e interessi oggetto dell'attività di condivisione è strettamente correlata alla varietà di esigenze dei diversi *stakeholders* e alla loro capacità di influenzare l'ambito di riferimento della negoziazione; come sottolineato da diversi autori la democrazia partecipata è un tema connesso tanto al diritto, quanto alla capacità di partecipare. In tal senso, per un verso, è opportuno, nelle fasi iniziali del processo, comunicare quale dovrebbe essere il fine del processo, così da facilitare la comprensione delle esigenze e preoccupazioni dei vari partecipanti; per altro verso, però a tale «fine comune» va attribuito un discreto grado di flessibilità, in quanto è fisiologico che man mano che emergono nuove informazioni, possano svilupparsi anche nuove istanze e nuovi bisogni.

Inoltre, poiché gli interessi e i bisogni espressi dai vari *stakeholder* possono risultare anche alquanto articolati e «trasversali» nei loro ambiti di riferimento, l'impiego di etichette per qualificare le diverse categorie di partecipanti al

processo, se per un verso può facilitare l'organizzazione della partecipazione, di contro rischia di isolare e separare temi e attori che, invece, sono fortemente correlati e interdipendenti. Per tale motivo è importante, per chi utilizza tale strumento, essere consapevole del fatto che gli interessi dei vari gruppi di *stakeholder* possono presentare diverse aree di sovrapposizione; in tal modo è possibile cercare soluzioni per superare le barriere che si rischia di creare etichettando troppo rigidamente le diverse categorie di partecipanti. Infine, la disponibilità di informazioni tecniche e scientifiche assume un ruolo cruciale nel funzionamento delle tavole rotonde, sia perché crea un patrimonio comune di conoscenze percepite dai più come oggettive sia in quanto consente di affrontare in modo adeguato e consapevole le problematiche che, di volta in volta, vengono sollevate. In tal senso, altrettanto importante può rivelarsi il ruolo dei mediatori e dei facilitatori del processo, che possono contribuire in misura sensibile a favorire il dialogo e a ridurre i conflitti, stimolando anche i partecipanti al processo a sviluppare visioni diverse del tema affrontato e a superare eventuali pregiudizi.

### **Strumenti per la costruzione dell'identità**

Per quanto riguarda la funzione di costruzione dell'identità, sono qui comprese le attività e gli strumenti utili per far conoscere l'identità obiettivo e a suscitare interesse intorno ad essa.

Parlando di territorio, l'offerta prende il nome di offerta di insediamento, nel senso che una determinata area territoriale risulta più o meno attrattiva per una specifica risorsa a seconda del contesto in cui la stessa dovrebbe andare a collocarsi. Pertanto, la capacità di attrazione è funzione proprio del complesso di elementi materiali e immateriali di cui in territorio intende disporre una volta che la sua identità obiettivo sia stata implementata.

Quindi, per far convergere le risorse esterne necessarie alla costruzione dell'identità, i territori devono necessariamente far conoscere le loro effettive capacità, facendo anche apprezzare le proprie competenze distintive in modo da sviluppare un elevato livello di credibilità nei propri confronti.

Questa credibilità è da intendersi in senso strategico ed economico, e soprattutto in termini di fiducia da parte dei vari interlocutori circa la capacità del territorio stesso di dare concretezza all'identità obiettivo progettata. Si deduce che se il territorio rende credibile il disegno strategico rappresentato dall'identità obiettivo, dimostrando di essere in grado di realizzare tale identità, riuscirà ad attrarre al suo interno proprio le risorse necessarie a tale realizzazione.

Di conseguenza, diviene critica la dimensione relazionale insieme agli strumenti che consentono di attivare e gestire le relazioni; tra questi compare il *roadshow*, consistente in una iniziativa a carattere formativo e promozionale, estremamente mirata, che consente di presentare il progetto di sviluppo

strategico di un territorio ad un'audience interessata e fortemente motivata a vagliare le opportunità di investimento offerte dalla località.

È da notare anche il fatto che ormai, sia a livello nazionale che internazionale, le manifestazioni fieristiche sono numerose e finalizzate a consentire a realtà territoriali, sia di grande che di piccola dimensione, di presentare i propri piani di marketing territoriale a investitori e partner potenziali. In tale contesto, i principali interlocutori di questi eventi sono tipicamente gli operatori del settore mobiliare, ma la possibilità di sviluppare relazioni, include anche attori istituzionali, fornitori di servizi, operatori finanziari, ecc.

### **Strumenti per la comunicazione dell'identità**

In questo paragrafo ci soffermiamo sugli strumenti che vengono utilizzati per comunicare l'identità, strumenti che hanno la funzione di contribuire alla costruzione delle percezioni, delle aspettative e del vissuto dei cittadini e si pongono, al contempo, come veicolo e come componente dell'immagine territoriale.

La categoria degli strumenti di comunicazione è probabilmente quella che maggiormente attinge alla prassi dell'operatività delle imprese, in quanto, molti degli elementi del tradizionale *communication mix* aziendale possono venire impiegati anche in chiave territoriale per proiettare una determinata identità e

per proporre il territorio come sistema in grado di creare valore per un insieme eterogeneo di pubblici di riferimento.

Naturalmente la scelta del peso relativo da assegnare ai diversi elementi è funzione di svariati fattori, tra cui: gli obiettivi della campagna, la tempistica, la situazione economica della destinazione e dei suoi concorrenti, il budget disponibile, ecc...

La pubblicità è lo strumento maggiormente utilizzato, soprattutto nell'ambito delle iniziative di comunicazione rivolte ad un target «consumer»; secondo una ricerca condotta negli Stati Uniti, solo in quel paese la cifra spesa per promuovere i territori utilizzando i mezzi di comunicazione di massa supera i 500 milioni di dollari. Essa naturalmente può assumere numerose forme e fare leva su un complesso molto ampio di canali; il suo impiego, in riferimento a un territorio, aggiunge però, ai tradizionali fattori di complessità anche quello relativo alla difficoltà di sintetizzare una realtà complessa in un messaggio che possa essere veicolato attraverso un mass media.

In pratica, per comunicare l'identità si può dover essere costretti a enfatizzare alcune componenti del territorio e a relegarne altre a un ruolo meramente subalterno; in questo caso il dilemma è se spingere sugli elementi dominanti e più noti dell'area oppure se cercare di valorizzare quelli che, in un dato momento, ricoprono una posizione marginale.

Un altro strumento cui viene fatto notevole ricorso nella comunicazione dell'identità è rappresentato dalle relazioni

pubbliche, che vengono impiegate principalmente per cercare di influenzare il modo in cui il territorio è rappresentato dai vari media; i portavoce o i responsabili delle P.R. cercano cioè di creare un'immagine favorevole e, allo stesso tempo, di prevenire o limitare la divulgazione di notizie che possano avere una ricaduta negativa di immagine; anche in quest'area gli investimenti da parte delle amministrazioni locali sono cresciuti sensibilmente.

La vendita diretta e il marketing diretto includono poi tutte le forme di comunicazione mirata con il target di riferimento, tra cui: incontri personali, telefono, posta elettronica, siti web, social.

### **Il settore turistico alla luce dell'esperienza turistica e dell'uso dei social media a fini di comunicazione**

Negli ultimi decenni, il concetto di economia esperienziale è stato definito e utilizzato non solo nell'ambiente dei beni di consumo, ma anche nel turismo, nell'architettura, nella pianificazione urbana e in altre aree.

Il **marketing esperienziale** è efficace nell'influenzare i comportamenti dei turisti perché i turisti di piacere viaggiano alla ricerca di benefici esperienziali come fantasie ed emozioni. Poiché le influenze del marketing esperienziale sui comportamenti dei turisti dipendono dall'elaborazione delle immagini turistiche (ovvero il sistema mentale coinvolto

nell'elaborazione degli stimoli esperienziali), questo argomento di ricerca ha recentemente attirato l'attenzione degli accademici del turismo. L'attuale domanda turistica sta subendo una grande trasformazione, con l'esperienza che diventa una parte essenziale del viaggio e i clienti sentono un bisogno maggiore di sperimentare una destinazione per ottimizzare il loro viaggio. In questo contesto, i mercati vengono promossi come spazi che offrono esperienze di svago, ampliando le loro funzioni tradizionali di distributori di prodotti alimentari.

Un turista in cerca di esperienze è una persona che vuole fuggire, scoprire, divertirsi e interagire con la gente del posto e conoscere i propri costumi; pertanto, i mercati possono e devono far parte di questa esperienza perseguita dai turisti.

Lo studio del marketing esperienziale è abbastanza recente ed è accademicamente in pieno svolgimento. Il marketing esperienziale consiste in un'immersione dei consumatori direttamente nel prodotto attraverso i sensi, innescando sentimenti, emozioni e pensieri che generano in essi esperienze positive relative al prodotto o ai servizi.

L'obiettivo di un marketing basato sull'esperienza è trasformare i clienti di un prodotto in follower o fan. Le persone desiderose di conoscere le ultime notizie sul marchio o sul prodotto offerto sono l'obiettivo.

In breve, lo scopo del marketing esperienziale non è solo quello di concentrarsi su un prodotto, ma anche su ciò che l'esperienza rappresenta per un cliente.

I consumatori esperti non passano inosservati al settore turistico e, pertanto, il turismo esperienziale è diventato di moda, con le esperienze che sono l'oggetto essenziale del viaggio e i clienti sentono un bisogno crescente di sperimentare e ottimizzare il loro soggiorno a destinazione.

Quando si integrano aspetti come la cultura e le tradizioni locali, i turisti si sentono immersi nello stile di vita locale e ricevono un'immagine positiva della destinazione visitata.

È stato osservato che le aziende del settore turistico stanno passando dalla produzione di prodotti per i loro clienti alla partecipazione a un processo di co-creazione tra produttori e turisti. I progressi nelle reti di comunicazione stanno permettendo sia ai turisti che agli abitanti delle città di essere produttori di risorse turistiche.

Ciò era inconcepibile alcuni anni fa: quando i visitatori raccomandavano un posto in una guida turistica, i loro commenti venivano visti molto più tardi dai lettori. Ora, le persone che visitano hotel, musei o altri spazi turistici possono pubblicare commenti sulle loro esperienze in siti Web che invitano gli utenti a pubblicare raccomandazioni per altri turisti o interagire sui social media in tempo reale.

Secondo Schmitt (*Schmitt, B.H. (1999). Experimental Marketing: How to Get Customers to Sense Feel, Think, Act and Relate to Your Company, NY: Free Press.*), uno dei primi autori a coniare il termine marketing esperienziale, ci sono cinque modi per promuovere un'esperienza tra i consumatori:

- Esperienza sensoriale;
- esperienza emotiva;
- esperienza fisica o stile di vita;
- esperienza cognitiva e creativa;
- esperienza di identità sociale.

I più recenti studi sul turismo esperienziale si concentrano in particolare sulle dimensioni sensoriale, emotiva e dello stile di vita, come dimostrato dagli studi condotti da:

- Volo, Andersson e Mehmetoglu ed Engen che discutono le diverse dimensioni dell'economia esperienziale;
- Mehmetoglu e Normann che studiano come le diverse dimensioni dell'esperienza influenzano il consumo di destinazioni turistiche;
- Knobloch et al., Chandralal e Valenzuela e LuJun *et al.* incentrato sull'esperienza e le emozioni nel consumo turistico;
  - Knobloch, U., Robertson, K. and Aitken, R. (2017), *Experience, emotion, and Eudaimonia: a consideration of tourist experiences and well-being*, *Journal of Travel Research*, 56(5): 651-662

- Chandralal, L. and Valenzuela, F.R. (2013), *Exploring memorable tourism experiences: Antecedents and behavioural outcomes*, Journal of Economics, Business and Management, 1(2): 177-181
  - LuJun, S., Maxwell, K.H. and Scott, S. (2014), *The effect of tourist relationship perception on destination loyalty at a world heritage site in China*, Journal of Hospitality and Tourism Research, 41(2): 180-210.
- Kasemsap sull'informazione e lo stile di vita e la loro influenza sui modelli di consumo;
- asemsap, K. (2017), *Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, Cap. The roles of information technology and knowledge management in global tourism. Editorial Advisory Board.
- Haenel *et al.* hanno studiato l'effetto della tecnologia nella creazione di emozioni e il modo in cui sono influenzati da strategie promozionali di marketing esperienziale;
- Haenel, T., Loibl, W. and Wang, H. (2017), *Technology-enabled experiential marketing: promotional strategies towards new service opportunities (210-235)*, Promotional Strategies and New Service Opportunities in Emerging Economies, Editorial IGI Global.

- Ballantyne *et al.* hanno analizzato il turismo culturale, le emozioni e lo stile di vita;
  - Ballantyne, R., Kerr, F., Rate, S. and Moutinho, L. (2017), *Exploring Tourist Transformation: From Need to Desire to Experience*, The Routledge Handbook
- Su *et al.* studia la partecipazione del consumatore alla creazione dell'esperienza turistica;
  - Su, C.J., Lebrun, A.M., Bouchet, P., Lorgnier, N., Yang, J.H. and Wang, J.R. (2016), *Tourists' participation and preference-related belief in co-creating value of experience: a nature-based perspective*, *Service Business*, 10(4): 823-846.
- Mossberg fa un approccio di marketing sull'esperienza turistica;
  - Mossberg, L. (2007), *A marketing approach to the tourist experience*, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(1): 59-74.
- Salerno e Williams studiano le dimensioni sensoriale ed emotiva per un consumatore di attività ricreative o strutture ricettive, rispettivamente.
  - Salerno, A. (2009), *Consumer creative experience: the role of motivational orientation in creative leisure activity*, *Recherche et Applications en Marketing*, 24(1): 69-91.

- Williams, A. (2006), *Tourism and hospitality marketing: fantasy, feeling and fun*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 18(6): 482-495

La comprensione dell'esperienza turistica, in particolare nella sua dimensione sensoriale, è rilevante per il miglioramento delle destinazioni turistiche. Pertanto, devono essere sviluppati prodotti innovativi, nonché un ambiente attraente ed esperienze che lasciano un'impronta positiva su coloro che visitano una destinazione e contribuiscono positivamente alla qualità della vita della comunità locale.

Secondo le ultime tendenze della domanda, i cosiddetti turisti di ultima o terza generazione usano il loro soggiorno nelle destinazioni urbane per cercare esperienze gratificanti e uniche. Questo trasforma gli spettatori passivi in turisti attivi. Invece di osservare, viaggiano verso una destinazione per fare le cose, interagendo maggiormente con la cultura locale.

Richards ha già affermato che il turismo culturale stava diventando un prodotto esperienziale, per cui le visite venivano valutate in base a tutti gli elementi di un luogo e non solo al suo valore culturale. Molti consumatori cercano sempre più aspetti locali e considerano la vita di tutti i giorni un'esperienza autentica.

Oggi, le persone locali che vivono in luoghi turistici sono più consapevoli del valore turistico e del fascino della loro città e

sono quindi sempre più coinvolte nel processo di marketing e nella creazione di una destinazione.

Secondo un'indagine sui profili dei turisti in base alle motivazioni del viaggio, incentrata sulle motivazioni delle persone a viaggiare, sulla necessità di informazioni, sulla percezione della destinazione e sul modo in cui le decisioni vengono prese, tra le altre i profili frequenti sono ora viaggiatori antropologici, emotivi ed edonisti. Un totale dell'85% dei viaggiatori con meno di 35 anni ritiene che vivere un'esperienza locale sia uno dei motivi principali per visitare un luogo. In un modello di business in cui le aspettative di emozioni ed esperienze hanno un peso specifico durante l'intero processo di acquisto, è fondamentale identificare le tendenze più importanti per il settore turistico quando si progetta una lettera di vettura volta a migliorare la strategia digitale di una destinazione, un'azienda o una risorsa turistica.

Shedroff (*Shedroff, N. (2001), Experience Design, New Riders Publishing, Indianapolis*) ritiene che ci siano turisti che viaggiano per vivere esperienze uniche. Secondo lui, esiste un segmento di consumatori turistici, che definisce esperienziale. Inoltre, egli afferma che le principali tendenze turistiche da considerare nel mercato moderno sono le seguenti:

- Chiedere l'opinione del viaggiatore (per aumentare la fedeltà dei clienti);

- Rivolgersi ai millennial e offrire loro esperienze personalizzate in hotel e pianificazione del viaggio (ai clienti devono essere offerti ingredienti di viaggio che non coinvolgono solo più i biglietti aerei e soggiorni in hotel, ma includono anche l'accesso VIP ai nuovi ristoranti e molte esperienze straordinarie).

Secondo il Travel Market Report, i consumatori preferiscono controllare il proprio itinerario, comprese le esperienze appropriate, confortevoli e convenienti. I clienti sanno cosa vogliono e stanno diventando esperti nel trasmettere i loro bisogni alle agenzie turistiche.

Questi cambiamenti e progressi hanno trasformato i viaggiatori in argomenti più autonomi, personalizzando i loro viaggi anziché consumare prodotti all'ingrosso. Per questo motivo, il turismo culturale comporta non solo il tipico viaggio di vacanza in cui vengono visitate le città, i loro beni e monumenti, ma anche un viaggio in cui si vedono spazi pubblici come i quartieri per offrire esperienze locali.

I turisti del ventunesimo secolo sono noti per il loro gusto raffinato e sofisticato, una preferenza per i prodotti turistici meno sfruttati che mettono in luce esperienze nuove e innovative.

Un'alta competitività turistica richiede una differenziazione nella fornitura di esperienze uniche, associate a un prodotto, un servizio o un luogo. Questa nuova fase di economia

esperienziale sta definendo il tipo di prodotti e servizi che sono progettati e commercializzati oggi.

D'altro canto, il consumatore deve interagire nella progettazione delle esperienze e queste devono essere ben equilibrate e armoniose. Per questo motivo, deve essere supportato un turismo interattivo, in cui i viaggiatori hanno una vasta gamma di opzioni in base ai loro gusti, gusti ed emozioni, amando tutto ciò che vogliono provare e, se possibile, qualcosa che possono condividere nei social media.

Lo sviluppo di Internet ha rivoluzionato la strategia operativa dell'industria turistica. Il grande impatto del Web 2.0 e 3.0 sull'attività turistica raggiunge sia i fornitori, i distributori che i consumatori. La comunicazione passaparola, che è estremamente importante nell'area del marketing turistico, è ora potenziata dalle migliaia di contatti che un utente attivo può generare su Internet tramite blog, e-mail, Facebook, Twitter o Instagram.

Oggi Internet consente al viaggiatore di socializzare l'esperienza durante l'intero processo, anche nella fase preparatoria. Questa socializzazione dell'esperienza di viaggio comporta un'opportunità per promuovere l'azienda quando ha soddisfatto o superato le aspettative dei suoi clienti, avendo allo stesso tempo un lato negativo, considerando che il processo di condivisione delle esperienze tra gli utenti avviene senza alcuna partecipazione o controllo dalle società coinvolte.

Per approfondire questi aspetti, la catena alberghiera britannica Four Pillars Hotels ha sviluppato un interessante strumento infografico che illustra l'impatto delle nuove tecnologie, dei telefoni cellulari e dei social media nel settore turistico. Lo studio mostra come i social media hanno cambiato la prospettiva di molti viaggiatori. Va sottolineato che il 52% degli utenti di Facebook ha dichiarato che le foto dei loro amici li hanno ispirati dove andare prima di decidere un viaggio di vacanza.

Uno studio condotto dalla Confederazione educativa sui viaggi degli studenti della gioventù mondiale (WYSE - World Youth Student and Educational) indica che il 66% dei giovani viaggiatori legge i blog di viaggio per trovare informazioni sulle destinazioni. Questo è un altro segnale che indica che i consumatori partecipano al processo di creazione delle informazioni sulla destinazione. Sia i blogger che i siti di recensioni di viaggi online stanno diventando sempre più preziosi nel processo decisionale dei consumatori.

I dati precedenti mostrano come le nuove tecnologie e i social media abbiano più influenza che mai nel settore turistico. I canali di comunicazione tradizionali hanno perso efficacia a favore dei nuovi formati di comunicazione legati all'IT, il che significa reinterpretare il concetto del passaparola come passaparola elettronico (eWOM).

Il fornitore di offerte turistiche deve tenere conto del fatto che i nuovi turisti che viaggiano da soli sono più indipendenti e

utilizzano Internet e altri mezzi di comunicazione online per essere informati sulle possibili attività nelle loro destinazioni.

La ricerca di informazioni è una parte importante del processo decisionale di acquisto, che si è notevolmente evoluto grazie a Internet, in quanto riducono l'incertezza e i rischi percepiti.

Le opinioni di coloro che sono già stati in una destinazione influenzano notevolmente le decisioni dei turisti a causa della loro natura esperienziale, riducendo al contempo il rischio percepito dai potenziali consumatori e rendendo possibile immaginare le proprie esperienze turistiche. In altre parole, ciò che è condiviso tra gli utenti genera maggiore fiducia e credibilità.

Inoltre, questi commenti di terze parti (utenti, blogger e giornalisti) sono percepiti come più credibili delle informazioni ufficiali da siti Web, uffici di informazioni turistiche, brochure di destinazioni o servizi turistici guadagnando valore nel processo decisionale turistico.

I nuovi canali di comunicazione generati dalle categorie Web 2.0 e 3.0 hanno esteso il senso delle comunicazioni e un messaggio unidirezionale è stato sostituito da uno bidirezionale con una forte partecipazione dell'utente finale alla sua generazione e rilascio, come contenuto delle pagine può essere sviluppato dall'azienda stessa e dalle informazioni fornite da utenti, blogger o instagrammer, che incoraggiano l'interazione, la partecipazione e la creazione di social media o comunità.

In breve, nell'economia esperienziale il settore turistico deve concentrarsi su questo segmento di viaggiatori per i quali la cosa essenziale è avere esperienze ed emozioni coerenti con il loro stile di vita. Nel caso del turismo urbano, le risorse e le destinazioni turistiche devono stabilire nuove forme di comunicazione con i clienti.

Tali informazioni e comunicazioni possono essere generate da queste risorse e destinazioni sui media tradizionali, ma soprattutto sui propri siti Web, social media e siti di contenuti di terze parti (portali dei consumatori, blog o influenzatori) che contribuiscono alla generazione di immagini di diversa esperienza risorse turistiche.

### **Marketing esperienziale come strumento per la vendita del prodotto turistico**

La ricerca turistica si sta spostando da una visione tradizionale di turisti come decisori razionali a una comprensione più completa delle determinazioni esperienziali e razionali delle decisioni turistiche.

Teorie tradizionali come le teorie dell'utilità, la teoria dei comportamenti pianificati sono problematiche nello spiegare i comportamenti turistici perché trascurano gli aspetti esperienziali del consumo turistico.

Inoltre, le teorie razionali sono gestite come modelli input-output (cioè stimolo-risposta) senza spiegare la scatola nera in mezzo. Queste limitazioni sono affrontate dallo sviluppo di teorie a doppia elaborazione che integrano i processi psicologici nella ricerca sul comportamento turistico.

Secondo le teorie della doppia elaborazione, i turisti si impegnano in due sistemi distinti ma additivi ai fini del processo decisionale: il Sistema 1 è veloce, automatico, esperienziale e correlato a fattori affettivi mentre il Sistema 2 è lento, razionale, analitico e correlato al pensiero razionale. La decisione finale viene presa in base al principio soddisfacente tra due sistemi. Le teorie della doppia elaborazione sono supportate dall'evidenza delle neuroscienze di due sistemi cerebrali correlati alle risposte affettive (cioè sistema dipendente dall'amigdala) e al ragionamento cognitivo (cioè sistema orbitofrontale-dipendente).

Insieme allo spostamento delle teorie del processo decisionale, i marketer del turismo stanno cercando nuovi modi per promuovere destinazioni e vendere prodotti e servizi turistici.

Il marketing tradizionale con una forte attenzione alle caratteristiche del prodotto e ai vantaggi funzionali (cioè fattori razionali) potrebbe non essere efficace nell'influenzare i turisti di piacere che cercano benefici esperienziali come fantasie ed emozioni.

Il marketing esperienziale che utilizza elementi sensoriali e affettivi per stimolare l'immaginazione turistica e le risposte

emotive durante il processo decisionale è un'alternativa appropriata.

Ad esempio, film e drammi TV coinvolgono il pubblico con fantasie fantasiose su un luogo; quindi i turisti visitano le location dei film per vivere questi sogni (vale a dire il turismo cinematografico).

Allo stesso modo, i marketer del turismo cercano di promuovere destinazioni da sogno progettando stimoli di marketing come brochure, mini-film, storie e siti web in modo esperienziale.

L'efficacia del marketing esperienziale dipende da come questi stimoli vengono percepiti e influenzano il processo decisionale attraverso l'elaborazione delle immagini mentali. L'elaborazione delle immagini è un processo mentale (non una struttura) mediante il quale le informazioni sensoriali sono rappresentate nella memoria di lavoro.

Questo identifica l'elaborazione delle immagini come un processo mentale, e quindi distinta dal concetto di immagine di destinazione che è una struttura di conoscenza correlata a una destinazione (ad esempio associazioni di destinazione). Distingue anche questo concetto accademico dall'uso delle immagini come espressione generale per foto, immagini o immagini visive del turismo.

Una letteratura significativa esamina il ruolo dell'elaborazione delle immagini nel mediare gli effetti del marketing

esperienziale sui comportamenti turistici. I ricercatori del turismo hanno studiato in che modo l'esposizione agli stimoli esperienziali induce le immagini mentali dei turisti:

- Simulazione mentale;
- Visione dei consumi;
- Sensazione di essere trasportato in un altro posto (ad esempio trasporto);
- Sensazione di essere immersi in un mondo virtuale (ovvero telepresenza);
- Immaginazione;
- Fantasie;
- Richiamo della memoria.

L'uso di concetti diversi nello studio dell'elaborazione delle immagini turistiche è dovuto al fatto che le immagini turistiche possono essere elaborate a diversi livelli di elaborazione.

Il livello di elaborazione rappresenta la misura in cui le nuove informazioni esperienziali e sensoriali vengono elaborate nella memoria di lavoro e integrate con le strutture della conoscenza precedente. Ad esempio, una foto da spiaggia è codificata come immagine mentale nella memoria di lavoro solo da una persona che non è mai stata in spiaggia (ad esempio immagini a bassa elaborazione).

Per un turista esperto, la foto può innescare l'elaborazione di immagini ad alta elaborazione che coinvolge il recupero di memorie turistiche legate alla spiaggia (vale a dire il ricordo della memoria) o la costruzione dell'immaginazione turistica su una vacanza futura sulla spiaggia. Queste esperienze mentali, a loro volta, sono potenti nel determinare i comportamenti turistici.

Dato che un certo numero di concetti relativi alle immagini (ad esempio immagini mentali, simulazione mentale, visione del consumo, trasporto, telepresenza, immaginazione, fantasie, richiamo della memoria) esistono parallelamente, questo porta a una letteratura densa, complessa e in qualche modo disconnessa per quanto riguarda le esperienze di immagini turistiche.

Dal punto di vista del processo mentale, le esperienze turistiche e i comportamenti turistici derivano da un'elaborazione mentale a doppio sistema (cioè razionale e immaginaria). Questi processi mentali mediano gli effetti del marketing sui comportamenti turistici e l'elaborazione delle immagini predomina in caso di stimoli esperienziali. Viene sviluppato un quadro generale di comportamenti turistici e il framework evidenzia le differenze turistiche nella percezione degli stimoli del marketing e solleva la richiesta di un approccio personalizzato al marketing esperienziale

## **La scelta dei segment i di mercato verso i quali orientare l'offerta**

La possibilità di scegliere i segmenti di mercato cui indirizzare l'offerta, nel marketing territoriale, può essere solo parziale.

Essenzialmente, tale cernita consiste nella determinazione delle aree in cui si ritiene opportuno indirizzare in maniera prioritaria l'offerta territoriale. Non è possibile escludere altre parti della domanda che non possono essere lasciate insoddisfatte. Dunque, la scelta dei segmenti consiste nell'individuare quelle categorie di utenti che si ritengono più importanti per il rafforzamento del processo di sviluppo dell'area geografica.

In ogni caso, si tratta di una scelta estremamente importante per due ragioni; la prima consiste nel fatto che nella vendita del territorio bisogna applicare la stessa logica alla base della vendita di qualsiasi bene o servizio. Il prodotto non può essere proposto in maniera indistinta a qualsiasi tipo di domanda.

Piuttosto, è necessario orientare la vendita verso quei soggetti le cui attese possono essere effettivamente soddisfatte al meglio dall'offerta territoriale. Sulla base della vocazione dell'area e delle concrete possibilità d'intervento sulle componenti del territorio, è allora importante individuare le categorie della domanda che sono più adeguate come target dell'offerta.

La seconda motivazione che sottolinea l'importanza della segmentazione è collegata alle considerazioni fatte circa gli

obiettivi generali del marketing territoriale. In particolare, al fatto che il marketing è funzionale al raggiungimento del fine di sviluppo sostenibile dell'area; di conseguenza, esso deve favorire le condizioni di attrazione nel territorio di quelle attività economiche che hanno un impatto positivo sulla crescita dell'area in questione e sulla dinamica interna di produzione di risorse e conoscenze. Da questo principio deriva la necessità di scegliere tipologie di clientela «utili» per il territorio, soprattutto nell'ambito della domanda costituita dalle imprese. Si deve quindi puntare a tipologie di utenti disponibili a creare valore per il territorio, a valorizzarne le componenti, a sviluppare un progressivo radicamento nell' area. È utile osservare che questo tipo di utente è, in generale, solo parzialmente sensibile ai vantaggi di prezzo che l'area può concedere.

I criteri per decidere concretamente quali segmenti considerare come «prioritari» possono essere molto diversi e non rispondono a valutazioni di natura soltanto economica. Si ribadisce il principio generale di contemperare le componenti interne e quelle esterne della domanda, ricordando che queste ultime non necessariamente e non sempre hanno valenza maggiore sulla dinamica di crescita del territorio.

Per quanto riguarda la domanda costituita dalle imprese, la scelta dei segmenti elettivi è aiutata dall'individuazione di un certo numero di cluster produttivi. Una volta scelti quelli ritenuti prioritari, è opportuno studiarne le esigenze per quanto riguarda in particolare i problemi di localizzazione; disporre

l'offerta territoriale, in funzione della migliore, soddisfazione possibile di tali esigenze. Nei casi in cui appare concretamente attuabile, si cerca, infine, d'influenzare le dinamiche di sviluppo del cluster in una direzione che valorizza le caratteristiche del territorio.

La definizione dei cluster produttivi può essere posta in relazione con le funzioni generali dell'azione di marketing territoriale. In tal senso possiamo intervenire su 3 ambiti:

1. Il primo «potenziamento dell'industria locale» è una strategia che riguarda diversi *clusters* produttivi ed è finalizzato a favorire l'insediamento sul territorio di nuove strutture produttive.
2. Il Secondo «incremento del livello di servizi locali» è legato alla precedente e persegue l'obiettivo di migliorare la qualità dei servizi tradizionali e avanzati offerti nel territorio, attraverso il potenziamento delle aziende locali operanti in questi comparti e lo sviluppo di nuove strutture produttive.
3. Infine, si prevede un programma di sviluppo endogeno dell'offerta turistica del territorio, basato sul miglioramento qualitativo e quantitativo della struttura industriale esistente e su una migliore diffusione delle conoscenze detenute dalle aziende leader.

Questa sintesi è, dunque, utile per descrivere le aree su cui focalizzare la strategia di marketing; verificare la coerenza e le

possibili sinergie tra i diversi progetti; comunicare all'esterno le priorità di sviluppo del territorio che si vuole perseguire.

Quest'ultimo aspetto merita di essere sottolineato perché la definizione del **target di mercato** ha, di per sé, notevole rilievo sulla posizione competitiva che il territorio può raggiungere in quel target. Tale definizione, infatti, costituisce un segnale forte rivolto alle imprese che appartengono al segmento obiettivo.

Un segnale che indica che l'offerta territoriale sarà particolarmente attenta a soddisfare le loro aspettative e che la loro presenza nell'area è parte della strategia di sviluppo dell'intera comunità.

## **L'influenza del contesto territoriale sul Prodotto Turistico**

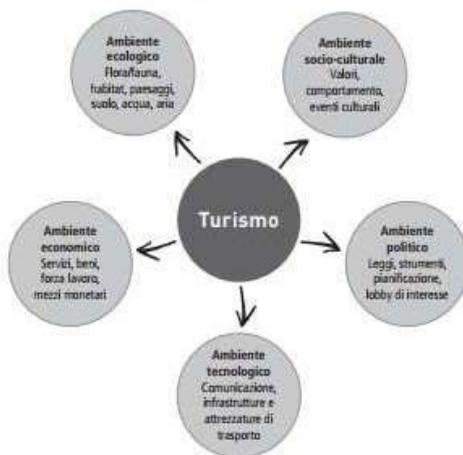
### **Fattori condizionanti il prodotto turistico**

Fatte tutte le premesse precedenti ritorniamo in tema Incoming.

Nell'offrire un servizio turistico, l'Impresa di Viaggio Incoming deve trovare risposte sul territorio e nel territorio a tutta una serie di elementi che caratterizzano il servizio turistico offerto, nella misura in cui essi condizionano il livello di soddisfazione dei turisti che richiedono (o potrebbero potenzialmente richiedere) tale servizio.

Le principali componenti che incidono sul livello di soddisfazione e gradimento dei turisti in merito ad una destinazione sono riassunte in figura 1.2 da (WTO, 1980; Landi, 2003).

Figura 1.2 – Componenti principali di un prodotto turistico



Chi vive un'esperienza turistica, sebbene possa essere motivato da esigenze differenti (di relax piuttosto che di business), riceve durante la sua esperienza tutta una serie di suggestioni che ne condizionano il livello di soddisfazione non solo e non tanto in modo puntuale quanto piuttosto nel loro insieme. Tali suggestioni possono essere di natura differente e possono derivare da soggetti differenti che, a vario titolo, operano in modo più o meno diretto sul territorio. Il luogo di accoglienza è influenzato infatti da tutta una serie di fattori che spaziano

dall'ambiente economico all'ambiente ecologico e paesaggistico, dall'ambiente tecnologico all'ambiente socio-culturale fino ad arrivare all'ambiente politico (WTO, 1980; WTO, 1999).

È chiaro che le imprese che offrono un servizio di incoming non sono in grado di arrivare a condizionare tutti questi fattori. Ma certamente devono essere consapevoli dell'influenza che ciascuno di tali fattori ha o può avere sulla soddisfazione dei propri clienti e per quanto possibile deve attivarsi per introdurre le forme di pianificazione e controllo che sono possibili. Tutto questo è possibile soltanto se si adotta un approccio di "catena del valore", come già detto.

### **Fattori trainanti di scelta della destinazione Italia**

- cultura
- cibo
- moda
- shopping
- musei
- legami di parentela

### **Attrazioni principali**

- Città preferite: Roma, Firenze, Venezia, Napoli.
- Ma cresce anche l'indice di gradimento per il patrimonio naturale, mari, laghi e montagne

- Il fattore climatico è molto apprezzato.

### **L'obiettivo principale**

Guardando al nostro mercato, il turismo straniero è prevalentemente concentrato sulle città d'arte e sui più noti luoghi di villeggiatura. Dalle istituzioni pubbliche e private si fa sempre più pressante l'esigenza di promuovere un turismo più diffuso e sostenibile che raggiunga più capillarmente il nostro territorio.

È necessario fare sistema tra le istituzioni e tutti gli operatori della filiera, predisporre un piano strategico organico che comunichi il nostro Paese nella sua interezza. Uso integrato delle tecnologie e intermodalità sono due temi su cui lavorare per garantire ai visitatori facilità sia di informazione sia di spostamento attraverso l'Italia

Ciò che di certo il territorio italiano può attivare è l'approccio Tematico.

**GLAMOUR:** Proponendo prodotti e località di charme dal fascino unico di cui il nostro territorio è culla

**ENO-GASTRONOMIA:** Puntando ad un prodotto di nicchia ma conosciuto nel mondo (ne è un esempio il tartufo)

**MERAVIGLIA:** location uniche ed indimenticabili (Venezia, Costiera Sorrentina...)

**ESPERIENZE SENSORIALI:** attraverso percorsi naturali di cui l'Italia è ricca

**SAILING / SCI:** l'Italia vanta in tal senso una posizione di indiscusso privilegio.

# AVVIO DELL'ATTIVITÀ DI INCOMING

## Swat Analysis

L'analisi SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats) è una metodologia utilizzata per **effettuare scelte strategiche** a partire dalla mappa dei fattori interni ed esterni, positivi o negativi, di un'organizzazione. Aiuta a mettere in pratica un'efficace strategia di marketing: ecco come e quando può essere utile

La SWOT è una matrice 2x2 in cui i fattori interni ed esterni che hanno un potenziale impatto, positivo o negativo sul business o sull'attività che si vuole realizzare sono opportunamente identificati e organizzati.



Come si vede dalla figura, nella prima riga sono elencati i **fattori interni**, ovvero gli aspetti del business che dipendono dall'organizzazione stessa e su cui questa ha controllo. In particolare, nel primo quadrante (riga 1, colonna 1) sono elencati i punti di forza dell'organizzazione, mentre nel secondo quadrante (riga 1, colonna2) i punti di debolezza. **Sia i punti di forza che i punti di debolezza possono essere attivamente modificati dall'organizzazione.**

La seconda riga, invece, contiene i **fattori esterni**, su cui **l'organizzazione non ha controllo** e che pertanto devono essere trattati come elementi di contesto, di cui tenere conto, ma su cui non si può senz'altro incidere in maniera diretta.

La prima colonna rappresenta quindi i fattori che hanno un impatto positivo sul business, mentre nella seconda colonna si trovano i fattori che hanno un impatto negativo. Ovviamente per ciascun business i fattori sono diversi. Anzi, fattori che hanno un impatto positivo per alcuni, potrebbero avere un impatto negativo su altri.

In sintesi: **una matrice SWOT è una matrice 2×2 in cui un'organizzazione o un individuo elencano in maniera strutturata i fattori interni ed esterni, positivi o negativi rispetto a una scelta che devono fare o rispetto a una specifica condizione di mercato.**

## A cosa serve la matrice SWOT? Quando usarla? Alcuni esempi

La matrice per l'analisi SWOT è uno strumento usato dalle organizzazioni (imprese, no-profit, enti governativi) e dalle persone **per prendere decisioni di tipo strategico**. Una decisione si definisce strategica se ha un impatto di lungo periodo sul modo in cui l'organizzazione si posiziona, produce, comunica, si relaziona con l'esterno, si struttura, eccetera e se è difficilmente reversibile, ovvero se eventuali successive modifiche sono onerose e richiedono tempo.

**Possiamo considerare la strategia come quel set unico di attività che permette all'impresa di guadagnare un posizionamento unico e proteggibile rispetto al resto del mercato.**

Una scelta strategica che un'impresa potrebbe affrontare è se entrare o meno in un nuovo mercato. Quando Amazon ha scelto di entrare nel mercato dello streaming video con una propria offerta, Amazon Prime Video, ha certamente valutato quali erano i fattori pro e contro questa scelta.

Anche gli individui si trovano di fronte a scelte strategiche. Fare il classico o lo scientifico? Studiare ingegneria o medicina? Andare a lavorare all'estero o restare in Italia? Tutte queste sono scelte di tipo strategico per cui è utile considerare la matrice SWOT come uno strumento di supporto per l'organizzazione dei diversi fattori e la presa della decisione.

In sintesi, **tutte le volte che si ritiene di dover prendere una decisione**, o di analizzare una situazione per compiere delle azioni di tipo strategico, **ha senso usare la matrice SWOT per considerare tutti i fattori utili a guidare la scelta.**

### Come costruire la propria matrice SWOT per prendere decisioni

#### **I fattori endogeni: punti di forza e di debolezza**

Analizziamo preliminarmente i fattori endogeni (interni), **le cui leve sono nelle mani dell'azienda.**

##### **1. I punti di forza (Strenghts)**

- I punti di forza sono fattori interni su cui l'impresa ha un controllo diretto e che hanno un impatto positivo sul business. Quali possono essere?
- L'accesso a risorse chiave difficili da ottenere da parte dei concorrenti. Ad esempio, un'impresa che produce componenti elettronici e che possiede miniere di metalli rari, hanno un punto di forza in queste particolari condizioni. Se consideriamo l'economia della conoscenza in cui viviamo, è certo che l'accesso a una mole di dati e informazioni sulle persone e sulle organizzazioni, costituisce un punto di forza straordinario di imprese come Facebook, Amazon, Google.
- Il possesso di competenze e tecnologie avanzate e proteggibili, difficilmente accessibili. Lo sviluppo di

brevetti è un modo per proteggere una tecnologia chiave. I principi attivi dei farmaci, coperti da brevetto per diversi anni, garantiscono per anni all'impresa un vantaggio competitivo sostenibile e proteggibile nel tempo.

- La presenza di un forte brand, riconoscibile dai clienti, costituisce un punto di forza decisivo perché guida la scelta d'acquisto, rafforza la relazione e garantisce fedeltà. Nutella, Ferrari, Apple, BMW, ....
- La solidità finanziaria, che permette la pianificazione di importanti investimenti, ovvero la forte liquidità che permette di finanziare in maniera adeguata il capitale circolante
- La localizzazione geografica, in grado di garantire un accesso privilegiato a risorse naturali, materie prime, reti di fornitori, ecc ...
- Un bacino di utenti e clienti fidelizzato. Il bacino di utenti di Facebook costituisce senza dubbio una barriera all'ingresso di nuovi competitor nel mercato dei social network, ....
- L'accesso privilegiato a un canale distributivo o di comunicazione è un punto di forza, in quanto potenziale fonte di vantaggio competitivo. Ad esempio, nel mercato dei media è comune che i grandi network controllino o possiedano anche le concessionarie pubblicitarie.

- Si potrebbero fare molti altri esempi che in ogni caso dipendono dalle specificità dei singoli business. In generale, si può dire che costituiscono punti di forza quelle competenze, capacità e risorse in grado di garantire a chi le possiede un vantaggio competitivo duraturo e proteggibile.

## **2. I punti di debolezza (weaknesses)**

Tutte le imprese, anche le migliori, hanno qualche punto di debolezza. La trattazione è esattamente speculare alla precedente. **L'assenza di risorse fondamentali per competere nel mercato**, di competenze, di tecnologie, la mancanza di economie di scala, di risorse finanziarie, di canali di marketing e comunicazione attivi, la debolezza del brand, l'assenza di innovazione sono tutti fattori che determinano uno svantaggio rispetto al mercato e sono senza dubbio punti di debolezza.

## **3. I fattori esogeni: opportunità (opportunities) e minacce (threats)**

Non tutti i fattori che hanno un potenziale impatto sul business sono controllabili dall'organizzazione. Su alcuni, quelli provenienti dal mercato, dalla società, dal mondo esterno, sono semplicemente da considerare, valutandone l'impatto potenziale e la probabilità di occorrenza.

**Le opportunità rappresentano fattori esterni** che, se adeguatamente sfruttati, offrono all'impresa la possibilità di fare extra-profitti, di guadagnare un posizionamento differenziale, di acquisire un vantaggio competitivo, o, più in generale, di ricavarne un vantaggio sul mercato lungo la supply chain, con i clienti, nella gestione, nell'organizzazione, in grado di far guadagnare all'impresa una posizione di vantaggio sui concorrenti.

**Le minacce rappresentano i rischi a cui è esposta** l'impresa a causa di fattori ambientali, esterni, sui cui non è possibile esercitare un diretto controllo, ma soltanto difendersi dai potenziali impatti negativi. Individuare opportunità e minacce è apparentemente semplice, in realtà richiede la capacità di considerare tutti e soli i fattori rilevanti. Si tratta, in definitiva, di un'attività di valutazione del rischio. Un modello in 3 fasi permette di considerare e valutare tutti gli elementi potenzialmente impattanti sul business.

### Macro-trend

Nella prima fase, in verde nel grafico, sono individuati i fattori esterni potenzialmente significativi, impattanti, in positivo o in negativo, il business.

Anzitutto si considerano i macro-trend, ovvero quei fattori che provengono dalla società, dall'economia, dalla tecnologia, dal mondo in generale, al di fuori e al di sopra del mercato di riferimento. L'influenza della singola azienda è minima, anche

imprese di grandi dimensioni non riescono nel 99% dei casi a influire su queste dinamiche.

Un framework molto noto e diffuso per l'individuazione di questi macro trend prende il nome di Analisi PEST, dove l'acronimo sta per Politici, Economici, Sociali e Tecnologici



Tra i fattori che l'Analisi PEST individua possiamo trovare.

**Fattori politici:** leggi su importazioni, esportazioni, regolamenti, norme, eventuali embarghi, tariffe, tassazione, ecc. Esempi concreti: l'obbligo della fatturazione elettronica e l'introduzione del GDPR sono stati opportunità per alcune aziende e minacce per altre.

**Fattori economici:** PIL, tasso di occupazione, PIL pro capite, sviluppo di alcune aree e stagnazione di altre, ecc. Ad esempio, è chiaro che il crollo del PIL pro capite ha un impatto negativo su molti prodotti di consumo.

**Fattori sociali:** fattori che afferiscono al modo di vivere delle persone, a come le persone si informano, acquistano, si comportano. Si includono variazioni nelle mode, nelle sensibilità, nelle abitudini. La moda e l'acconciatura hipster, ad esempio, ha senz'altro un impatto negativo sul business dei venditori di rasoi tradizionali, mentre positivo per i regolabarba.

**Fattori tecnologici:** le tecnologie svolgono un ruolo abilitante fondamentale. Occorre capire quali sono le ripercussioni sul business. Gli esempi sono infiniti: quali sono le opportunità nel singolo settore dalla diffusione di tecnologie quali: IoT, IA, Big Data Analytics, Cloud Computing, Robotic Process Automation, 5G, ecc.

### Key Success Factor

Le opportunità e le minacce per l'impresa sono identificate considerando le caratteristiche del mercato e in particolare i **Key Success Factor**, ovvero i fattori chiave di successo. In ogni mercato questi fattori chiave possono essere differenti. Se prendiamo ad esempio un eCommerce, dovremo considerare l'ampiezza del catalogo e la sua profondità, l'efficienza e la tempestività della logistica e della consegna, la precisione e tempestività del customer care, ecc.

Le imprese in possesso di caratteristiche in grado di rispondere in maniera positiva alle esigenze dei clienti e del mercato

possono considerare queste caratteristiche del mercato delle opportunità. In caso contrario, saranno delle minacce.

### Swot Analysis - L'analisi: come farla

L'analisi SWOT non può considerarsi completa se l'elencazione e classificazione dei fattori interni ed esterni, positivi e negativi, non è accompagnata da **iniziative volte a cogliere le opportunità, difendendosi dalle minacce, facendo ovviamente leva sui propri punti di forza.**

Nel seguito si definiscono alcune macro-alternative strategiche, la cui formulazione discende direttamente dall'analisi SWOT. L'analisi SWOT non può fermarsi alla classificazione dei fattori rilevanti, ma deve "agirli", ossia **usare a proprio vantaggio la conoscenza acquisita.**

## Azione strategica 1: cogliere delle opportunità facendo leva sui propri punti di forza



La prima alternativa strategica suggerisce **di usare i propri punti di forza per cogliere delle opportunità presenti nel mercato**. Proviamo a rendere concreta la strategia attraverso un esempio. Un'impresa come Facebook può far leva sulla propria capacità computazionale, di big data analytics e sull'incredibile mole di dati di comportamento, gusti e preferenze presente nei propri database per sfruttare alcune opportunità offerte dal mercato, come, ad esempio, il massiccio spostamento degli investimenti pubblicitari dai media tradizionali ai media digitali.

Allo stesso modo, Amazon ha fatto leva sulla propria incredibile capacità di storage ed esperienza nella gestione di un'infrastruttura complessa e robusta, per diventare leader nel cloud storage, cogliendo l'opportunità offerta dal cambiamento

delle abitudini di consumatori e imprese, molto meno restie a utilizzare strumenti online e archiviare nel cloud i propri archivi.

## Azione strategica 2: trasformare punti di debolezza in punti di forza



Imprese, organizzazioni e persone hanno due modi di ridurre l'impatto dei propri punti di debolezza, trasformandoli in punti di forza. Consideriamo un editore di giornali, scarsamente digitalizzato e in crisi in un mercato dei media sempre più digitale. **Una prima soluzione è intraprendere un percorso di innovazione**, digitalizzando i propri prodotti e servizi, formando il personale, acquisendo startup innovative, tecnologie; in questo modo provando a mitigare l'impatto del forte punto di debolezza.

La seconda chance è diametralmente opposta. L'editore analogico decide di giocare tutt'altra partita e fa leva sul proprio punto di debolezza (essere scarsamente tecnologico e digitale) per proporre un modello di prodotto e di servizio totalmente opposto, centrato sulla qualità dell'esperienza, della relazione, sulla qualità della carta, della grafica. Invece di digitalizzarsi, l'editore comprende che il libro o il giornale fisico tradizionale non sono più sufficienti e che devono trasformarsi in oggetti, belli da vedere, da toccare, da vivere, magari in uno spazio e favorendo uno scambio e l'interazione tra i lettori, costruendo occasioni di incontro.

### Azione strategica 3: assicurarsi e ripararsi dai rischi



La terza azione è quella che facciamo tutti quando ci assicuriamo da fattori esterni non controllabili (assicurazione sulla casa, sull'auto, antifurto, sulla salute, ecc.). In alcuni casi, le imprese fanno realmente questo. Per proteggersi dal rischio finanziario, qualsiasi investitore costruisce un portfolio bilanciato in cui sono presenti asset non correlati. Se un'impresa teme il rischio credito, può prevenirlo o mitigarlo negoziando particolari condizioni di pagamento con i propri clienti. Per mitigare il rischio dei fornitori, le imprese si rivolgono a una molteplicità di fornitori, evitando di investire in una sola o poche relazioni. Allo stesso modo, le imprese considerano il rischio valuta, il rischio paese, il rischio tecnologico, ecc.

In pratica, occorre prendere decisioni per mitigare il rischio o, quanto-meno, saperne valutare l'impatto a priori nel caso peggiore. In alcuni casi, il rischio è talmente alto da sconsigliare di intraprendere l'azione (es: entrare in un nuovo mercato, sviluppare una nuova tecnologia, ecc.)

### 3 errori da evitare e conclusioni

Il principale errore da evitare è realizzare l'analisi SWOT in maniera burocratica e compilativa, perdendo di vista la visione complessiva, la strategia, gli obiettivi ultimi dell'analisi: trovare un posizionamento differenziale in grado di garantire all'impresa extra profitti proteggibili.

Secondariamente, occorre tenere l'analisi SWOT aggiornata e "viva". Se si riduce a un esercizio fatto una volta per tutte e dimenticato è sostanzialmente inutile.

Infine, occorre che le scelte strategiche siano conseguenti ai dati raccolti e catalogati. In alcuni casi, l'analisi SWOT pare essere solo un modo di organizzare le informazioni, senza ricadute dirette sulla strategia. In questi casi, la matrice SWOT rimane un esercizio di stile, probabilmente interessante, ma poco utile.

In conclusione, l'analisi SWOT permette di raccogliere informazioni interne ed esterne all'organizzazione, valutandone l'impatto sul business e in conseguenza prendere la decisione prevista.

### **Swot Analysis – Località Turistica**

Se si vogliono attrarre turisti a una determinata località, sarà necessario, come ampiamente descritto nei paragrafi precedenti, pianificare attentamente una strategia di marketing per il turismo.

Ogni località turistica è unica, si distingue per vari fattori interni e interagisce con un contesto esterno dinamico e in continuo mutamento. Per questo motivo non è possibile pensare che una strategia di marketing che ha funzionato per un luogo possa funzionare allo stesso modo per un altro.

Se vogliamo pianificare una strategia di marketing turistico su misura per la nostra località dovremo in primo luogo iniziare dalla matrice SWOT.

**L'analisi Swot è lo strumento di pianificazione strategica utilizzato per valutare i diversi fenomeni che riguardano un territorio e che allo stesso tempo possono influenzare il flusso turistico.**

Essa viene effettuata considerando fattori endogeni, quindi elementi che sono parte integrante della realtà presa in considerazione sui quali è possibile intervenire, e fattori esogeni, cioè elementi esterni che possono influenzare il turismo in una località.

### Swot Analysis – Che cos'è l'analisi SWOT per il turismo?

L'analisi SWOT per il turismo di una determinata località costituisce la premessa a una successiva elaborazione di un piano di sviluppo turistico di un determinato territorio.

Ha lo scopo di elaborare una strategia volta a promuovere e sviluppare il turismo prendendo in considerazione i fattori interni ed esterni ad una realtà.

Questo passaggio è estremamente importante in quanto riguarda un determinato lasso di tempo, aiutando a definire strategie di medio e lungo periodo.

Possiamo riassumere dicendo che la matrice SWOT per il turismo ti aiuta a individuare le peculiarità di una destinazione ed elaborare un piano d'azione basato su di esse.

### Swot Analysis – Come si fa l'analisi SWOT per il settore turistico?

Al fine di elaborare un'analisi dettagliata e approfondita dei molteplici aspetti che caratterizzano un determinato territorio, è necessario osservare alcuni elementi.

Ecco alcuni dati da raccogliere prima di elaborare la matrice SWOT:

- Descrizione e Valutazione dell'intero Patrimonio Culturale Locale;
- Valutazione e analisi degli Eventi;
- Mappatura e analisi delle infrastrutture turistiche, non solo strutture ricettive ma anche cinema, teatri, luoghi di svago, ecc.;
- Descrizione e analisi dei servizi turistici presenti nel territorio;
- Analisi dei flussi turistici prendendo in considerazione fattori come provenienza dei turisti, stagionalità, permanenza media, tipologia di turismo;
- Comparazione flussi turistici con dati provinciali, regionali e nazionali
- Dati economici riguardanti il territorio, ad esempio PIL, costo della vita medio, ecc.

Al fine di elaborare l'analisi SWOT per il turismo potrebbe essere d'aiuto fare ricorso ad una serie di domande, le cui risposte andranno trovate nei dati precedentemente raccolti.

- Sono presenti uno o più luoghi d'interesse turistico rilevanti?
- La località si distingue per una tradizione culturale o artistica particolare, riconosciuta a livello internazionale?
- Il territorio si distingue per delle peculiarità naturali (es. parchi e riserve)?
- Qual è lo stato del patrimonio culturale e naturale? Come viene tutelato e preservato?
- Quali sono gli eventi in grado di attirare persone da fuori?
- Qual è l'attuale strategia di comunicazione e promozione dell'offerta turistica?
- Che tipologie di turista attrae più comunemente la località?
- Rispetto a altre mete simili, qual è il rapporto qualità – prezzo della località?

### **Punti di forza**

I punti di forza possono essere ritrovati negli aspetti socioculturali che contribuiscono a rendere unica una località turistica. Questi, ad esempio, possono essere:

- Ricchezza dell'offerta artistico-culturale;
- Enogastronomia locale rinomata;
- Ospitalità e cordialità della popolazione locale;
- Lingua facilmente comprensibile dal target (es. famiglia italiana).

Altri aspetti che possono costituire un punto di forza di una meta turistica possono essere fattori riguardanti l'economia locale, ad esempio un basso costo della vita (soprattutto se si pensa in rapporto ai costi elevati delle principali città turistiche italiane), ma anche un clima mite e piacevole durante tutto l'arco dell'anno.

### **Punti di debolezza**

I punti di debolezza sono rappresentati da fattori interni che possono avere un'impatto negativo sulla strategia. Ad esempio, possono essere rappresentati ad esempio da:

- Scarsità o arretratezza dei servizi turistici a livello locale;
- Mancanza di un aeroporto;
- Inefficienza dei collegamenti con il resto del Paese;
- Assenza di un'identità turistica locale.

## **Opportunità**

Tutti i fattori esterni che possono influire positivamente sullo sviluppo di una strategia per il turismo di una località sono da considerarsi un'opportunità. Ecco alcuni esempi:

- Promozione del territorio attraverso l'APT locale;
- Pubblicità sfruttando i nuovi mezzi di comunicazione;
- Nuovi progetti locali che possano attrarre nuovi flussi turistico;
- Partnership con località turistiche vicine, ad esempio per lanciare dei pacchetti promozionali.

## **Minacce**

Come le opportunità, le minacce sono dei fattori provenienti dall'esterno, ma a loro differenza possono avere un impatto estremamente negativo sul tuo piano d'azione.

È necessario individuare ogni probabile minaccia per poter elaborare una strategia adatta ad aggirarle.

Una minaccia potrebbe essere rappresentata da un repentino cambiamento nelle tendenze e comportamenti dei turisti, oppure dall'affermazione e popolarizzazione di nuove mete turistiche che vengono quindi percepite come concorrenti.

Le minacce possono anche provenire da fattori esterni al settore turistico: ad esempio un governo instabile o un regime autoritario è una da considerarsi minaccia per una destinazione

turistica. Oppure ancora, come ben saprai, anche il sistema fiscale può costituire un ostacolo allo sviluppo di un'attività.

### **Business Plan Agenzia**

Di fronte ad una pressante concorrenza, a meno non si voglia combattere i competitor solo con la leva del prezzo, **ci si deve differenziare in modo strategico. A questo serve il business plan.**

Il piano di business è un **documento di pianificazione strategica** che descrive l'attività di un'impresa. Serve a spiegare punto per punto le caratteristiche di un progetto d'impresa e la validità di un'idea di business. Definisce come un'azienda possa prosperare e crescere, offrendo un valore o la soluzione ad un problema o bisogno per un determinato segmento di mercato. Per questo motivo si parla di differenziazione. Si deve patire dal concetto che aprire un'agenzia viaggi non può andare bene per una clientela indefinita. Ci si deve rivolgere ad un mercato specifico con dei prodotti adatti a quel mercato.

L'utilità del piano aziendale sta proprio nel fatto che "costringe" l'imprenditore a ragionare in modo proattivo riguardo al proprio business, analizzando l'intera progettualità di business.

Nel business la pianificazione è essenziale. Senza un adeguato piano di business è molto difficile se non impossibile progredire in modo strutturato e crescente.

Pianificare in modo proattivo consente di stabilire degli obiettivi aziendali con precise priorità. Sappiamo benissimo che il fine di un'attività è ottenere una redditività aziendale, ma come si riesce a raggiungerla? Quali strategie aziendali vanno adottate? E soprattutto quali obiettivi a medio e lungo termine vanno stabiliti per raggiungere lo scopo?

Il business plan agenzia di viaggi serve proprio a questo, ovvero a determinare una strategia per condurre un'agenzia viaggi al raggiungimento degli obiettivi aziendali prefissati.

Prima di **scrivere un business plan** è bene **rappresentare il proprio business!** Ovvero mettere nero su bianco le informazioni cruciali prima di procedere con la realizzazione del piano di business. In modo da avere un piano strategicamente organizzato e metodico, ma semplificato.

Per fare questo si possono utilizzare vari strumenti di gestione strategica (ce ne sono diversi), che vengono utilizzati per progettare un nuovo business aziendale. Sono modelli di canvas che mettono in relazione tutti gli aspetti legati all'organizzazione aziendale, quali:

- Il segmento o i segmenti della clientela
- Value proposition

- I canali con i quali si raggiunge il mercato
- Le relazioni tra un'azienda e i suoi clienti
- Le risorse chiave
- Le attività chiave per sviluppare l'attività
- I partner commerciali
- I flussi finanziari
- Costi per far funzionare l'agenzia viaggi

Potrebbe risultare complesso o difficile poter orientarsi con uno di questi strumenti, ma la sua compilazione, porta sicuramente una **semplificazione nella stesura del business plan**, proprio perché le informazioni sono facilmente reperibili e i dati sono organizzati.

### **La Struttura del Business Plan**

Ricordiamo che il **suo scopo** è quello di fornire dati di mercato, analisi di business attendibili e gestione delle operazioni aziendali per **supportare un progetto di business**. Poi il suo utilizzo può variare. C'è a chi serve per ottenere dei finanziamenti e a chi serve per guidare la propria impresa. Però oggi giorno è uno strumento di pianificazione essenziale.

La struttura del piano può essere scomposta anche in tre macrocategorie:

- Business identity
- Target market
- Focus



Ognuna di queste sezioni è diversa e serve a definire

- L'identità dell'agenzia viaggi
- Il mercato alla quale ci si rivolge e le sue opportunità
- Strategie e tattiche operative per raggiungere gli obiettivi

**Come si fa un piano aziendale per un'agenzia viaggi e soprattutto da cosa è composto.**

### **Executive Summary**

Questa è una sezione estremamente importante. È un documento di sintesi in cui l'imprenditore deve trasmettere un messaggio in modo chiaro e comprensibile per **attirare l'attenzione e invogliare alla lettura chi esamina il piano economico finanziario.**

Più è coinvolgente, chiara, diretta ed esplicativa e maggiori sono le possibilità che la nostra idea di business venga presa in considerazione da potenziali investitori, soci e partner commerciali. Questa prima sezione deve indicare:

- Panoramica aziendale, chi siamo e cosa facciamo
- La vision, la mission di agenzia viaggi
- Definizione della “unique value proposition” per agenzia viaggi
- Sintesi delle opportunità di business (analisi dei problemi, soluzioni, mercato e competitor)
- Sintesi della previsione di business (entrate finanziarie che si prevede di ottenere nel breve-medio periodo, previsioni di crescita)
- Conclusioni

## Opportunità di Business

La seconda sezione per fare un piano aziendale per agenzia di viaggi è l'analisi delle opportunità di business.

Questa sezione deve dettagliare:

- Chi è il nostro mercato di riferimento e i nostri competitor?
- Cosa stiamo vendendo o come risolviamo i problemi del nostro mercato target?
- Perché la nostra agenzia viaggi è diversa?

L'industria turistica è soggetta ad una forte concorrenza, pertanto un'attenta analisi del mercato turistico e delle sue potenziali opportunità è decisamente il punto di partenza per validare un'idea di impresa. Questo step è fondamentale per capire in cosa possiamo essere migliori o in quale ambito possiamo differenziarti dalla concorrenza. Le opportunità di business racchiudono **l'analisi del bisogno o del problema, la ricerca della soluzione, l'analisi del mercato e dei competitor**

Va descritto il perché, la ragione o la motivazione per la quale un cliente dovrebbe acquistare dei servizi turistici, viaggi o delle vacanze dalla nostra agenzia.

## **Analisi del problema**

Questa sezione include il problema o il bisogno del nostro target di mercato. Nello specifico quale o quali soluzioni si è deciso di adottare per risolvere tale problema o migliorare rispetto alla concorrenza i prodotti o servizi offerti. Questa fase serve appunto per descrivere in **cosa è diversa la nostra agenzia viaggi** rispetto alle altre, e come inserirci nel panorama competitivo.

Definire il problema, le aspettative, i desideri o i bisogni che i clienti potrebbero avere, è la parte più impegnativa e critica per un business plan agenzia di viaggi. Perché ci si deve assicurare effettivamente di risolverli, e va convalidata quella che è la nostra proposta di valore.

## **Ricerca della soluzione**

In questa sezione vanno descritti ulteriori dettagli in merito alla soluzione o alle soluzioni intraprese per poter migliorare o risolvere potenziali problemi ai viaggiatori. Va spiegato perché la nostra agenzia viaggi è adatta a quel segmento di mercato, cosa possono trovare i clienti, cosa rende unici i nostri tuoi servizi, come e in cosa ci differenziamo dalla concorrenza e quale valore possiamo apportare al mercato con la nostra attività turistica.

## **Analisi del Mercato**

Nel piano aziendale di un'agenzia viaggi, va descritta la dimensione del mercato. Che caratteristiche ha, la sua ampiezza, i suoi segmenti o sotto segmenti. Dall'ampiezza del mercato dipende la sua profittabilità e di conseguenza anche la redditività dell'impresa turistica stessa.

È bene precisare e prestare attenzione, che il mercato al quale ci rivolgiamo non è nostro tuo, perché ci sono altri concorrenti che competono per lo stesso mercato. Pertanto l'analisi di mercato deve definire

- il mercato ottenibile, ovvero la parte di mercato alla quale ci si rivolgerà per vendere per primi
- il mercato disponibile, che si cercherà di acquisire per ottenere nuovi clienti
- mercato totale per il nostro prodotto

Va poi esplicitato, a chi stiamo vendendo? Chi è il nostro cliente ideale? A chi ci rivolgiamo? Coppie? Single? Famiglie? Business? Nonni? Genitori separati? Gruppi? Definire il buyer è importantissimo perché ci permette di definire e comprendere il nostro cliente ideale.

Ogni Target di mercato, ha le sue peculiarità, e vanno identificate le opportunità che si possono trarre da ciò per portare profitto all'agenzia viaggi.

## **Analisi dei Competitor**

L'analisi dei competitor è un'altra chiave importante di un business plan turistico.

Questo perché ci consente di definire i loro punti di forza e di debolezza, e come tali possano essere un'opportunità di business per noi. Si tratta di descrivere l'ambiente competitivo in cui operiamo, chi sono i concorrenti e le quote di mercato che detengono.

Va determinato cosa offrono nello specifico, il prezzo di vendita, a chi si rivolgono, come si rivolgono al mercato, quali canali di comunicazione e distribuzione utilizzano, il tono di voce nella comunicazione, quali prodotti acquistano maggiormente i clienti dai concorrenti e perché e la quantità di vendite che eseguono in un anno.

## **Piano Esecutivo**

Il piano esecutivo serve per descrivere come raggiungerai il nostro target di mercato, quali strategie adotteremo per raggiungerlo e le tattiche o azioni operative da mettere in atto per raggiungere gli obiettivi di marketing ed aziendali.

In questa sezione va redatto il piano di marketing per agenzia viaggi al fine di acquisire clienti o trasformare le persone interessate in clienti paganti. Il piano di marketing riguarda tutto ciò che concerne l'agenzia viaggi, la sua comunicazione con il

target, il posizionamento dell'agenzia viaggi nel mercato, gli obiettivi di marketing primari e secondari, gli strumenti di marketing che adotteremo per promuovere il brand e commercializzare le proposte turistiche.

Nel piano esecutivo, c'è anche il piano vendite, ovvero si deve eseguire una previsione delle vendite annuali, dei ricavi ottenuti dalla vendita dei prodotti turistici o dei servizi turistici ad essi collegati, oppure delle unità che si prevede di vendere nel mercato per ciascuna tipologia di prodotto o servizio.

### **Panoramica Aziendale**

Indicare la sede legale o operativa dell'azienda, la sua forma sociale, da chi è composta e quali sono le competenze, le conoscenze o le esperienze pregresse del team. L'organizzazione aziendale è quella che fa la differenza tra un business profittevole ed uno mediocre. Individuare correttamente pertanto chi fa cosa, come e quando è essenziale per essere sempre efficienti e rispondere al mercato in modo ottimale.

### **Piano Finanziario**

Creare il piano finanziario per il business plan di un'agenzia di viaggi è certamente l'aspetto più critico dell'intero piano aziendale. È da questi dati che viene valutata la profittabilità di un'idea imprenditoriale. Stabilire un piano economico

finanziario, vuol dire lavorare per raggiungere gli obiettivi finanziari prefissati per far progredire l'attività. La raccolta di dati e previsioni di crescita rafforza la credibilità e la serietà di un'azienda di fronte a eventuali investitori o partners commerciali. Un piano economico è fondamentale per comprendere le performance di un'azienda, per aumentare la redditività, diminuire i costi e limitare le perdite. Il piano finanziario serve inoltre a quantificare le risorse necessarie da investire per progredire.

Per redigere un piano finanziario bisogna innanzitutto avere dei dati di mercato potenziali sui quali orientarci.

Sono 4 i punti cardine del piano finanziario

### **Proiezione Conto Economico (Previsione Dei Ricavi e dei Costi)**

Il conto economico previsionale deve tener conto dei ricavi e delle spese di un'agenzia di viaggi o tour operator. In particolare deve evidenziare i ricavi ottenuti su base mensile o annuale dalla vendita di prodotti o servizi turistici. Per fare ciò bisogna quindi determinare la quantità di beni o servizi che si prevede di vendere e il relativo prezzo di vendita di ciascuno. È noto però che molte agenzie viaggi guadagnano appunto sulle commissioni dei viaggi, oppure in base ai servizi venduti al viaggiatore, aziende o alle agenzie outgoing nel caso la nostra sia una Agenzia di Incoming. Fare una stima previsionale delle vendite annue pertanto può essere complesso. In tal caso

l'analisi dei bilanci aziendali dei concorrenti permette di avere un quadro più preciso per stabilire un piano di vendite annuali.

Per quanto riguarda la previsione dei costi aziendali, si deve tener conto di

- Costi di esercizio
- Costo fissi
- Costi materie prime
- Stipendi
- Costi di ammortamento
- Costi dei beni immateriali
- Interessi passivi
- Spese legali
- Pianificazione fiscale delle tasse

### **Proiezione dei Flussi di Cassa**

Il cash flow o flusso di cassa è un altro importante tassello nel business plan di un'agenzia viaggi. Rappresenta l'ammontare delle risorse finanziarie nette in un anno di esercizio, ed è determinato dalla differenza tra le entrate e le uscite monetarie di un'impresa. È un aspetto molto importante in un piano aziendale, perché consente di provare agli stakeholder o agli istituti di credito la capacità di un'impresa di ricorrere al proprio flusso di cassa per operare decisioni aziendali. Quindi in sintesi la capacità che un'agenzia viaggi o tour operator hanno di far fronte alle liquidità con la cassa senza dover attingere a nuove

forme di finanziamento. In tal senso è sempre preferibile eseguire una proiezione dei flussi di cassa mensili ed annuali in entrata ed in uscita.

### **Proiezione dello Stato Patrimoniale**

Lo stato patrimoniale e la sua proiezione nel tempo permette di avere la situazione patrimoniale di un'azienda in un determinato periodo, che corrisponde generalmente all'anno fiscale. Evidenzia il rapporto tra le attività e le passività di un'azienda, e permette di dimostrare se attraverso la sua gestione operativa un'azienda riesce ad accumulare un patrimonio attivo o passivo. Per evidenziare lo stato patrimoniale di un'azienda è necessario mettere in relazione le attività, le passività e il capitale netto di un'impresa turistica.

### **Break Even Analysis**

Un altro strumento di gestione finanziaria utile per calcolare i punti di pareggio di un'attività è il break even analysis. È infatti utile evidenziare nel business plan turistico, quando le vendite effettuate coprono le spese sostenute. Questo sta ad indicare anche il payback period, ovvero il tempo in cui un investitore recupera il denaro investito. Minore è il periodo di recupero è maggiori sono le possibilità che un progetto turistico venga preso positivamente in considerazione.

## **Appendici e informazioni di supporto**

L'ultima sezione di un business plan per agenzia di viaggi è costituita dall'appendici e dalle informazioni di supporto, quali grafici, tabelle esplicative o proiezioni, utili per consolidare maggiormente tutto il piano strategico aziendale. Questa sezione è importante per chi deve valutare il progetto aziendale e validare quanto esposto nelle sezioni precedenti del piano di business.

---

### **Come avvicinarsi all'Incoming**

... in modo molto attento e preparandosi molto bene....

- studiando, analizzando, valutando il tuo "territorio"
- acquisendo informazioni sul target del cliente straniero cui vogliamo rivolgerci
- conoscendo e frequentando i Turisti
- informandosi sulla rete, sui social
- incontrando gli attori /fornitori del tuo territorio
- scrutando i più qualificati o le realtà che già operano con successo
- partecipando alle Fiere nel settore dell'Incoming
- prendendo spunto da altri player per migliorare la nostra offerta

## Come e cosa fare

- ADV (non ci si può improvvisare, necessario conoscere il mestiere)
- parlare almeno l'inglese in modo fluente
- attivare adeguate coperture assicurative
- analisi del territorio
- benchmark concorrenza locale o limitrofa
- assumere informazioni su aspettative del turista straniero (google, fiere, articoli - The Guardian, CNN, Timeout, TripAdvisor...)
- attenzione a come e cosa si comunica
- partecipare a FIERE INTERNAZIONALI (TTG, BIT, WTM, IBTM...)
  - partecipare è fondamentale
    - perché si vede come si muove il mercato internazionale rispetto al nostro ed avere nuovi spunti, nuove idee
    - perché ci si confronta con il vero "mercato".
    - perché tutto (o quasi) quello che pensiamo viene messo in discussione e sovente sostituito da novità, spunti e idee reali.
    - per prendere contatti
    - fare nuove amicizie (che serviranno sia per incoming che outgoing)
  - utili per fare benchmark

- confronto sistematico che permette alle aziende di compararsi con le migliori e soprattutto di apprendere da queste per migliorare
- Speed Networking Session (fondamentali), essere preparati!!!
  - sono incontri VELOCI di 5 minuti nei quali fondamentalmente ci si scambia il biglietto da visita e qualche info generica, se si è preparati a dovere possono essere, i migliori incontri della fiera
  - A seconda del tipo di partecipazione (individuale, con Consorzio, stand regionale...) sfruttare tutte le possibilità di incontro, organizzarsi molto prima, arrivare in fiera con appuntamenti già confermati al vostro stand o nello stand del Cliente, o fuori fiera (a volte sono anche meglio).

COME PREPARARSI

  - avere biglietti da visita in numero sufficiente...
  - pronta introduzione verbale di sé stessi e dell'azienda che si rappresenta, cosa facciamo e quali prodotti abbiamo, a quale tipologia di clientela ci rivolgiamo, il nostro target (basic, medio, luxury).

- domande pronte su: tipo di cliente che il nostro interlocutore ha, se l'Italia rientra nei suoi prodotti, se già lavora con qualche nostro competitor e quali i TEMI trattati (automotive, natura, benessere), eventi (nozze, gruppi selezionati, seminari + leisure) ...
  - Qr Code / Sito Web da lasciare per potere approfondire la nostra realtà
  - inviare in tempi stretti i nostri prodotti/offerte/pacchetti/proposte
  - “follow up” tempestivo meglio se entro le 24 ore successive all’incontro, gli stranieri apprezzano questo approccio
  - successivo “follow up” al rientro in ufficio con maggiori dettagli e/o info
  - i biglietti da visita delle persone incontrate sono il nostro DATABASE per il futuro
  -
- interagire con siti fieristici per informazioni su buyer’s meeting and event
- partecipare agli eventi post fiera (oggi chiamati “social events”) e parlare con tutti

## **Requisiti per l'impresa**

### **Capacità di identificazione delle principali variabili strategiche.**

L'identificazione delle principali variabili dell'attività di Incoming costituisce un prerequisito indispensabile ai fini dell'acquisizione della reale conoscenza dell'effettivo stato di erogazione del servizio, consentendone il controllo ed una puntuale gestione.

Le variabili fondamentali di tale attività sono:

- risorse umane e loro particolare rilevanza
- competenze e formazione del personale
- principali aspetti di formazione considerate
- valutazione, selezione, reclutamento e rapporto con i fornitori (aspetto già trattato nei precedenti punti della linea guida)
- rilevanza strategica della gestione dei reclami
- contatto continuo con il cliente.

### **Formazione del personale**

L'Impresa Incoming è tenuta a provvedere alla formazione ed all'aggiornamento continui, settoriali e specialistici del personale, tramite la previsione di visite ai fornitori e l'approntamento di specifici corsi (che possono essere organizzati da Associazioni di categoria, Centri di formazione, ecc.) e che prevedano applicazioni pratiche e valutazioni

periodiche, al fine di valutarne l'efficacia e l'efficienza. Sarà opportuno che la formazione sia continua ed adeguata al tipo di incarico rivestito, finalizzata al miglioramento delle capacità tecniche e comportamentali. Solo disponendo di personale altamente addestrato è infatti possibile comprendere fino in fondo e prevenire le esigenze del cliente, puntando alla completa soddisfazione delle sue aspettative.

Gli interventi di formazione devono essere documentati ed archiviati, in modo da essere ordinatamente mantenuti e facilmente rintracciabili.

### **Adeguatezza di locali ed attrezzature**

Al fine di assicurare un adeguato livello qualitativo dei servizi offerti, l'Impresa Incoming è tenuta a garantire l'adeguatezza di locali, strutture e strumenti di hardware e software al servizio offerto. L'Impresa Incoming dovrà dunque provvedere alla manutenzione ordinaria e straordinaria ed all'aggiornamento di tali strutture e strumenti, in modo da garantirne il corretto funzionamento nel tempo.

## **Rilevazione della soddisfazione dei clienti**

Al fine di controllare il processo di erogazione del servizio di Incoming, l'Impresa Incoming deve utilizzare i seguenti strumenti di monitoraggio.

- **Relazione da parte del soggetto interno all'Impresa**  
Incoming deputato all'assistenza del turista. Alla fine di ogni soggiorno, l'assistente deve comunicare alla Direzione quanto avvenuto e la reazione del cliente finale, sulla base non solo di impressioni soggettive, ma anche su evidenze raccolte nelle fasi maggiormente critiche della fruizione del servizio da parte del turista. La relazione deve, tra l'altro, informare la Direzione sulle performance dei fornitori. Può essere effettuata tramite il ricorso a domande predefinite in una check-list, che richiama gli aspetti più rilevanti da prendere in considerazione per una valutazione interna. Le informazioni raccolte devono quindi essere comunicate dalla Direzione a tutto il personale interessato, in particolare quello operante nel settore di progettazione, operativo e di contatto.
- **Questionario da somministrare al T.O.** (o all'Impresa Incoming che si occupa di Outgoing)  
Il questionario deve comprendere domande tecniche relative alla fornitura del servizio, finalizzate a

monitorare la soddisfazione del T.O., e domande specifiche sul grado di soddisfazione del turista.

Il questionario va distribuito ad ogni T.O. alla fine del servizio o periodicamente nei tempi stabiliti dall'Impresa Incoming (ad esempio una volta ogni 3 mesi, o ogni 5 forniture), in modo da avere un costante ritorno di informazioni da parte del soggetto che ha commissionato il viaggio e che si trova a diretto contatto con l'utente finale. I risultati ottenuti da questo strumento diventano quindi l'input per il riesame del processo di erogazione, permettendo alla Direzione valutazioni di merito e decisioni relative ad eventuali variazioni di organizzazione delle proprie attività e programmazione/ progettazione dei servizi offerti.

- **Questionario al singolo cliente**

Anche nel caso in cui il questionario al T.O. comprenda domande specifiche relative alla soddisfazione del singolo turista, l'Impresa Incoming deve definire un questionario da sottoporre al turista alla fine del soggiorno. Le domande contenute devono essere facilmente comprensibili (meglio se con opzioni predefinite) ed il loro numero non deve essere eccessivo (per esempio, non più di 10 domande). Al fine di avere un quadro più preciso possibile della situazione, sarà inoltre opportuno puntare sugli aspetti ritenuti maggiormente rilevanti, in particolare:

- prestazione dell'Impresa di Viaggio Incoming in termini di assistenza - affidabilità delle informazioni fornite e prontezza delle risposte in caso di disservizi;
- qualità del pacchetto progettato/programmato: adeguatezza dei servizi offerti in base alle esigenze del turista;
- qualità dei servizi offerti dai fornitori

- **Gestione dei reclami**

Ai fini di una completa valutazione del servizio offerto, sarà compito dell'Impresa di Viaggio Incoming stimolare da parte dei clienti il ricorso al reclamo, portandolo a conoscenza di chi si occupa del reclamo e di come questo sarà gestito. Oltre a questo, l'Impresa Incoming deve saper dedicare le risorse adeguate a una efficace ed efficiente gestione dei reclami raccolti, per poterne trovare soluzione e garantire risposte tempestive ai clienti, oltre che per ottenere da tutti i reclami raccolti il maggior numero di informazioni possibili circa la propria capacità di soddisfare le esigenze dei clienti. Per garantire un'efficace gestione dei reclami, l'Impresa Incoming deve definire una procedura dedicata, che precisi:

- chi raccoglie i reclami e come li archivia,
- chi li analizza e ne individua le soluzioni possibili,

- chi decide la soluzione più opportuna e le modalità per eseguirla,
- chi definisce i tempi di risposta al cliente,
- chi intrattiene i rapporti con il cliente, comunicandogli lo sviluppo delle soluzioni intraprese.

Oltre a questo l'Impresa Incoming deve definire come e cosa comunicare al cliente, per informarlo circa le sue modalità di gestione dei reclami. In particolare, deve comunicare al cliente:

- in che modo egli può reclamare: che tipo di reclami inoltrare, a quale persona fare riferimento e in che tempi inoltrare il reclamo,
- quali tempi di risposta si può attendere e quali soluzioni può esigere,
- come il reclamo verrà gestito, in particolare come i contenuti di ogni reclamo possono diventare suggerimento per migliorare i servizi dell'Impresa Incoming

## **Marketing e Comunicazione**

### **Cosa presuppone**

#### **Conoscenza del Territorio**

- Attività culturali, artistiche, naturali, eno-gastronomiche
- Necessità di legare nel miglior modo possibile il proprio prodotto al contesto locale (tradizioni, usanze, eccellenze...)
- Analizzare le potenzialità del territorio e trasformare eventuali deficit in opportunità

#### **Valutazione degli eventuali competitor**

- È fondamentale “posizionare” la propria offerta sul territorio
- Basilare conoscere i propri concorrenti ed evitare, ove possibile, la concorrenza, ci sono ampie possibilità di intervento
- Differenziare il proprio prodotto da quelli già presenti sul mercato
- Creare sinergie con gli altri operatori del territorio in una logica di cooperazione
- Aggiungere elementi di creatività e unicità nei programmi proposti

## **Il Prodotto – Quali gli element i distintivi**

- Chi/cosa vogliamo essere
- Quali i ricordi, le sensazioni e i valori vogliamo che i nostri clienti portino con sé
- Elementi fondamentali per la corretta progettazione di un prodotto:
  - Ascolto del cliente
  - Conoscenza e presenza sul territorio
  - Proposizione di attività al di là dei confini canonici sia in città sia fuori
  - Inclusione di attività che consentano di rivivere e assaporare l'autenticità del passato
  - Valorizzazione della cultura popolare, la tradizione, la storia con le sue usanze e curiosità
  - Elevazione del livello di qualità e di contenuto affidandosi a esperti e guide locali di certificata professionalità

## **Scelta dei canali di vendita**

Definito il prodotto vanno scelti i soggetti cui far conoscere la nostra offerta, i partner con cui collaborare ed i giusti canali di comunicazione

- Hotels e operatori del territorio
- Associazioni, circoli di interesse, istituzioni presenti sul territorio
- Contatto con Adv in Italia e all'estero con newsletter

- Presenza strutturata sui social
  - Facebook
  - Instagram
  - Twitter
  - Google +
  - Presenza sui portali di riferimento per la vendita online in tutto il mondo come Viator, Get Your Guide, Ali Trip, Airbnb

### **Come farsi trovare dai viaggiatori alla ricerca di esperienze**

Di seguito i risultati di un'analisi svolta sui viaggiatori per capire in particolare come vengono eseguite le ricerche su Internet per organizzare e scegliere le esperienze di viaggio. Secondo Phocuswright, un'azienda di ricerca nel settore dei viaggi, questo segmento sta crescendo più rapidamente del mercato totale dei viaggi. Phocuswright ha previsto che entro l'anno prossimo, il settore dei tour e delle attività crescerà fino a raggiungere 183 miliardi di dollari ... La ricerca di Greenberg mostra che nelle 12 settimane precedenti una partenza, vengono effettuate tre volte più ricerche di esperienze rispetto a quelle di hotel e otto volte più ricerche di esperienze rispetto a quelle di voli. Tuttavia, mentre le prenotazioni di hotel, voli e auto raggiungono il picco sei settimane prima di un viaggio, Greenberg ha riscontrato che il volume delle ricerche di esperienze rimane stabile durante tutte le 12 settimane che precedono la partenza.

A prescindere da cosa cercano i viaggiatori, ciascuno di questi momenti è un'opportunità per interagire con loro. Diverse caratteristiche accomunano gli utenti che cercano questa tipologia di servizi tramite il web. Vediamone alcune analizzate nell'articolo:

- I viaggiatori fanno sempre più affidamento ai video per cercare un prodotto o un servizio prima di acquistarlo. Nel report di gennaio 2019 di WeAreSocial (azienda che analizza annualmente lo scenario digitale a livello globale e nazionale) si nota che la piattaforma social più attiva in Italia è YouTube.
- Il 48% delle prenotazioni di esperienze avviene quando i viaggiatori sono già arrivati a destinazione. Poco meno della metà degli utenti prenota quando ha già raggiunto la meta del suo viaggio e la maggior parte lo fa utilizzando dispositivi mobili. Un sito che ancora non è Mobile-Friendly rischia quindi di perdere la metà dei possibili acquirenti!
- Le ricerche da dispositivi mobili per "cose da fare/attività" + "nelle vicinanze" negli ultimi due anni sono aumentate di sei volte. Da questi dati appare subito evidente che:
  - Un video, molto più di una fotogallery, può promuovere in modo efficace, seguendo i trend più attuali, i propri prodotti/servizi, consentendo un maggiore coinvolgimento degli utenti che si sentiranno più sicuri nel decidere l'acquisto.

- Avere un sito auto-responsivo che si adatta alle dimensioni dello smartphone è assolutamente indispensabile in questo settore. Bisogna prestare molta attenzione alla User Experience, anche effettuando delle prove in prima persona o con degli amici dal proprio telefonino, per simulare una ricerca reale. Il testo ha una dimensione che facilita la lettura? I bottoni portano effettivamente ai link corretti? C'è un modo facile e veloce per chiamare o mandare un'email?

### **Quale strategia può adottare un operatore dell'Incoming?**

Su un piano più strategico come possiamo indirizzare le scelte di marketing di una agenzia viaggi o di un tour operator Italiano che offra pacchetti viaggio sia in Italia che all'estero?

Come possono sfruttare a proprio favore questo momento positivo nel settore delle esperienze di viaggio?

Uno dei suggerimenti è quello di creare un blog o di dedicare un'area del proprio sito alla pubblicazione di informazioni utili e/o ai racconti di viaggio.

Sarà essenziale rendere disponibile il materiale almeno in lingua inglese, oltre che in italiano, meglio ancora se in altre lingue molto diffuse.

La realizzazione di un blog, la cui gestione non è mai semplice per strutture di medio piccole dimensioni, potrebbe essere inserita in una strategia di co-marketing, coinvolgendo negozi, personal shopper, noleggio bici o auto e altre attività complementari.

Le partnership tra aziende possono giovare su diversi fronti: il co-marketing consente infatti di condividere professionalità diverse oltre che risorse e clienti, traendone reciproco vantaggio.

La collaborazione potrebbe essere estesa anche investendo un budget da destinare a campagne geolocalizzate Pay-Per-Click con Google Ads oppure sponsorizzazioni Facebook Ads.

In questo modo sarà più semplice avere una buona frequenza di pubblicazione di nuovi contenuti e massimizzare il ritorno sull'investimento di ciascun partner.

### **Più vicino a casa**

L'ultima opportunità non ancora sfruttata è quella di assicurarsi una percentuale più alta della spesa dei viaggiatori anche quando questi non partono. Infatti, le ricerche da dispositivi mobili per "cose da fare/attività" + "nelle vicinanze" negli ultimi due anni sono aumentate di sei volte. Questo mette in evidenza che i professionisti del marketing esperti di tour e attività non dovrebbero trascurare le ricerche eseguite nelle loro immediate vicinanze. Se vendi biglietti per musei o

esperienze culinarie, allarga i tuoi orizzonti riguardo ai segmenti di pubblico da scegliere come target e non limitarti a quello dei viaggi.

Anche le aziende che si occupano di destinazioni turistiche possono fare lo stesso. Sebbene Airbnb non sia più un semplice servizio di condivisione di case ma ormai un'agenzia di viaggi a pieno titolo, ha esplorato anche esperienze che potrebbero essere accattivanti sia per la gente del posto in occasione di un appuntamento serale che per i viaggiatori.

Infine, il segmento dei tour e delle attività non è solo una tendenza passeggera nel settore dei viaggi. Le esperienze stesse sono il motivo per cui le persone viaggiano. Questo si traduce in opportunità per i professionisti del marketing di aggiudicarsi una quota più alta del mercato dei viaggi.

### **Eventi e turismo come driver del piano di marketing**

Gli eventi sono un importante motivatore del turismo e si caratterizzano per lo sviluppo e i piani di marketing della maggior parte delle destinazioni. I ruoli e gli impatti degli eventi programmati nell'ambito del turismo sono stati ben documentati e rivestono un'importanza crescente per la competitività delle destinazioni. Eppure solo pochi decenni fa il turismo degli eventi si affermò sia nell'industria del turismo che

nella comunità di ricerca, cosicché la successiva crescita di questo settore può essere descritta come spettacolare.

Allo stesso modo, la gestione degli eventi è un campo professionale in rapida crescita in cui i turisti costituiscono un potenziale mercato per eventi pianificati e l'industria del turismo è diventata una parte fondamentale del loro successo e attrattiva. Ma non tutti gli eventi devono essere orientati al turismo e alcuni temono i potenziali impatti negativi associati all'adozione dell'orientamento al marketing. Inoltre, gli eventi hanno altri ruoli importanti da svolgere, dalla costruzione della comunità al rinnovamento urbano, dallo sviluppo culturale alla promozione delle identità nazionali: il turismo non è l'unico partner o proponente.

Gli eventi pianificati sono un fenomeno spazio-temporale e ognuno è unico a causa delle interazioni tra ambiente, persone e sistemi di gestione, compresi gli elementi di progettazione e il programma. Gran parte del fascino degli eventi è che non sono mai gli stessi, e devi essere lì per goderti appieno l'esperienza unica; se ti manca, è un'opportunità persa.

Inoltre, gli eventi virtuali, comunicati attraverso vari media, offrono anche qualcosa di interessante e di valore ai consumatori e all'industria del turismo; sono diversi tipi di esperienze di eventi.

Gli eventi pianificati sono tutti creati per uno scopo e quello che una volta era il regno delle iniziative individuali e della comunità è diventato in gran parte il regno di professionisti e imprenditori. Le ragioni sono ovvie: gli eventi sono troppo importanti, soddisfano numerosi obiettivi strategici – e spesso troppo rischiosi - per essere lasciati ai dilettanti. La gestione degli eventi è il campo di studio applicato e l'area di pratica professionale dedicata alla progettazione, produzione e gestione di eventi programmati, che comprende festival e altre celebrazioni, intrattenimento, ricreazione, eventi politici e statali, scientifici, sportivi e artistici, quelli nel dominio di affari e affari aziendali (inclusi incontri, convegni, fiere ed esposizioni) e quelli di dominio privato (compresi riti di passaggio come matrimoni e feste ed eventi sociali per gruppi di finanze).

### **Il ruolo degli Eventi e le varie tipologie**

Di seguito sono elencati alcune delle tipologie delle principali categorie di eventi pianificati basati principalmente sulla loro forma, ovvero ovvie differenze nel loro scopo e programma:

- Celebrazioni culturali:
  - Festival;
  - Carnevale;
  - Commemorazioni;
  - Eventi religiosi;

- **Politica e Stato:**
  - Summit;
  - Occasioni importanti;
  - Eventi politici eventi;
  - Visite di persone di spicco del mondo politico
- **Arte e intrattenimento:**
  - Concerti;
  - Cerimonie;
- **Business e commercio:**
  - Incontri, convenzioni;
  - Fiere del consumatore;
  - Mercati(ni);
- **Educativo e scientifico:**
  - Conferenze;
  - Seminari;
  - Convegni medici;
- **Concorsi sportivi:**
  - Amatori e professionisti;
  - Spettatori e partecipanti;
- **Tempo libero:**
  - Sport o giochi a carattere ludico;
- **Eventi privati:**
  - Matrimoni;
  - Feste o Eventi social e mondani.

Alcuni sono per festeggiamenti pubblici (questa categoria include i cosiddetti festival della comunità che in genere contengono una grande varietà nella

loro programmazione e mirano a promuovere l'orgoglio e la coesione civici), mentre altri sono previsti a fini di competizione, divertimento, intrattenimento, affari o socializzazione. Spesso richiedono strutture per scopi speciali e i gestori di tali strutture (come i centri congressi e le arene sportive) prendono di mira tipi specifici di eventi. Associazioni professionali e percorsi di carriera sono stati tradizionalmente collegati a questi tipi di eventi.

Il turismo degli eventi è generalmente riconosciuto come inclusivo di tutti gli eventi pianificati in un approccio integrato allo sviluppo e al marketing.

Come per tutte le forme di viaggio con interessi speciali, il turismo degli eventi deve essere considerato sia dal lato della domanda che dell'offerta.

Una prospettiva del consumatore richiede di determinare chi viaggia per eventi e perché, e anche chi partecipa agli eventi mentre viaggia.

In questo approccio dal lato della domanda è inclusa la valutazione del valore degli eventi nel promuovere un'immagine di destinazione positiva, collocare il marketing in generale e il co-branding con le destinazioni.

Dal lato dell'offerta, le destinazioni sviluppano, facilitano e promuovono eventi di ogni tipo per raggiungere molteplici

obiettivi: attrarre turisti (soprattutto nelle stagioni non di punta), fungere da catalizzatore (per il rinnovo urbano e per aumentare le capacità infrastrutturali e turistiche della destinazione), promuovere un'immagine di destinazione positiva e contribuire al marketing generale del luogo (compresi i contributi alla promozione di un posto migliore in cui vivere, lavorare e investire) e animare attrazioni o aree specifiche. **Ovvio che in tale contesto è facile comprendere quanto i servizi resi dall'agenzia di Incoming risulteranno fondamentale oltre che necessari.**

Si può sostenere che esistano delle interrelazioni che si verificano nel nesso tra turismo e studi di eventi, che consiste sia nella commercializzazione di eventi ai turisti sia nello sviluppo e commercializzazione di eventi a fini turistici e di sviluppo economico. Il turismo degli eventi di solito non è riconosciuto come un campo professionale separato. Principalmente è visto come un'applicazione o una specialità all'interno degli uffici del turismo nazionale e delle organizzazioni di marketing / gestione della destinazione. Le agenzie per lo sviluppo di eventi (a differenza delle agenzie incentrate su protocollo, arte e cultura che si occupano anche di eventi pianificati) incarnano il turismo degli eventi in modo completo, e vi è un numero crescente di percorsi di carriera associati o lavori tecnici, come illustrato di seguito:

- Facilitatore / coordinatore dell'evento:

- Lavora con eventi nella destinazione per aiutare a realizzare il loro potenziale turistico (finanziamenti, consulenza, marketing)
- Collegamento con i centri congressi / esposizioni e altre sedi.
- Collegamento con lo sport e altre organizzazioni che producono eventi.
- Produttore di eventi turistici:
  - Creare e produrre eventi specifici per il loro valore turistico.
  - Gestione degli stakeholder (con numerosi partner di eventi).
- Organizzatore di turismo per eventi:
  - Sviluppare una strategia per la destinazione.
  - Integrare gli eventi con lo sviluppo del prodotto e la creazione / branding dell'immagine.
- Analista e ricercatore di politica del turismo degli eventi:
  - Lavorare con i responsabili politici per facilitare il turismo degli eventi.
  - Condurre ricerche (ad es. studi di fattibilità, previsioni della domanda, valutazioni d'impatto e valutazioni delle prestazioni)
- Offerta dell'evento:
  - Offerta su eventi;
  - Sviluppare relazioni che conducano a eventi vincenti per la destinazione
- Servizi per eventi:

- fornire servizi essenziali e speciali per eventi (ad esempio viaggi e logistica, prenotazioni di alloggi e locali e contatti con i fornitori)

Dal punto di vista dell'industria turistica, in genere attraverso gli occhi di una organizzazione di marketing / gestione della destinazione (DMO - Destination Marketing/management Organization) o di un'agenzia di sviluppo di eventi, gli eventi sono molto apprezzati come attrazioni, catalizzatori, animatori, marketer e creatori di immagini.

## **Flusso-Analisi-Planning-Operatività**

### **L'importanza degli eventi**

Gli Eventi rappresentano fasi cruciali della comunicazione.

Il massimo risultato è raggiunto se sono soddisfatti gli obiettivi di chi indice un Evento e di chi vi partecipa.

Ai meeting planner è affidato il difficile compito di coordinare lo svolgimento e il raggiungimento degli obiettivi.

I meeting planner si affidano alla professionalità dei DMC (Destination Management Companies - Agenzie di Incoming) per il coordinamento e la gestione complessiva degli eventi. Ciò

avviene ogni volta in cui l'Evento si svolge in una località diversa dal luogo dove si trova il Meeting Planner e di certo se l'evento di svolge in un paese straniero.

La società di Incoming quindi assume un ruolo determinante e molto delicato dal momento che avrà l'onere di operare in perfetta sintonia con il Meeting Planner per il raggiungimento dei suoi obiettivi:

- Chi indice un evento affronta un investimento; economico, temporale e di risorse umane.
- Uno dei primi pensieri è volto al ritorno di investimento.
- Direzione, dipendenti, soggetti interni ed esterni a una azienda o di una istituzione devono:
  - Avere il piacere di partecipare
  - Essere stimolati, motivati e gratificati
  - Apprendere
  - Fare affari
- Molte valutazioni si basano sul grado di soddisfazione dei partecipanti.
- Questa soddisfazione è spesso condizionata dal comfort e dalla logistica dell'organizzazione dell'evento

## Specifiche relative ad alcune tipologie di Eventi

### Convegni aziendali interni

- Sono normalmente indetti e a carico di una impresa.
- I partecipanti sono dipendenti o persone strettamente correlate all'impresa.
- I partecipanti sono quasi sempre obbligati a presenziare all'evento.
- Gli obiettivi possono essere di
  - Formazione
  - Team building
  - Informazione

I convegni sono i principali generatori della cultura aziendale. La trasmissione di valori, obiettivi, linguaggi e stili servono a creare coesione, partecipazione e motivazione del personale aziendale

### Convegni aziendali esterni

- Sono normalmente indetti e a carico di una impresa.
- I partecipanti sono interni, azionisti, clienti, fornitori, giornalisti.
- I partecipanti **non** sono obbligati a presenziare all'evento.
- Gli obiettivi possono essere di
  - Informazione
  - Motivazione
  - Gratificazione

L'obiettivo può essere la presentazione di un prodotto, di una nuova linea, o di tutta la produzione aziendale oppure, secondo il rafforzamento del legame cliente-azienda anche attraverso la presentazione di un nuovo prodotto.

### Seminari

- Sono normalmente indetti da associazioni di categoria, imprese di servizi, istituzioni.
- L'obbligo di presenza e il concorso alle spese varia a seconda del tipo di seminario.

L'obiettivo è la formazione

### **Gli Attori/Stakeholders**

#### Il ruolo dell'addetto (interno all'azienda promotrice) alle manifestazioni

Nelle grandi aziende, nel 60% dei casi esiste una struttura interna dedicata esclusivamente all'organizzazione di eventi e, nella stessa percentuale, c'è un processo definito che ne regola la gestione.

Negli altri casi, la persona responsabile degli eventi ricopre anche altri incarichi

## Committente

- (Azienda, Istituzione, Associazione...)

## Agenzia Di Comunicazione

- Un ufficio, interno o esterno che si occupa specificatamente di comunicazione.
- Gestisce gli inviti/convocazioni
- Coordina gli aspetti grafici di tutte le comunicazioni
- Si occupa di coordinare la progettazione degli Eventi e degli allestimenti in linea con la linea creativa individuata
- Controlla la coerenza tra messaggi di chiunque e gli obiettivi del promotore
- ....

## I Partecipanti

- Quanti saranno
- Quale la tipologia / ruolo / il denominatore comune
- Il bagaglio culturale
- Livello di interesse per l'oggetto
- Le aspettative
- Preferenza per strumenti di comunicazione
- Apertura all'innovazione
- Quali sono i loro obiettivi

### Meeting Planner / Organizzatore

- È l'agenzia deputata alla gestione logistica e dell'hospitality, del catering e di tutti i servizi correlati necessari

### Pco (Professional Congress Organizer)

- È una entità deputata alla gestione dei Congressi a 360°, dalla ricerca degli sponsor, ospiti, relatori alla stesura dei programmi scientifici in collaborazione con le Istituzioni Scientifiche coinvolte alla ricerca degli spazi Congressuali, alla gestione dell'hospitality ...

### Agenzie di Viaggio

- Per la gestione dei clienti in partenza, da uno o più luoghi, competente per la biglietteria, per gli alberghi, la sede, la ristorazione dentro e fuori il quartier generale, i programmi collaterali, i trasferimenti, gli assistenti.

### Destination Management Company

- Quando coinvolto è il braccio armato del Meeting Planner quindi in grado di proporre e realizzare soluzioni creative con alta attitudine al Problem Solving

## Convention Bureau

- Sono realtà no profit / Agenzie di promozione per il segmento congressuale
- Società miste privato/pubblico.

## Fornitori

- Alberghi
- Vettori
- Hostess
- Interpreti
- Ristoranti
- Società di produzione multimediale
- Allestitori
- Speaker
- Animazione Spettacolo
- Attività Incentive

## **Dot i e capacità dell'organizzatore e quindi dei partner che l'Organizzatore coinvolge (Dmc, fornitori ...)**

- Creatività, flessibilità, resistenza allo stress, pazienza, energia
- Capacità comunicative
- Capacità di irradiare fiducia
- Prevedere l'imprevedibile

- Struttura alle spalle e pianificazione del lavoro (a evitare problemi in caso di imprevista assenza del contatto primario)
- Disponibilità 24h
- Capacità di pianificare numero adeguato di Staff interno e quello da dislocare all'esterno in corso di evento
- Selezionare e proporre SEDI CONGRESSUALI adeguate
  - Da verificare in base all'esigenza se strutture dotate di più sale, una o tutte con posti a sedere fissi, quali le misure e soprattutto le altezze, la misura delle porte di ingresso per ingresso eventuali veicoli, se presenti colonne, se dotate di cabina regia, cabine traduzione, ledwall o proiettori, wi-fi, se con luce naturale. Accesso disabili. Numero ascensori, numero e qualità Toilettes, guardaroba. Se presenti reception, foyer, cucine, bar.

Possono essere:

- Poli congressuali
- Spazi polifunzionali
  - I lavori di arredo e personalizzazione della location saranno quasi sempre consistenti
- Sale Meeting in albergo
- Ville, Castelli, Dimore storiche
  - Perlopiù utilizzate per cene di gala, banchetti, feste, dal

momento che presentano spesso limiti per l'installazione di supporti esterni

- Musei e Gallerie
    - Normalmente si scelgono sapendo che gli allestimenti potranno essere limitati/discreti
  - Ristoranti e discoteche
  - Location esclusive
- Selezionare HOTELS in linea con le aspettative
- Località: mare, montagna, lago, città, rurale, vicino a snodi autostradali, in aeroporto
  - Sale meeting con numero sale e dimensioni adeguate. Non si trovano facilmente altezze dei soffitti importanti ma spesso sono ben attrezzate sotto il profilo tecnologico quindi economicamente appetibili
  - Distanza, collegamenti con sede congressuale
  - Tipologia: Resort, Urban hotel, Lusso o 4-3 stelle...
  - Qualità, quantità servizi
  - Data ultima ristrutturazione, se parziale o generale
  - Ispezioni preventive per la verifica complessiva di tutte le aree ed i servizi previsti
- RISTORANTI E CATERING

- Anche qui la selezione deve seguire il mood dell'Evento. Assicurarsi sempre che si possano gestire vegetariani, vegani, o partecipanti con limitazioni di cibi e bevande dovute da religioni o usanze
  - Storico
  - Moderno
  - Di tendenza
  - Stellato
  - Tipico (con cucina locale)
  - Di lusso o di buona qualità
- Per i catering attenzionare
  - la tipologia di materiali utilizzati (stoviglie, porcellane, tavoli, sedute, tovagliato, cristalleria
  - il numero di Staff proposto – quanti ospiti per cameriere/sommelier
- ARREDI e ADDOBBI
  - Spesso è necessario noleggiare gli arredi per allestire oppure integrare gli arredi già disponibili
  - Affidarsi a realtà professionali riconosciute
    - Sedie, copri sedie, tavoli, divani, vasi, desk, centritavola, candelabri...
- Selezionare MEZZI DI TRASPORTO in linea con le aspettative
  - Dai voli speciali ai servizi su rotaia o gomma

- Opportuno affidarsi sempre a player già conosciuti (sia che si tratti di contatti privati diretto o di organizzazioni/broker)
- Verifica preventiva dei mezzi proposti (con ispezione diretta o immagini reali)
- Selezionare STAFF “PROFESSIONALE” DI ASSISTENZA
  - Dedicare Staff adeguato secondo il Target del cliente da gestire; per importanza, educazione, cultura e ruolo all’interno dei vari eventi
  - Definire una gerarchia soprattutto quando il numero dello Staff di Assistenza è elevato
  - Predeterminare quale staff sarà dedito a trattare con i fornitori
  - Tutto lo staff deve sapere come muoversi in caso di emergenze
  - Attenzionare i dettagli e capace di prevedere le esigenze
  - Bella presenza, possesso di divisa/abiti adatti alle circostanze
  - Portamento, educazione
- INTERPRETI
  - Indipendenti (se se ne riconosce la professionalità)
  - In caso contrario meglio affidarsi ad associati a cooperative o società di servizi.
- SERVICE per produzione multimediale

- Affidarsi a realtà consolidate ed esperte per
  - Noleggio attrezzature tecniche
  - Assistenza alla produzione e gestione spettacoli
  - Regia tecnica complessiva dal microfono alla Videoconferenza
  - Per molte location ed hotels il Service è già convenzionato senza possibilità di poterne coinvolgere uno di propria scelta
- TIPOGRAFO
  - Scelta da fare in modo oculato dal momento che produrrà il materiale che avrà la massima visibilità durante l'Evento
    - Block Notes personalizzati,
    - Badge, segnaletica, cartelli per hostess e pullman.
    - Programmi
    - Promozioni/inviti
    - Totem, Back Drop
    - Vele, Teli
    - Segnaposto pranzi e cene
    - Attestati di partecipazione
    - Ringraziamenti
    - Rassegne stampa

- GADGET
  - Ci sono molte realtà competenti, di qualità e ben fornite, altre con prodotti dozzinali (attenzione agli acquisti on-line)
    - Borse, gadget, accessori
    - Oggetti personalizzati
- MODERATORI
  - Da selezionare in base alle aspettative del cliente, solo presentare, intrattenere, moderare... (es talk show)
    - Da tenera a mente che discorsi durante il pasto vanno evitati, gli ospiti sono concentrati a mangiare e dovrebbe interrompersi
    - Gli eventuali interventi vanno coordinati preventivamente con il servii di sala e cucina per evitare disservizi
    - Discorsi lunghi e boriosi a fine cena hanno come risultato garantito la noia dei partecipanti
- INTRATTENIMENTO
  - Molte le agenzie presenti a rappresentare presentatori, artisti e band
  - Opportuno fornire precise indicazioni circa l'aspettativa del cliente in caso contrario chiedere consulenza alle Agenzi stesse
    - Animazione o spettacolo

- Durante o dopo cena
  - Elegante, allegro, giovanile, sportivo.
  - Delicato, invadente.
  - Interattivo
  - ....
- Anche per uno spettacolo a fine cena serve coordinamento con la cucina
  
- TEAM BUILDING
  - Sono attività richieste molto spesso
  - Possono essere indoor o outdoor
  - Dal momento che coinvolgono direttamente gli ospiti in prima persona è opportuno affidarsi ad esperti solidi da selezionare anche in base alla tipologia dell'attività
  
- SECURITY
  - Trattasi di lavoro delicato e talvolta pericoloso
  - Rivolgersi a società conosciute che dispongano di personale preparato (decisione e gentilezza al tempo stesso) secondo la tipologia di servizio che viene richiesto
  - Prevedere Briefing preventivo circa l'Evento su cui si dovrà operare

## **Il Territorio Italiano – La sua ricchezza**

L'Italia procede in graduatoria molte altre destinazioni turistiche, poiché presenta una completezza di offerta unico

- Mare
  - L'Italia è una delle principali destinazioni marittime del mediterraneo con oltre 5.000 km di coste
  - Non solo, si varia da litorali con sabbia bianca e finissima alle coste frastagliate del Sud Italia
  - Vantaggio di potere raggiungere velocemente località di interesse artistico, culturale, paesaggistico – elemento più unico che raro che ci pone il nostro paese in una condizione di privilegio in confronto ad altre località di mare, non solo del Mediterraneo, che spesso hanno infrastrutture e servizi di più elevato livello
  
- Montagna
  - Le Alpi sono un bene primario unico nel panorama mondiale
  - La montagna invernale ha un richiamo molto più forte di quella estiva sebbene si intravedano limiti legati alla mobilità per raggiungere le località e le strutture ricettive siano mediamente di capacità limitata

- Anche le nostre montagne vantano Paesaggi caratteristici
- I concorrenti sono i Pirenei, le Montagne Rocciose, N. Zelanda
- Varie le attività après-ski
- Laghi
  - Sono una fortissima attrazione internazionale sia i grandi laghi del Nord sia quelli piccoli e medi laghi del centro sud sebbene a Nord sia più ampia la ricettività
- Terme
  - Ci sono Centri Termali d'eccellenza, in montagna, al mare, nell'entroterra e a poca distanza da luoghi d'arte e cultura di forte richiamo.
  - Ove non sono presenti Centri Termali sono state realizzate Beauty Farm e Spa alcune fra le più famose in Europa
- Città d'Arte
  - Non esiste concorrenza, l'Italia detiene il patrimonio artistico e culturale più vasto al mondo
  - Ciò, nonostante non brilliamo in termini di conservazione e manutenzione e per prezzi molto onerosi in alta stagione
- Enogastronomia

- L'Italia è la patria dell'arte culinaria e culla di produzione dei migliori vini al mondo

## ***COMPETENZE INTERCULTURALI***

### ***Diversità culturali e comportamenti turistici***

Uno degli obiettivi che un consulente di viaggi, soprattutto se dedito all'attività di Incoming deve prefiggersi, è quello di avere chiaro come la "cultura" (delle popolazioni dei vari paesi) influenzi i comportamenti turistici, le aspettative e le percezioni verso l'esperienza turistica, la soddisfazione dell'esperienza turistica complessiva.

Necessario quindi avere chiara consapevolezza sugli «ostacoli interculturali», o su quelle barriere che possono rendere problematica o non soddisfacente le relazioni o l'esperienza turistica dei turisti stranieri.

Ne consegue l'opportunità di sviluppare le proprie competenze interculturali al fine di rendere coerente la propria offerta ed essere efficaci nell'attrazione e nella gestione dei turisti stranieri.

## **La lingua Inglese**

Sebbene la lingua Inglese sia considerata quella universalmente conosciuta si possono avere fraintendimenti persino tra parlanti di madrelingua ad esempio fra American English e l'Australian English

Ciò che va evitato è non dare importanza alle diversità culturali tra di noi ed il nostro interlocutore

Non è raro che pur parlando «in inglese» (o in altra lingua) con il nostro interlocutore internazionale, si ha l'impressione di non capirsi, non si riesce ad intendersi su ciò che si desidera trasmettere

## **Approccio**

È normale che si possa non conoscere la cultura dei turisti internazionali «target»; questa consapevolezza deve portarci a volere e dovere approfondire usi, costumi, abitudini ... e trovare il tempo di farlo

Non è invece normale attendersi che sia il turista straniero ad adattarsi a noi, a comprenderci, ad entrare lui in sintonia con noi. La prospettiva culturale del cliente fa sì che sia lui a

detenere una posizione relazionale preferenziale, e ritiene che sia compito di chi gli vende un pacchetto, o di chi lo accoglie, comprendere le sue esigenze.

Il turista è un consumatore pagante, è un visitatore temporaneo, con ristretti tempi a disposizione per conoscere e approfondire gli usi e le consuetudini locali.

Necessario quindi:

- Avere consapevolezza della propria identità culturale e di come la cultura influenza il proprio comportamento
- Avere conoscenza di più culture, capacità quindi di riconoscere le principali diversità culturali a livello non verbale e di stili di comunicazione
- Essere in grado di adattarsi e di agire diversi comportamenti culturali, considerando stile, comportamento e valori del proprio interlocutore

Volendo sintetizzare per cultura intendiamo:

- La lingua di una data comunità
- L'insieme delle tradizioni, abitudini, credenze, norme, valori tipiche di tale comunità
- La cultura influenza come noi pensiamo, come noi comunichiamo ed interagiamo con gli altri; le nostre priorità, a cosa diamo importanza, come interpretiamo una certa situazione, cosa riteniamo essere giusto e cosa sbagliato, ...

- Si apprende e si assorbe crescendo e socializzando all'interno di un certo sistema e di una comunità culturale, partecipando ad attività ed interazioni

Cosa dobbiamo sapere:

- Procedure, visti, documenti per entrare nel nostro paese
- Come i turisti si vestono
- La lingua usata dai turisti
- I periodi dell'anno in cui viaggiano
- Abitudini rispetto a con chi viaggiano, cosa visitano
- Cosa i turisti mangiano, a che ora mangiano
- La religione e le relative pratiche dei turisti
- Le reazioni «non verbali» (facciali e corporee)
- Stereotipi e pregiudizi verso chi ospita
- Atteggiamenti, stile di comunicazione e di relazione
- Credenze rispetto al genere, status, anzianità, utilizzo del proprio tempo, divertimento, accoglienza, spesa media...

## **Caratteristiche e comportamento dei turisti provenienti da Germania, Stati Uniti, Giappone, Cina**

I primi dati di inizio 2023, riferiti al bimestre gennaio-febbraio, confermano la ripresa del settore turismo in Italia (+45,5% le presenze complessive rispetto allo stesso bimestre dell'anno 2022), con una crescita rilevante sia delle presenze straniere (+70,5%) sia di quelle domestiche (+28,8%).

Secondo i dati diramati da Istat a luglio 2023 sull'andamento del turismo in Italia, il settore è in netta ripresa con le presenze straniere che superano le 123 milioni di unità – risultato raggiunto solo nel 2019 – e una durata media del periodo di permanenza che ritorna ai valori pre-pandemia sia per turisti italiani che per quelli esteri.

Nel 2022, nel confronto con gli altri Paesi dell'Unione europea, l'Italia è confermata in quarta posizione per numero di presenze (il 14,5% di quelle registrate nell'intera Ue in quell'anno), dopo Spagna (16,6%), Francia (16,3%) e Germania (14,7%).

L'Italia si colloca, del resto, al secondo posto tra i paesi dell'Ue per numero di presenze straniere, dopo la Spagna; come quota di mercato, i flussi inbound rappresentano il 48,6% del totale delle presenze nelle strutture ricettive del nostro Paese, valore quasi tornato ai livelli pre-pandemia e che, seppur inferiore a quella della Spagna (60,2%), è superiore a quello relativo alla

media dell'Ue (44,1%) e agli altri maggiori competitor europei (Francia 27,9% e Germania 16,9%).

Secondo l'indagine condotta dalla Banca d'Italia sul turismo internazionale, nel 2022 la spesa dei viaggiatori stranieri in Italia è più che raddoppiata rispetto all'anno precedente (+108%), riportandosi in prossimità dei livelli antecedenti la pandemia. Circa la metà della crescita delle entrate turistiche nel 2022 è attribuibile ai viaggiatori provenienti dalla UE (soprattutto tedeschi), la cui spesa ha ampiamente superato il livello del 2019.

## **Germania**

La Germania è il primo mercato incoming per l'Italia e rappresenta la quarta nazione più visitata dagli italiani. Nel 2022, per esempio, si sono registrati 9,4 mln di visitatori tedeschi nel Belpaese, con 58,5 mln di pernottamenti e una permanenza media di 6,2 giorni.

Nei primi 6 mesi del 2023, i viaggiatori tedeschi in Italia sono stati 4,8 mln, il 22% in meno rispetto allo stesso periodo del 2019, ma con un recupero superiore rispetto al primo trimestre dell'anno (+78% gen-giu 2023 sul 2019 vs +59,5% gen-mar 2023 sul 2019).

Il turismo tedesco è sempre più diversificato, costituito da persone che tornano più volte in Italia per scoprire nuove destinazioni minori e meno conosciute. Uno dei cinque viaggi

prenotati attraverso i tour operator tedeschi mostra la regione alpina con il lago di Garda come meta di viaggio di preferenza. Sono soprattutto i viaggiatori provenienti dalla Baviera e dalla Renania a scegliere maggiormente l'Italia. Con il 40% di volume di prenotazioni in più, la regione sta acquisendo ancora più importanza. La crescita maggiore si registra dalla Germania orientale.

Roma si conferma la principale destinazione per i viaggiatori tedeschi (il 22% circa degli arrivi aeroportuali dalla Germania, oltre 254.300, con un aumento del +75,5% sul 2021), seguita da Milano e Napoli raggiunte rispettivamente da 175.200 (+145,7% sul 2021, il 15,1% sul 2022) e 119.400 (+51,1% sul 2021, il 10,3% sul 2022) viaggiatori tedeschi nel 2022. Tra le mete più ambite in termini di aumenti, anche Bologna (48.748 arrivi; +136,2% 2022/2021), Pisa (22.092; +134,3%) e Torino (18.040; +128,9%).

I viaggiatori dalla Germania amano restare in Italia almeno una settimana: circa il 25% degli arrivi aerei del 2022 copre soggiorni da 6 a 8 notti (26,5% per il 2021). Scelgono l'Italia soprattutto per vacanza. Nel 2022 l'81% degli arrivi aeroportuali dalla Germania è legato al profilo leisure. Segue il target gruppo con una quota dell'11,5%, mentre il segmento business ha un'incidenza del 5,3% sul totale flussi.

Ultimo aggiornamento: 02/11/2023

Fonte: Ministero del Turismo, Istat, Ufficio Studi ENIT su dati Banca d'Italia.

## **Stati Uniti**

I turisti statunitensi nel 2022 hanno speso 4,7 miliardi di euro in Italia con un sensibile incremento rispetto al 2021 (+75,2%). Il numero di viaggiatori USA alla frontiera è stato pari a 2.912.000 presenze, facendo registrare una forte impennata rispetto al 2021 quando le presenze alla frontiera si erano attestate a 826.000 viaggiatori. Il numero dei pernottamenti è aumentato del 180% raggiungendo la cifra di 29.236.000 di notti nel 2022. Nel 2021 i pernottamenti dei turisti USA si erano attestati a quota 10.435.000 (Fonte: Banca d'Italia).

Ultimo aggiornamento: 02/11/2023

Fonte: Ministero del Turismo, Istat, Ufficio Studi ENIT su dati Banca d'Italia.

## **Giappone**

Secondo i dati dell'Immigration Bureau of Japan (Ministero della Giustizia), i viaggiatori giapponesi all'estero nel 2021 sono stati 512.244. Questo numero rappresenta, secondo le stime della Japan National Tourism Organization (JNTO), un calo dell'83,8% rispetto al 2020, a causa dell'emergenza sanitaria causata dal Covid-19. Per quanto riguarda i flussi turistici verso l'Italia, i dati ISTAT per il 2021 indicano 178.495 presenze

giapponesi, in calo del 61,2% rispetto al 2020 (459.984). La spesa turistica, che ha raggiunto i 28 milioni di euro nel 2021, è diminuita di circa l'88,5% (244 milioni) rispetto al 2020, secondo i dati pubblicati da Banca d'Italia.

Sulla base delle informazioni disponibili, la durata media del soggiorno è di sei notti, cui vanno aggiunti mediamente due giorni di viaggio (fonte: elaborazione ENIT su dati ISTAT e UNWTO). Gli itinerari che includono Roma, Firenze, Venezia e Milano sono tra i pacchetti turistici più venduti. In Asia-Pacifico, Taiwan, Hawaii, Guam, Corea del Sud e Thailandia fanno concorrenza all'Italia come destinazione turistica, mentre per quanto riguarda l'Europa, i nostri principali concorrenti sono Francia, Spagna, Gran Bretagna e Germania.

Nonostante la pandemia, il "Brand Italia" rimane molto forte e riconoscibile nella percezione dei consumatori giapponesi, principalmente per la presenza di grandi marchi, famosi soprattutto nel settore della moda, delle automobili sportive e, sempre di più, dell'enogastronomia. Il turismo verso l'Italia ha ancora ampi margini di crescita, in particolare se verrà rafforzata la promozione dei nostri Siti UNESCO, valorizzandone tutela e conservazione. Ulteriori opportunità sono rappresentate dalla promozione di destinazioni turistiche ancora poco note come i borghi e le isole. Il nostro Paese ha la possibilità di consolidare il proprio vantaggio competitivo valorizzando la superiorità dell'offerta turistica italiana nel segmento Free Independent Travellers (FIT), aumentando la promozione sui social network,

sui portali specializzati nei viaggi e nelle scelte di tendenza con proposte e programmi ad hoc.

Una recente ricerca di mercato del Ministero degli Affari Interni e della Comunicazione (MIC) ha confermato che l'utilizzo di internet in Giappone è diffusissimo in tutte le fasce di età: il 63,2% dei turisti giapponesi acquista il viaggio online, consultando i portali turistici per raccogliere informazioni e leggere i "giudizi degli ospiti" prima di prenotare alberghi e comprare pacchetti.

I turisti giapponesi apprezzano - oltre al patrimonio culturale e paesaggistico - la varietà e qualità delle tradizioni gastronomiche ed enologiche, dai materiali pregiati e dalla bellezza estetica della produzione artigianale ed industriale, soprattutto nel settore della moda grazie alla fama mondiale dei brand italiani, che ancora oggi rappresenta un fattore di attrattività nei viaggi per shopping. Ulteriori elementi da considerare ai fini della promozione dei flussi turistici verso l'Italia sono rappresentati dal crescente interesse del pubblico giapponese verso sport come il ciclismo e i motori. Non trascurabile anche la presenza di impianti termali italiani come luoghi di cura che, se adattati ai gusti giapponesi, possono incrementare notevolmente il turismo inbound al pari dello sfruttamento delle location per il business dei matrimoni, ora prevalentemente di lusso, con potenziali promozioni da destinare ad un pubblico di reddito medio-alto.

Ultimo aggiornamento: 22/03/2023

Fonte: Ministero del Turismo, Istat, Ufficio Studi ENIT su dati Banca d'Italia.

## **Cina**

GD - Roma, 28 apr. 23 - I viaggiatori cinesi tornano in Italia. Il Bel Paese, rinomato per l'enogastronomia tipica, le città d'arte e i marchi di moda, ora fa gola anche per natura, sport, bleisure e wellness. In Europa nel 2023 - in base alle proiezioni del China Outbound Tourism Research Institute diffuse da European Travel Commission - è possibile aspettarsi circa 6 milioni di arrivi di cui 2 milioni dovrebbero riguardare l'Italia.

Secondo uno studio ENIT, elaborato su un campione di cittadini cinesi residenti nelle città di prima fascia e con esperienze di viaggi all'estero nel corso del biennio 2018/2019, l'Italia è la destinazione più attrattiva (38%) tra i principali competitor in Europa. A seguire Svizzera (35%) e Francia (31%). La Civil Aviation Administration of China ha dichiarato che, entro la fine del 2023, il traffico aereo in&out of China recupererà il 75% rispetto ai livelli pre-pandemia.

Tra i futuri viaggiatori cinesi, l'Italia ha reputazione di essere un Paese vario con molte caratteristiche attrattive. Il famoso portale online cinese Sohu.com (uno dei più importanti in assoluto per notizie di attualità, sport, costume & società) ha stilato la classifica aggiornata alla primavera 2023 dei brand più

influenti tra le destinazioni turistiche globali in Cina, prendendo come parametro i risultati delle performance online (ricerche + social media). L'Italia è complessivamente in settima posizione, subito dietro le principali destinazioni asiatiche e la seconda destinazione europea dopo la Svizzera. Considerando solo il parametro "attività sui social media", l'Italia è in prima posizione tra le destinazioni europee e 4° nella classifica complessiva superando addirittura la Thailandia (Paese tradizionalmente in cima alle scelte di viaggio per i turisti cinesi che escono da Greater China).

Enit ha esaminato anche i nuovi trend del turismo cinese e i punti di forza e debolezza dell'offerta turistica italiana. I cinesi sperimentano l'Italia outdoor a contatto con la montagna e la natura. La visita mordi e fuggi alle principali città d'arte non è più sufficiente a soddisfare aspettative di viaggio. I giovani in Cina stanno dedicando molta attenzione alla carriera e all'autoaffermazione e tendono a sperimentare località autentiche, destinazioni che consentono esperienze di viaggio approfondite. I cinesi oggi guardano a mete prima non considerate come ad esempio la Sicilia, le Cinque Terre e le destinazioni balneari che prima erano trascurate e ora sono vissute pienamente, pur con modalità peculiari.

Enit ha preparato la ripartenza posizionandosi su tutte le principali piattaforme digitali cinesi e ha commissionato uno studio per valutare quali cambiamenti siano intervenuti nella percezione che i turisti cinesi hanno della destinazione Italia.

“Va adattato il prodotto turistico tenendo conto che si tratta di viaggiatori con un ammontare di tempo inferiore rispetto ad altri mercati per ogni singola attività. Va sottolineata l'unicità di ogni singola esperienza e va costruita una narrativa localizzata dal punto di vista della qualità del messaggio, nonché favorito il contatto con la popolazione locale, soprattutto con chi condivide i medesimi interessi. In tema di adattamento del prodotto è importante inserire anche attività educative per bambini. Dobbiamo concentrarci sulla qualità invece che sulla quantità, sul monitoraggio della soddisfazione invece che sui grandi numeri”, ha dichiarato Ivana Jelinic, presidente e amministratore delegato di Enit.

“Si assiste anche ad una modifica delle tendenze come nel balneare soprattutto del segmento lusso con resort di alta qualità con esperienza in riva al mare con cucina di alto livello e aumenta la presenza dei giovani perché è cresciuta la disponibilità economica”, ha commentato Sandro Pappalardo consigliere cda Enit.

Il sondaggio commissionato da Enit mostra che gli intervistati hanno una conoscenza buona del Paese. Quando si parla di Italia, il cibo è al primo posto (pizza e pasta), insieme alle città più famose di Roma e Venezia, mentre tra le attrazioni popolari spiccano la Torre Pendente di Pisa e il Colosseo. L'Italia è anche sinonimo di moda, marchi di lusso, una vibrante scena artistica: l'opera, Michelangelo e anche sport (calcio), storia e cultura (Rinascimento) vengono in mente alle persone. In particolare, i

cinesi hanno più familiarità con la cucina (3,35), la moda (3,26), l'architettura e i musei (3,2).

Tuttavia, i viaggiatori conoscono meno la storia e la religione italiana, l'economia, la politica, l'istruzione e la tecnologia. Emerge invece ancora un po' di confusione sulle attrazioni europee identificate come italiane. Gli intervistati (100%) hanno identificato erroneamente le attrazioni di altri Paesi (come la Basilica della Sagrada Familia) come nostrane. Il 24% degli intervistati è già stato in Italia. Quasi tutti (97%) dicono che ritorneranno, il che riflette la buona reputazione e la qualità delle esperienze di viaggio nel Bel Paese. Scenari naturali (64%) e architettura (64%) sono i due principali motivi che ispirano i viaggiatori cinesi a visitare l'Italia. Inoltre, più della metà dei viaggiatori afferma che anche la cucina italiana (56%) è un motivo fondamentale. La barriera linguistica è la principale preoccupazione tra i viaggiatori cinesi (47%). Le preoccupazioni per la sicurezza (43%) sono il 2° motivo che impedisce ai viaggiatori di visitare l'Italia.

La Torre Pendente di Pisa è l'attrazione più popolare tra i viaggiatori cinesi, con oltre la metà (54%) degli intervistati disposti a visitarla. Il Colosseo è stato scelto da quasi la metà degli intervistati (49%), mentre il Canal Grande (46%) e il Duomo di Milano (45%) seguono in classifica. Roma è la prima scelta tra le città con il 63%, seguita da Milano con il 58% degli intervistati che sceglie la capitale mondiale della moda come la città più popolare in Italia. Venezia (56%) è terza in classifica,

con una percentuale decisamente superiore a Firenze (35%), Pisa (22%) e Napoli (13%). Lo shopping è la scelta numero 1 per i viaggiatori cinesi in termini di esperienze, seguito da ottimi vini e degustazioni di cibo, poi i principali monumenti e il paesaggio. Per alcuni viaggiatori, anche la moda e lo sport (il calcio in particolare) sono motivi importanti per visitare l'Italia.

Due sono tradizionalmente i picchi in termini di arrivi: i mesi estivi di luglio e agosto e la Golden Week (prima settimana di ottobre). Il numero di viaggi outbound dalla Cina è previsto superare i livelli del 2019 entro il 2024. Uno dei risultati della pandemia è il minore interesse verso tour di gruppo con sconosciuti. L'equilibrio si sposta con forza verso i viaggi su misura con piccoli gruppi di amici, colleghi o in famiglia (conseguenza dei lockdown e della ricerca di qualità). I tour di gruppo con sconosciuti sono ancora accettabili solo se tematici, e dunque basati su un interesse condiviso, come ad esempio lo sport, la fotografia, la musica.

Nei primi due mesi dell'anno i visti per turismo rilasciati dall'Italia a cittadini cinesi hanno raggiunto il 30% rispetto ai livelli del 2019, e dal 15 marzo l'Italia è entrata a far parte della lista di destinazioni autorizzate anche per i gruppi. L'obiettivo è raggiungere e superare entro il 2024 i livelli del 2019, anno dei record per il turismo cinese outbound, quando l'Italia era prima destinazione in Europa con oltre 3 milioni di arrivi e 5,4 milioni di presenze. La maggior parte dei viaggiatori è disposta a partire ma necessita di tempo per viaggiare in Europa. Il 20% degli

intervistati che ha esperienza di viaggi fuori nazione è pronto a partire per l'Europa nel 2023. Inoltre, più della metà del totale (57%) inizierà il viaggio in Europa entro 2 anni e l'85% entro 3 anni.

Nel 2019 sono stati circa 170 milioni i viaggi di cittadini cinesi fuori dalla propria nazione. Solo una percentuale vicina al 10% dei cittadini cinesi possiede un passaporto. Permangono fattori strutturali che rallentano la ripresa dei viaggi outbound dalla Cina: i tempi di ottenimento dei visti, il numero di collegamenti aerei, ancora insufficiente a soddisfare la domanda, e i costi molto alti.

Fonte: ENIT

Ultimo aggiornamento 28-04-2023

# **ANALISI DEI DATI E RICADUTE ECONOMICHE**

## **Le informazioni più recent i sull' andamento dei flussi turistici**

Come già ricordato in altre occasioni, l'emergenza sanitaria e le conseguenti limitazioni degli spostamenti hanno colpito il settore in una fase di forte espansione, determinando un crollo verticale delle attività. Nonostante lo shock subito, il comparto ha saputo dimostrare una capacità di reazione straordinaria: la ripresa dei flussi è iniziata nel 2021 e si è rafforzata ulteriormente nello scorso anno.

Secondo i dati – ancora provvisori – relativi al 20224, l'incremento annuo delle presenze è stato pari a +39,3% rispetto al 2021; ad esso hanno contribuito soprattutto il recupero del turismo *inbound* (la clientela residente all'estero), componente della domanda che era stata maggiormente penalizzata dalla pandemia (le presenze dei clienti non residenti sono cresciute del +84,8% e quelle dei residenti del +12,9% rispetto al 2021), e l'eccezionale resilienza della stagione estiva. Il bilancio consuntivo del 2022 fa registrare, tuttavia, ancora un numero di presenze inferiore – di circa 34 milioni di unità – a quello osservato nel 2019 e un saldo pari a -7,8% (-11,1% le

presenze della clientela estera e -4,4% quelle della clientela italiana).

1. Nel 2019, il valore aggiunto turistico valeva quasi 100 miliardi di euro e rappresentava il 6,2% del totale economia. Si vedano le tavole relative al Conto satellite del turismo per l'Italia per l'anno 2019, disponibili all'indirizzo: <https://www.istat.it/it/archivio/265443>. Come noto, nel 2020, il valore aggiunto turistico direttamente generato dalla domanda dei visitatori ha subito un forte calo (<https://www.istat.it/it/archivio/261066>). Si veda anche Istat, Il turismo nei primi nove mesi del 2022 (<https://www.istat.it/it/archivio/279280>).

2. Sulla ripresa e le potenzialità del turismo e della filiera agro-alimentare, si veda l'Audizione del 6 marzo scorso nell'ambito dell'"Indagine conoscitiva sul made in Italy: valorizzazione e sviluppo dell'impresa italiana nei suoi diversi ambiti produttivi" di fronte a codesta Commissione (<https://www.istat.it/it/archivio/281619>). Si veda anche l'Audizione del 29 gennaio 2021 nell'ambito della "Proposta di Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza" presso la V Commissione "Bilancio, tesoro e programmazione" della Camera dei Deputati (<https://www.istat.it/it/archivio/253108>).

3. Nel 2019, l'attività turistica nel nostro Paese aveva realizzato un record assoluto con valori mai raggiunti: 131,4 milioni di

arrivi e 436,7 milioni di presenze negli esercizi ricettivi presenti sul territorio nazionale. Si veda la già citata audizione dell'Istat nell'ambito della proposta di "Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza" (<https://www.istat.it/it/archivio/253108>).

4. I dati relativi all'anno 2022 e al primo bimestre 2023 presentati in questa audizione sono provvisori e aggiornati alla data corrente. Nel confronto con gli altri Paesi dell'Unione europea, l'Italia si conferma in quarta posizione per numero di presenze nel 2022 (il 14,5% di quelle registrate nell'intera Ue in quell'anno), dopo Spagna (16,6%), Francia (16,3%) e Germania (14,7%). Se complessivamente – in termini di variazione delle presenze rispetto al 2019 – il bilancio del nostro Paese è inferiore alla media dell'Ue (-7,8% contro il -5,1%), ciò sembra dovuto alle performance della componente domestica della clientela (-4,4% per l'Italia contro +0,6% della media Ue), la quale in proporzione ha scontato una maggiore difficoltà di ripresa rispetto alla componente *inbound* (-11,1% per l'Italia contro -11,6% dell'Ue). L'Italia si colloca, del resto, al secondo posto tra i paesi dell'Ue per numero di presenze straniere, dopo la Spagna; come quota di mercato, i flussi *inbound* rappresentano il 48,6% del totale delle presenze nelle strutture ricettive del nostro Paese, valore quasi tornato ai livelli pre-pandemia e che, seppur inferiore a quella della Spagna (60,2%), è superiore a quello relativo alla media dell'Ue (44,1%) e agli altri maggiori competitor europei (Francia 27,9% e Germania 16,9%). I primi dati provvisori del 2023, riferiti al bimestre gennaio-febbraio, sembrano confermare la definitiva ripresa del

settore (+45,5% le presenze complessive rispetto allo stesso bimestre dell'anno 2022), con una crescita rilevante sia delle presenze straniere (+70,5%) sia di quelle domestiche (+28,8%). Se i dati relativi ai prossimi mesi confermeranno questa tendenza, sarà possibile registrare nel 2023 il pieno recupero – e persino il superamento – dei livelli pre-pandemici (nel bimestre gennaio-febbraio 2023 rispetto allo stesso periodo del 2019 le presenze degli italiani sono in aumento del +4,8%, mentre quelle straniere del +3,5%).<sup>6</sup> *Focus: Nuove classificazioni dei Comuni per l'analisi della resilienza e delle potenzialità dei territori.* Per mettere in luce come le diverse destinazioni abbiano espresso performance e capacità di recupero differenti dalla crisi generata dall'emergenza sanitaria, l'Istat ha iniziato lo scorso anno a sviluppare una rappresentazione statistica dei “Brand turistici territoriali”, luoghi caratterizzati da un contesto turistico tipico, comunemente riconoscibile e riconosciuto nell'immaginario collettivo, perché 5 I dati per i paesi Ue sono provvisori e aggiornati alla data corrente.

6. Secondo la Rilevazione sulle forze di lavoro, le attività produttive “caratteristiche”, cioè principalmente legate al turismo (servizi di alloggio, di trasporto aereo passeggeri, di agenzie di viaggio, tour operatore altri servizi di prenotazione ed attività connesse), avevano assunto nel 2019 una dimensione significativa pari a oltre 380 mila occupati (media dei quattro trimestri dell'anno, l'1,6% dell'occupazione totale). L'intera industria turistica allargata (che comprende anche le

attività di ristorazione, trasporto passeggeri ferroviario, marittimo e su strada, noleggio di mezzi di trasporto, culturali e ricreativo-sportive) valeva invece oltre 2 milioni di occupati (8,7%). Nel 2020, la crisi pandemica aveva determinato un crollo occupazionale, protrattosi fino al 1° trimestre 2021; nel 2° trimestre 2021 è iniziata la fase di recupero. Considerando le medie dei trimestri, nel 2022, gli occupati nelle attività “caratteristiche” e del “turismo allargato” risultano ancora inferiori rispettivamente del 6,9% e del 4,5% rispetto al 2019.

7. Fortemente caratterizzato e tendenzialmente omogeneo dal punto di vista paesaggistico e/o culturale. Dall’analisi dei dati relativi a 21 “Brand turistici”<sup>7</sup> individuati, si è potuto osservare come la “riconoscibilità” di un territorio abbia favorito la ripresa dell’attività turistica, determinando spesso performance migliori della media nazionale. Tutte le aree osservate hanno registrato nel 2022 (dati provvisori) un incremento dei flussi turistici rispetto al 2021 e oltre la metà di esse (13 su 21) hanno realizzato volumi di presenze turistiche superiori o comunque in linea con quelli pre-pandemici. Il Lago di Garda, la Valle d’Itria, le Langhe e il Roero, le Cinque Terre, il Salento, la Maremma toscana e laziale, la Val Gardena, il Lago Maggiore e il Gargano e le Isole Tremiti si posizionano su livelli superiori a quelli del periodo pre-pandemico, con incrementi che si attestano tra i 2 e i 6 punti percentuali; territori come la Riviera dei fiori, la Val di Fassa e Val di Fiemme, il Lago di Como e la Val Pusteria confermano sostanzialmente i flussi turistici registrati nel 2019. Anche le aree che ancora soffrono il contraccolpo

della pandemia, come la Gallura e Costa Smeralda, la Costiera amalfitana, il Chianti e la Costiera sorrentina e Capri, hanno registrato rispetto al 2021 tassi di crescita di gran lunga superiori alla media nazionale. Anche la classificazione dei comuni italiani in base alla “vocazione prevalente”<sup>8</sup>, recentemente proposta dall’Istat a supporto delle iniziative di sostegno nell’emergenza Covid, consente di evidenziare alcune importanti caratteristiche territoriali del fenomeno turistico. Facendo riferimento, anche in questo caso, ai dati (provvisori) relativi al 2022, la categoria delle “Grandi città” (composta dai 12 comuni italiani con più di 250mila abitanti) ha mostrato decisi segnali di ripresa rispetto al 2021, con un incremento delle presenze pari al 104,4% contro il +39,3% medio nazionale – questa è anche la categoria che ha tuttavia subito le maggiori perdite durante il periodo pandemico e che ancora non ha raggiunto i livelli del 2019 (-21,0% contro il -7,8% della media nazionale). Tra i comuni che registrano maggiori incrementi rispetto al 2021 ci sono quelli con vocazione montana e con turismo termale (rispettivamente +46,8% e +43,2%). Anche i comuni a vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica mostrano una variazione delle presenze allineata alla media nazionale (+39,3%), mentre incrementi più contenuti si registrano nei comuni culturali con due o più vocazioni (+33,3%), nei comuni del turismo lacuale (+29,7%) e nei comuni con vocazione marittima (+21,1%). Confrontando i dati con quelli del 2019, i comuni a vocazione marittima (-3,3%) e i comuni culturali con due o più vocazioni (-3,7%), seppur con

livelli ancora inferiori rispetto al periodo pre-pandemico, fanno registrare valori migliori rispetto alla media nazionale (-7,8%), seguiti a distanza dai comuni a vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica (-5,4%) e dai comuni a vocazione montana (-6,5%).

### **Come va il turismo in Italia – BolleEno della quarta semana di agosto 2023**

#### **I TEDESCHI SONO IL PRINCIPALE MERCATO PER INCOMING ITALIANO, PRIMI PER ARRIVI**

A Itb l'Italia dà sfoggio delle proprie performance, dettando buoni pronostici per l'anno in corso.

Un mercato che promette bene per il 2023, se a gennaio gli arrivi aeroportuali dalla Germania, pari a 32.972, (+88,5% sul 2022) incidono per il 9,0% sul totale internazionale in Italia. Nella classifica dei principali mercati di provenienza, i viaggiatori tedeschi si posizionano secondi dopo gli statunitensi (47.236 arrivi, +91,4%) e a parimerito con i britannici (33.240 arrivi, +78,1%). Nel mese di gennaio è Milano la prima destinazione dei tedeschi con il 28% circa dei flussi aeroportuali totali. Segue Roma che accoglie il 26,2% dei viaggiatori e Venezia con una quota parte del 10,3%.

Per i viaggiatori tedeschi Roma si conferma la principale destinazione: accoglie il 22% circa degli arrivi aeroportuali dalla Germania, oltre 254.300, con un aumento del +75,5% sul 2021. Nella TOP 3 seguono Milano e Napoli raggiunte da 175.200 (+145,7% sul 2021, il 15,1% sul totale 2022) e 119.400 (+51,1% sul 2021, il 10,3% sul totale 2022) viaggiatori tedeschi nel 2022. Tra le mete più ambite in termini di aumenti, anche Bologna (48.748 arrivi; +136,2% 2022/2021), Pisa (22.092; +134,3%) e Torino (18.040; +128,9%).

Ministero del turismo 29/08/23, 11:07 Enit e MiTur a ITB 2023: nei primi mesi dell'anno +90% di prenotazioni dalla Germania <https://www.ministeroturismo.gov.it/enit-e-mitur-a-itb-2023-nei-primi-mesi-dellanno-90-di-prenotazioni-dalla-germania/2/3>.

I tedeschi viaggiano verso l'Italia soprattutto in economy: 729 mila passeggeri in classe economica nel 2022 (+62,3% sul 2021), il 62,8% del totale. Tuttavia, sono in aumento anche coloro che viaggiano in business (391.517 arrivi, +26,7% nel 2022 sul 2021) e prima classe (1.580 arrivi, +300%). Oltre il 61% degli acquisti dei biglietti viene effettuato direttamente presso le compagnie aeree e circa il 18% presso le agenzie di viaggio tradizionali. Tra febbraio e aprile 2023, la Germania risulta il secondo mercato di provenienza, dopo gli USA, con 124.485 prenotazioni aeroportuali previste al momento verso l'Italia, ossia un + 90 per cento sul medesimo periodo del 2022. Uno dei cinque viaggi prenotati attraverso i tour operator tedeschi mostra la regione

alpina con il lago di Garda come meta di viaggio di preferenza. Sono soprattutto i viaggiatori provenienti dalla Baviera e dalla Renania a scegliere maggiormente l'Italia. Con il 40% di volume di prenotazioni in più, la regione sta acquisendo ancora più importanza. La crescita maggiore si registra dalla Germania orientale. "La nostra presenza qui significa anche cementare ulteriormente il rapporto amichevole e di rispetto reciproco che storicamente lega Italia e Germania sia in termini più generali di relazioni internazionali che, nella fattispecie, in termini squisitamente turistici. La Germania, infatti, rappresenta la quarta Nazione più visitata dagli italiani e, inoltre, è il primo mercato incoming per l'Italia. Nel 2022, per esempio, si sono registrati 9,4 mln di visitatori tedeschi nel Belpaese, con 58,5 mln di pernottamenti e una permanenza media di 6,2 giorni. Si tratta di un turismo sempre più diversificato, di persone che vengono e tornano in Italia per scoprire ogni volta nuove destinazioni e provare nuove esperienze ed esplorare sempre anche destinazioni minori e meno conosciute. I rapporti tra queste due Nazioni, però, sono ancora più profondi, se consideriamo gli oltre 800 mila italiani che risiedono in Germania; è un qualcosa che va oltre il turismo ma che, al contempo, ne è fortemente correlato anche in relazione al turismo delle radici di cui, nel 2024, ci sarà appunto un anno dedicato" commenta il Ministro del Turismo Daniela Santanchè. "È un mercato fiorente che alimenta anche l'indotto. I viaggiatori dalla Germania amano restare in Italia almeno una settimana: circa il 25% degli arrivi aerei del 2022 copre soggiorni

da 6 a 8 notti (26,5% per il 2021). Scelgono l'Italia soprattutto per vacanza. Nel 2022 l'81% degli arrivi aeroportuali dalla Germania è legato al profilo leisure. Segue il target gruppo con una quota dell'11,5%, mentre il segmento business ha un'incidenza del 5,3% sul totale flussi" commenta la Presidente e Ceo Enit Ivana Jelinic. "Il turismo non è solo una voce fondamentale nel rapporto economico tra Italia e Germania, ma anche e soprattutto un preziosissimo veicolo di conoscenza reciproca tra persone e nazioni. Il turista viaggia e diventa a sua volta 'Ambasciatore' e promotore del Paese visitato. Per questo motivo siamo felici e orgogliosi del legame speciale che unisce i nostri due Paesi e che ogni anno porta milioni di visitatori a muoversi nelle due direzioni" commenta l'Ambasciatore d'Italia in Germania Armando Varricchio.

### **Valutazione dell'impatto economico in Italia**

Un anno "buono" concordano gli operatori, quello dell'effettivo passaggio al post-pandemia, eppure "drogato" dalla dinamica al rialzo dei prezzi. A certificare lo stato di salute del turismo italiano nel 2023 arrivano i dati dell'Osservatorio Travel Innovation del Politecnico di Milano che, presentati come da tradizione a Rimini in occasione di TTG Travel Experience, fanno il punto a stagione estiva ormai archiviata e danno indicazioni sulle prospettive per i mesi a venire.

## I numeri del ricettivo

Guardando nel dettaglio i numeri del ricettivo, inteso come somma di alberghiero ed extra-alberghiero, il comparto si conferma in forte recupero. Considerando sia i flussi incoming che quelli domestici, nel 2023 raggiunge infatti quota 35,8 miliardi, in crescita dell'11% rispetto al 2022, superando del 7% il livello del 2019 quando il totale del comparto (offline più online) valeva 33,4 miliardi di euro.

Una sostanziale ripresa – ha evidenziato il direttore dell'Osservatorio, Filippo Renga – legata, in primo luogo, alla forte ripartenza dell'incoming dall'estero, senza la quale “saremmo qui con qualche lacrimuccia in più”, e da quella di un business travel “superiore alle aspettative, seppur assestato su equilibri diversi rispetto al pre-pandemia”.

## I “prezzi drogati”

L'elemento di attenzione principale rimane, però, quello del rialzo dei prezzi, stimato su base Istat a +12,3%: un incremento che giustifica in larga parte il trend di crescita dei volumi di transato al quale non corrisponde, tuttavia, una parallela dinamica relativa al numero di ospiti, soprattutto per quanto riguarda il mercato domestico (andamento, per altro, condiviso, anche dagli altri segmenti del mondo del turismo, trasporti e tour operating in testa).

## Il valore del digitale

In questo contesto l'eCommerce raggiunge i 19,4 miliardi di euro (2,9 miliardi in più rispetto al 2022) e continua a crescere a tassi più alti rispetto al totale del mercato soprattutto nella componente diretta, rappresentando nel complesso il 54% del comparto a valore. Una crescita, ormai strutturale, che interessa il segmento alberghiero e fa da traino anche per l'extralberghiero – ha evidenziato l'Osservatorio – con la sempre maggior fiducia dimostrata dai clienti per le piattaforme di booking online.

## **TRENDS**

**(Agenparl) – mer 06 dicembre 2023 turismo, enit: entro il 2025 il turismo del lusso crescerà più di ogni altro tipo di turismo**

L'Italia, la destinazione esclusiva per eccellenza. È questo uno dei principali risultati dello studio Enit realizzato da Unioncamere con il supporto tecnico di Isnart (ottobre 2023). Oltre il 20% dei turisti stranieri sceglie le destinazioni italiane, espressamente attratti dallo “stile di vita italiano”, che associa al Paese un'immagine di “esclusività”. In piena espansione, il turismo di lusso italiano intercetta il grande ritorno dei viaggiatori nel 2023 e beneficia del potere finanziario degli high spender, che risentono meno degli altri viaggiatori delle incertezze geopolitiche e macroeconomiche.

La politica dei prezzi applicata nel corso della stagione 2023 dalla maggior parte delle strutture ricettive italiane di alta gamma, lungi dal dirottare questa clientela, ha al contrario generato ulteriore attrazione per l'Italia, percepita come “destinazione ideale”.

A conferma di questo trend positivo, il settore turistico di alta gamma italiano tornerà all'edizione 2023 della fiera ILTM a Cannes. "Investire nel turismo del lusso è un passo fondamentale per consolidare la nostra posizione nel mercato turistico globale e garantire uno sviluppo sostenibile a lungo termine per il nostro Paese. Il turismo di lusso non solo contribuisce in modo significativo all'economia, ma promuove anche l'immagine dell'Italia come destinazione di élite nel panorama mondiale. Le nostre ricchezze culturali, artistiche e gastronomiche sono tesori che possono essere valorizzati attraverso esperienze di lusso, attirando una clientela esigente e disposta a investire in un'ospitalità di prima classe. Questi investimenti non solo generano entrate sostanziali, ma anche opportunità di lavoro qualificate e durevoli. Inoltre, il turismo del lusso sottolinea il nostro impegno per la sostenibilità, incoraggiando pratiche eco-friendly e consentendo la conservazione delle nostre bellezze naturali e storiche per le generazioni future. Dobbiamo essere all'avanguardia nell'offrire servizi esclusivi, collaborare con marchi di prestigio e sviluppare infrastrutture di alta qualità per garantire che l'Italia rimanga una destinazione di lusso di prim'ordine nel mondo" dichiara Ivana Jelinic presidente e ceo Enit. In uno stand di 640 mq, l'ENIT – Ente Nazionale Italiano per il Turismo – coordina la presenza di 13 regioni e province – Basilicata, Campania, Lazio, Liguria, Lombardia, Marche, Puglia, Sicilia, Alto Adige, Trentino, Toscana, Umbria, Veneto – le città di Roma e Milano, 4 Convention Bureau, Trenitalia e un gran numero di

DMC/Tour operator, Mice, Enti del Turismo, Poli Fieristici, Hotel di lusso, Meeting planner, Boutique hotel, Stabilimenti balneari per un totale di 143 operatori del settore (di cui 38 presenti nei singoli stand). Luxury Italy a Cannes offrirà agli acquirenti internazionali una vasta gamma di prodotti e servizi, tra cui attrazioni culturali e uniche, ecoturismo,

famiglia, esperienze gastronomiche di viaggio, luoghi per riunioni e conferenze, meraviglie naturali, sport all'aria aperta, golf, ville private, appartamenti serviti, Esperienze di shopping, Stazioni sciistiche, Spa e benessere, Noleggio yacht e vacanze in barca a vela, Feste e anniversari, Matrimoni e lune di miele. Anche l'adattabilità del settore è un vantaggio. L'industria del lusso italiana offre prospettive diverse per ogni nazionalità e tipologia di cliente. Ad esempio, offre alla clientela francese un lusso discreto e raffinato, offre alla clientela olandese un lusso nascosto, mentre offre il lusso svedese che è soprattutto ecosostenibile.

Tradizionalmente vista come la destinazione ideale dai clienti del segmento affluent/famiglie/luna di miele, anniversari e celebrazioni, l'Italia attrae oggi sempre più i millennial e la generazione Z, clienti più giovani alla ricerca di esperienze responsabili e originali.

La forza del turismo di lusso italiano risiede anche nella sua capacità di rinnovarsi. Nel 2024, il numero degli stabilimenti a cinque stelle – scelti in gran parte dai viaggiatori di alta gamma

– salirà da 682 a 702, per arrivare a 712 nel 2025. (Fonte Trends)

Per soddisfare le esigenze del settore tenendo conto dell'impatto ambientale e per adattarsi alle aspirazioni di una clientela più giovane, il turismo di lusso è fermamente impegnato nella digitalizzazione e nell'eco-responsabilità.

Sempre più qualitativo e sostenibile, il settore contribuisce anche alla valorizzazione del patrimonio culturale e territoriale. Oltre alle grandi città d'arte, alle affascinanti località balneari e alle famose località montane – da sempre apprezzate dai viaggiatori di lusso – la prossima sfida dell'Italia è quella di ampliare la propria offerta e offrire destinazioni meno scontate a questa clientela esclusiva.

Il turismo di lusso riguarda e abbraccia tutti i settori dell'industria turistica, assorbendo il 3% del Pil nazionale, sul 6% che rappresenta il turismo in generale, o addirittura il 13% del Pil se si considerano tutte le attività economiche che ne derivano, come visite, catering, ecc. Secondo le proiezioni, entro il 2025 (Fonte CNR-IRISS) il settore del turismo di lusso dovrebbe crescere più velocemente di qualsiasi altra tipologia di turismo.

I viaggi di lusso sono stati tradizionalmente associati ad alloggi costosi e prenotazioni in prima classe.

## **Turismo in Italia: quale futuro dopo l'estate 2023?**

Con un contributo diretto, indiretto e indotto di circa 200 miliardi di euro (pari al 10% del PIL nazionale) e impiegando 2,7 milioni di persone (11% del totale occupati), il turismo è uno dei settori chiave dell'economia nazionale.

Una filiera strategica anche per la proiezione internazionale dell'Italia: la spesa di turisti stranieri nel Paese (44 miliardi di euro nel 2022) rappresenta la prima voce dell'export italiano di servizi (38% del totale).

### **Stagione turistica estiva 2023**

Questa estate ha visto oltre 100 milioni di presenze di turisti stranieri (pernottamenti negli esercizi ricettivi tra giugno e agosto, probabile nuovo record nazionale) mentre le presenze di turisti italiani risulterebbero in calo rispetto al 2022.

Sono sempre più i turisti stranieri, in particolare americani, a trainare la stagione estiva. Questa tendenza è in corso da almeno due decenni: dal 2003 le presenze estive di stranieri sono cresciute del +54% a fronte di un calo del -7% in quelle di italiani. La ragione sembra essere principalmente di carattere economico: di fronte alla contrazione del potere d'acquisto, i

turisti italiani avrebbero preferito destinazioni estere meno costose o ridotto i giorni di vacanza.

Nel 2023, il tasso di variazione annuo dei prezzi nel turismo è stato di più di 3 punti percentuali superiore al tasso di inflazione. Il rincaro ha riguardato tutte le voci del paniere turistico ed è stato particolarmente accentuato per il trasporto aereo domestico.

### Lusso, digitalizzazione e sostenibilità

Considerata la crescente preferenza dei viaggiatori italiani per mete estere limitrofe e low-cost (il numero di italiani che a giugno ha scelto l'Albania è raddoppiato rispetto all'anno precedente), per preservare la competitività e l'elevata incidenza sull'economia nazionale il comparto turistico dovrà puntare sui turisti stranieri, adeguandosi a 3 trend globali.

- Il turista del prossimo decennio proverrà soprattutto dall'Asia e cercherà più esperienze meglio se di lusso (ristoranti, parchi divertimento, casinò, discoteche, bar, eventi)
- L'intera vacanza sarà più sostenibile e digitalizzata, spingendo gli operatori a competere su servizi green e su offerte personalizzate grazie all'analisi dei dati digitali creati dal turista nella sua esperienza di viaggio
- Le preferenze in termini di destinazioni evolveranno verso mete oggi meno popolari, con un potenziale

bilanciamento tra Nord e Sud Europa, il cui clima subirà gli impatti del riscaldamento globale.

L'intera vacanza è sempre più digitalizzata e sostenibile: rispetto al 2019 è raddoppiato l'utilizzo di chatbot nella prenotazione online di mezzi di trasporto e alloggi ed è triplicata la quota di turisti che, rientrati dalle vacanze, acquistano online prodotti legati alle località visitate.

- Questi comportamenti di acquisto stanno cambiando i fattori competitivi per il sistema turistico e i singoli operatori, secondo due direzioni:
- visto che la sostenibilità è un elemento chiave di scelta, efficientare le strutture ricettive e promuovere i servizi green, diventa una priorità
- alla luce dell'aumento esponenziale della quantità di dati creati dal singolo turista, risulta necessario disporre e sapere utilizzare al meglio tali informazioni, per ottenere una profilazione.

### Criticità per il turismo italiano

- Gli effetti indiretti del riscaldamento globale possono potenzialmente cambiare i connotati di un'offerta turistica nazionale (erosione costiera in spiagge rinomate, rischio inondazioni nelle isole e diminuzione della neve nelle destinazioni sciistiche). L'aumento delle temperature potrebbe far perdere di attrattività il clima

mediterraneo a favore di quello dell'Europa settentrionale. In uno scenario di +2°C, la spesa dei turisti in Italia nel 2050 è stimata ridursi di 17 miliardi di euro.

- Negli ultimi 20 anni il numero di camere in hotel da 4 o più stelle è raddoppiato, ma la loro quota sul totale degli alberghi in Italia è ancora distante dalla media europea. Anche la dimensione degli hotel è fondamentale: strutture da centinaia di camere rappresentano un asset necessario per attrarre i crescenti flussi di turisti asiatici, che tradizionalmente si muovono in grandi masse e prediligono le catene alberghiere. La percentuale italiana di alberghi con 100 o più camere, seppur in aumento, resta un terzo rispetto a quella della Spagna.
- A differenza dei principali competitor mancano inoltre catene nazionali di rilevanza mondiale. La francese Accor, direttamente o indirettamente, gestisce più di 5mila hotel. Il gruppo UNA, la principale catena italiana, meno di 50.
- A fronte della crescita del turismo esperienziale e sostenibile, aumenta la domanda per nuove figure professionali come il travel designer o l'eco tour guide, profili difficilmente reperibili in un settore già contraddistinto da difficoltà nel trovare lavoratori e studenti.
- La quota di imprese turistiche che forniscono ai loro dipendenti programmi di formazione sull'ICT è al di

sotto della media UE, e pari alla metà rispetto a quella della Spagna.

### Come rimanere competitivi?

Alla luce dei trend e delle criticità individuate, gli analisti di Cdp auspicano un mix di interventi per indirizzare il comparto turistico nazionale verso un futuro più sostenibile e competitivo. Dall'industrializzazione dell'offerta ricettiva al miglioramento dei programmi di formazione, passando per la valorizzazione delle mete secondarie.

Il modello della gestione familiare, dominante nell'offerta ricettiva nazionale, è chiamato a un salto di qualità sul piano finanziario e gestionale attraverso: rafforzamento in termini di equity delle imprese alberghiere.

Il posizionamento del turismo italiano sui temi della twin transition richiede anche una migliore comunicazione dei suoi primati in termini di sostenibilità - tra cui il terzo posto nella UE per bandiere blu. La comunicazione delle caratteristiche di sostenibilità può essere accelerata da canali digitali, a partire dall'integrazione nel Digital Tourism Hub nazionale (Italia.it) di una sezione sul turismo sostenibile fino alla creazione di un portale dedicato.

Per rispondere all'overtourism e limitare gli impatti del cambiamento climatico è necessario valorizzare forme di

turismo meno stagionali come il cicloturismo, il turismo montano non sciistico, quello termale ed enogastronomico.

Parallelamente bisogna rafforzare l'attrattività delle destinazioni secondarie, soprattutto di quei comuni dove più raramente si registrano alte temperature, che oggi contano per poco più di un terzo degli arrivi nazionali. Per ridare slancio a queste mete è importante creare nuovi itinerari tematici interregionali e colmare i gap logistici soprattutto nel Sud Italia nel trasporto ferroviario e su strada.

Fonte: Brief Cdp (La ripresa turistica in Italia: quale futuro dopo l'estate?)

### **Piano strategico del turismo 2023-27: i cinque pilastri**

**Il ministero del Turismo ha presentato il Piano Strategico del Turismo 2023-2027, basato su cinque pilastri volti a promuovere la competitività del settore: governance; innovazione; qualità e inclusione; formazione e carriere professionali turistiche; sostenibilità.**

Le linee d'indirizzo individuate – ovvero promozione, investimenti, qualità, inclusione, formazione e sostenibilità – devono essere declinate trasversalmente in **cinque pilastri strategici** per promuovere la competitività del settore e attestare l'Italia come player internazionale di riferimento:

### Governance

Sviluppo di un processo partecipato attraverso la definizione di un modello condiviso di governance e monitoraggio tra le Regioni, che dispongono della necessaria conoscenza territoriale, e lo Stato, attraverso l'intervento del Ministero, con l'attivazione di coerenti linee guida, dirette a rimuovere gli emergenti elementi di criticità dei vari sistemi regionali, rendendo coeso e unitario il settore. Ciò anche al fine di individuare congiuntamente aree strategiche per il settore da promuovere.

### Innovazione

Implementazione del processo di digitalizzazione dei servizi sia interni che esterni per rafforzare un turismo digitale, che persegua la realizzazione di importanti progettualità (ad esempio il Tourism DigitalHub, TDH), consentendo di mettere a "sistema" il variegato mondo del turismo, sia pubblico sia privato, sfruttando il potenziale tecnologico per offrire servizi innovativi al turista, ma anche sicuri (tutela della privacy e sicurezza informatica) favorendo una "esperienza" personalizzata, sostenibile e di lungo termine.

### Qualità e Inclusione

Accrescimento della qualità e quantità dei servizi offerti in ambito turistico, agendo per un miglioramento infrastrutturale e della mobilità, che siano mirati ad accrescere l'attrazione turistica e la promozione di una maggiore diffusione dei flussi

dei visitatori e la valorizzazione di nuovi territori, in chiave di sostenibilità e autenticità. Realizzazione di campagne di promozione dell'intera filiera turistica italiana, che puntino sul brand Italia, sulle eccellenze del patrimonio storico-artistico, del paesaggio, della produzione dello spettacolo dal vivo, dell'enogastronomia e, in una parola, della creatività italiana. Revisione degli standard di qualità e inclusione delle strutture ricettive (sistema di classificazione "**Italy Stars & Rating**" con assegnazione delle convenzionali "stelle") e istituzione di una certificazione rilasciata dal Ministero del Turismo, in modo da consentire una maggiore omogeneità di offerta nell'ambito dell'hospitality industry e fornire un valido strumento di comunicazione soprattutto a livello internazionale, per rassicurare il cliente circa l'offerta. Creazione di un sistema di credito e di finanziamenti in favore delle imprese del comparto turistico collegato agli standard di qualità e inclusione delle strutture ricettive (stelle) e della certificazione.

#### Formazione e carriere professionali turistiche

Riqualificazione 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. Realizzazione della Riforma dell'ordinamento professionale delle guide turistiche, per regolamentare i principi fondamentali della professione,

standardizzare i livelli di prestazione del servizio su tutto il territorio nazionale, mediante interventi di formazione e aggiornamento professionale, definire una qualifica professionale univoca, conforme a standard omogenei a livello nazionale, adottata con decreto ministeriale nell'ambito dell'intesa Stato Regioni. L'applicazione sistematica e omogenea della riforma permetterà di regolamentare i principi fondamentali della professione e di standardizzare i livelli di prestazione del servizio su tutto il territorio nazionale, producendo un effetto positivo sul mercato. La riforma deve prevedere interventi di formazione e aggiornamento professionale al fine di supportare al meglio l'offerta.

### Sostenibilità

Ampliamento della domanda servita, intercettando sia nuovi segmenti interessati a una più autentica e sostenibile modalità di fruizione delle destinazioni, sia turisti alla ricerca di esclusività, declinata in molteplici formule turistiche. Rientra in tale aspetto, pur se non di esclusiva competenza di tale linea strategica, anche il tema della valorizzazione e dello sviluppo del territorio nazionale sfruttando l'effetto attrattivo dei **Grandi Eventi** internazionali (Ryder Cup 2023, Giubileo 2025, Giochi olimpici e paralimpici invernali Milano-Cortina 2026), mediante la pianificazione di manifestazioni, esperienze, offerte disseminate sul territorio, ma logicamente e funzionalmente collegate, senza perdere l'opportunità di promuovere la sensibilizzazione dei pubblici di riferimento

verso la sostenibilità ambientale, sociale ed economica. I Grandi Eventi assumono una rilevanza essenziale, dunque, per due motivi tra loro collegati: innanzitutto si ritiene che l'impulso pubblico nell'ambito turistico innescherà un effetto leva, moltiplicando investimenti e risorse attraverso opportune iniziative di Fondi di Investimento, generando circoli virtuosi dal punto di vista economico per imprese, operatori del settore, collettività; essi assumono una grande valenza anche dal punto di vista della comunicazione del marchio Italia a livello internazionale, grazie alla costruzione di una narrazione coerente con le radici della manifestazione, ma altresì in grado di partecipare alla generazione di una contaminazione virtuosa tra ambiente, cultura e manifattura locale.

### Il ruolo di Enit

Sarà determinante anche il contributo di ENIT, che dovrà assumere un ruolo strategico di braccio operativo delle politiche in ambito turistico, in termini di programmazione e indici di performance, come accade per tutte le altre Agenzie europee. In questa direzione, a inizio aprile, il Consiglio dei ministri ha autorizzato, attraverso il DI PA, la costituzione di Enit Spa con un capitale sociale iniziale di 10 milioni di euro. Le azioni sono attribuite al Ministero dell'Economia e delle finanze che esercita i diritti dell'azionista. La società è amministrata da un consiglio di amministrazione composto da tre membri, designati dal Ministro del turismo.

L'Enit si è posta l'obiettivo di diventare entro il 2030 una piattaforma di competenze, informazioni e strumenti sul modello delle NTO più celebrate a livello globale. Le NTO oggi più apprezzate dai propri portatori di interessi evidenziano generalmente tre caratteristiche comuni: l'adozione di modelli di coordinamento e di partnerships con le organizzazioni locali, con i grandi operatori turistici e con le altre filiere; l'attività di reportistica sulle attività svolte e sui risultati ottenuti; un focus orientato non soltanto alla promozione in senso stretto ma anche a tutte quelle attività potenzialmente utili alla competitività turistica della destinazione. La *mission* di Enit è quella di sostenere la competitività turistica dell'Italia, intervenendo sull'accessibilità e attrattività del marchio Italia (in termini di disponibilità mentale e *brand appeal*), di punti di interesse, quale accessibilità fisica e digitale degli attrattori (collegamenti) e di prodotti e servizi offerti (ovvero disponibilità commerciale), al fine di accrescere la quota di mercato – espressa in termini di spesa dei turisti internazionali – a livello globale e nel contesto europeo.

### I comparti strategici

Nel Piano sono stati poi individuati otto comparti di rilevanza strategica per il turismo nazionale, ciascuno di essi destinatario di specifiche azioni. Per ognuno è stata condotta una attenta analisi del comparto, tesa a far emergere le principali criticità e i fabbisogni primari degli attori, seguita da una descrizione puntuale della domanda e dell'offerta.

1. **Turismo organizzato**, considerato sia nella componente *incoming* che *outgoing*, analizza i principali attori del comparto, tour operator e agenzie di viaggio che operano nel mercato leisure e business, ma affronta anche il tema del business travel e di una nuova componente della domanda, i nomadi digitali;
2. **Fiere e MICE**, che rappresentano un comparto chiave per lo sviluppo turistico, con ricadute positive sul territorio dai molteplici punti di vista, ed al cui interno sono osservati i sistemi di offerta relativi alle fiere ed ai congressi;
3. **Accessibilità e mobilità turistica**, che affronta il tema del trasporto, valutandone l'impatto ambientale sul territorio, i nodi di accesso per la fruizione dell'offerta turistica (ad esempio con il tema dell'incremento di aeroporti core su tutto il territorio nazionale) ma anche le criticità e le opportunità da cogliere per favorire l'accessibilità e l'inclusione;
4. **Wellness tourism**, un segmento importante del turismo globale e nazionale, in cui oltre all'offerta termale e SPA, si prendono in considerazione anche il turismo sportivo ed il cicloturismo;
5. **Turismo culturale**, nelle varie forme del turismo formativo e scolastico, religioso, esperienziale, declinato in termini di esperienze enogastronomiche, esperienze costruite intorno a circuiti turistici legati a

- temi specifici e turismo delle radici; infine affronta il tema del turismo sociale per la rigenerazione urbana;
6. **Strutture ricettive**, all'interno del quale si analizzano i sistemi di offerta legati alle diverse forme di *hospitality*, dalle strutture alberghiere a quelle extra alberghiere, al turismo open air ed agli agriturismi;
  7. **Turismo *leisure***, in cui ricadono una gamma molto eterogenea di attività, ambiti e modelli di fruizione e offerta, dal turismo montano a quello del mare e nautico, al mondo dell'*entertainment* e dei parchi tematici, fino allo *slow tourism* (cammini, treni storici, ecc.);
  8. **Turismo di alta gamma**, che fa riferimento ad un più moderno concetto di lusso da rintracciare nella logistica integrata e organizzazione del comparto, nell'ospitalità di alto livello e iconica, in risposta al crescente interesse per strutture con elevati standard di qualità e servizio, nella fruizione di esperienze uniche, infine in una necessità di formazione specialistica e nello shopping.

### Turismo culturale

Il turismo culturale rappresenta l'emblema dell'attrattività turistica del nostro Paese ed è a livello mondiale come uno dei principali fattori trainanti del turismo italiano, soprattutto per gli stranieri. La forza degli attrattori culturali ubicati e concentrati in poche città con notorietà mondiale (Roma,

Venezia, Firenze, Milano, Siena, Verona, Torino) tende a intercettare la maggior parte del turismo internazionale e del turismo di massa tradizionale che, negli anni precedenti la pandemia, determinava ricorrenti fenomeni di overtourism.

L'auspicato ritorno alla normalità sanitaria e la prevedibile ripresa del turismo internazionale devono essere accompagnati da azioni volte a intercettare domanda ad alto valore aggiunto e a valorizzare anche le risorse e i siti (UNESCO o comunque di rilievo nazionale) ubicati in aree ancora marginali dal punto di vista turistico. Per offrire esperienze attrattive e distintive che uniscano risorse culturali di eccellenza a livello internazionale e risorse locali di valore, ma meno conosciute, vengono incentivate e sostenute piattaforme esperienziali strutturate e tematizzate capaci di intercettare specifici segmenti di domanda e di distribuirli su un territorio più ampio.

Modelli di riferimento coerenti con questa impostazione sono i **Circuiti d'eccellenza** e i progetti pilota come **“Caput Mundi”** e **“Percorsi nella Storia – Viae Romanae Miores”**.

Dal punto di vista della competitività internazionale, secondo i dati del World Economic Forum (WEF) 2021 l'Italia si posiziona al 10° posto nel ranking mondiale sulla competitività turistica, mentre ricopre la prima posizione in quanto a risorse culturali. Mostra altresì segnali di bassa competitività in numerose altre aree, specie in quelle che dipendono direttamente dalle politiche per il settore. Gli indicatori del WEF evidenziano per l'Italia anche persistenti carenze nell'efficacia delle politiche di

marketing di incidere sull'attrattività del Paese per i turisti stranieri. Questo aspetto rappresenta uno dei punti di maggiore debolezza del sistema turistico nazionale, sul quale pesano il sovrapporsi di competenze di più livelli di governo, il breve orizzonte di programmazione e la mancanza di un assetto istituzionale stabile che hanno caratterizzato le politiche per il turismo in Italia negli ultimi due decenni.

### Obiettivi del piano

Obiettivo generale è quello di **rafforzare la competitività dell'offerta turistico-culturale italiana**, la quale, nonostante possa vantare il più importante patrimonio di risorse culturali a livello mondiale, sconta debolezze soprattutto dal punto di vista dell'organizzazione dell'offerta e della gestione efficiente dei servizi atti alla fruizione turistica. Principali politiche riguardanti il comparto culturale sono riconducibili ai seguenti azioni strategiche generali: rafforzare le grandi destinazioni culturali attraverso la promozione di forme di turismo sostenibile anche mediante la promozione di proposte di soggiorno più duraturo in cui siano previste attività di esplorazione esperienziale del patrimonio culturale e itinerari articolati verso aree meno note e conosciute; promuovere il turismo tutto l'anno (garantire un'offerta destagionalizzata segmentando l'offerta per interessi specifici quali enoturismo, turismo delle radici, turismo di formazione, turismo sociale, e intercettarla attraverso la creazione di eventi, mostre, ecc. tematizzati limitati nel tempo); rendere attrattive e competitive le realtà culturali "minori" attraverso la realizzazione di reti o

network tematici sovra regionali capaci di valorizzare le eccellenze locali.

### Turismo religioso e dei cammini

Il turismo religioso gode dell'indubbio vantaggio del forte legame che si crea tra luoghi di culto e fedeli. Le mete religiose non possono approfittare di questo vantaggio se offrono servizi dequalificati e a basso valore aggiunto. La sfida principale delle policy di segmento è quella di accompagnare la qualificazione dell'offerta (ospitalità e ristorazione in particolare) puntando sulla sostenibilità ambientale e sulla digitalizzazione e mantenendo, al contempo, un livello dei prezzi accessibile al vasto segmento dei fedeli. Il sistema del turismo lento e dei cammini in Italia in quanto forma di turismo sostenibile e inclusivo (ridotto impatto ambientale, volano di sviluppo economico e sociale di aree marginali) deve essere sostenuto da specifiche politiche di incentivazione e sostegno:

1. un sistema di infrastrutture adeguato a pellegrini ed escursionisti, come l'ospitalità a basso costo (laica o religiosa);
2. un sistema di manutenzione costante, adeguato al percorso e alla segnaletica;
3. una campagna di promozione internazionale partendo proprio dalla collaborazione con ENIT, Agenzia Nazionale di Promozione del Turismo all'estero;

4. la creazione di un osservatorio permanente per monitorare e misurare il passaggio e l'arrivo dei pellegrini e il loro impatto economico;
5. incentivi per la predisposizione e/o il miglioramento dei servizi di supporto per il pellegrino come trasporto zaini, wi-fi, caricatori per biciclette elettriche, ecc.

### Turismo delle radici

Il turismo delle radici è stato oggetto di attenzione anche da parte del PNRR, una parte del quale è dedicato a politiche per il turismo. Il progetto, che si trova all'interno dei programmi rivolti alla collettività italiana all'estero, prende il nome di "Turismo delle Radici – Una Strategia Integrata per la ripresa del settore del Turismo nell'Italia post Covid-19", di cui è responsabile il MAECI. Lo scopo complessivo è stimolare l'occupazione giovanile, sostenendo la formazione di nuove figure professionali specializzate e sviluppando forme di aggregazione tra nuovi occupati e persone con esperienza nel settore del turismo.

