



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale  
in Sviluppo Interculturale dei  
sistemi turistici

Ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

**Il rilancio di una  
destinazione turistica:**

come rinnovare con successo,  
esame di alcuni casi studio.

**Relatore**

Ch. Prof. Andrea Ellero

**Laureando**

Alice Balasso

Matricola 836598

**Anno Accademico**

2017 / 2018

## **Ringraziamenti**

Vorrei ringraziare il prof. Ellero, relatore di questa tesi, per l'indirizzamento verso un argomento di mio grande interesse e per l'aiuto sempre attento e preciso.

Ringrazio la dott.ssa Monica Basile per il tempo dedicato a questo progetto, per le numerose conoscenze ed esperienze trasmesse durante i colloqui svolti, per la precisione nel seguire l'elaborazione e la stesura di questa tesi. Il Suo contributo è risultato fondamentale per la riuscita di questo elaborato.

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	p. 1
<b>CAPITOLO PRIMO</b>	
<b>IL LANCIO DI UN NUOVO PRODOTTO</b>	p. 2
1.1 Il prodotto	p. 3
1.1.1 Classificazioni	p. 4
1.1.2 Ciclo di vita di un prodotto	p. 4
1.2 L'ideazione del prodotto: studio di fattibilità e <i>concept</i> di prodotto	p. 7
1.2.1 Studio di fattibilità: valutare la validità di un progetto	p. 7
1.2.2 Concept di prodotto: l'idea del prodotto	p. 8
1.3 Come distribuire il prodotto: canali distributivi	p. 9
1.4 La definizione del prezzo	p. 10
1.5 La comunicazione: il piano di comunicazione	p. 12
1.5.1 Definire gli obiettivi	p. 12
1.5.2 Individuare le buyers personas	p. 13
1.5.3 Scelta dei mezzi di comunicazione: <i>Communication mix</i>	p. 13
1.5.4 Elaborazione della <i>media strategy</i> (piano mezzi)	p. 14
1.5.5 Elaborazione della <i>content strategy</i> (strategia dei contenuti)	p. 14
<b>CAPITOLO SECONDO</b>	
<b>LA DESTINAZIONE TURISTICA</b>	p. 16
2.1 Il prodotto turistico: concetto base per un'offerta turistica	p. 17
2.2 La destinazione turistica: una definizione	p. 18
2.2.1 Attori locali e stakeholder	p. 20
2.3 Il ciclo di vita di una destinazione turistica	p. 22
2.4 <i>Destination marketing</i>	p. 25
2.4.1 Informazione, accoglienza, animazione	p. 27
2.4.2 La promozione turistica	p. 28
<b>CAPITOLO TERZO</b>	
<b>IL RILANCIO DI UNA DESTINAZIONE: DALLA TEORIA ALLA PRATICA</b>	p. 31
3.1 Il rilancio nel ciclo di vita della destinazione di Butler	p. 32
3.2 Elementi chiave per il rilancio di una destinazione secondo Cooper	p. 33
3.2.1 Strategie per il rinnovo	p. 34
3.2.2 Elementi di successo per il rilancio di una destinazione	p. 36
3.3 Esperienza diretta nel rilancio di destinazioni: intervista ad un esperto	p. 38
3.3.1. Un modello di rinnovo: il resort turistico	p. 40
3.3.2 Modello di sviluppo territoriale: "win-win esperienziale"	p. 43
3.3.3 Modelli di rilancio a confronto: vantaggi e svantaggi	p. 46
3.3.4 Difficoltà ed ostacoli nel rilancio di una destinazione	p. 49

## CAPITOLO QUARTO

<b>STRATEGIE DI RILANCIO A CONFRONTO: CASI STUDIO</b>	p. 53
4.1 Progetto entra in Valtellina: rilanciare a partire da e per il territorio	p. 54
4.1.1 Il progetto: analisi di “Entra in Valtellina 3”	p. 56
4.1.2 Attuazione del progetto: elementi innovativi e di successo	p. 58
4.2 I risultati nel tempo: esiti e testimonianze	p. 60
4.3 Entra in Valtellina: applicazione del modello “win-win esperienziale”	p. 62
4.4 Il rilancio “artificiale” di una destinazione: Atlantic City	p. 64
4.5 Un confronto tra i due casi studio	p. 66
<b>CONCLUSIONE</b>	p. 68
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	p. 69

## INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE

### CAPITOLO PRIMO

Figura 1.1: Ciclo di vita di un prodotto	p. 5
Tabella 1.1: Caratteristiche delle diverse fasi del ciclo di vita di un prodotto	p. 6
Tabella 1.2: Sfide e Benefici delle fasi del ciclo di vita	p. 6
Figura 1.2: Le fasi che compongono uno studio di fattibilità	p. 8

### CAPITOLO SECONDO

Figura 2.1: Elementi caratterizzanti i fattori di attrattiva	p. 17
Tabella 2.1: Classificazione degli stakeholder di una destinazione turistica.	p. 21
Figura 2.2 Ciclo di vita di una destinazione turistica secondo Butler (2006)	p. 23
Figura 2.3 Schema generale del Destination Marketing	p. 26

### CAPITOLO TERZO

Figura 3.1: Fase finale del ciclo di vita di una destinazione di Butler (2006)	p. 32
Figura 3.2: Caratteristiche del modello “win-win esperienziale” della dott.ssa Monica Basile Esperta UNWTO, OCSE formatrice Senior in Marketing Territoriale	p. 45
Figura 3.3: Modelli di rilancio a confronto: caratteristiche del modello “win-win esperienziale” e del modello “resort”	p. 47

### CAPITOLO QUARTO

Figura 4.1: Pagina iniziale del sito valtellina.it: proposte energia e natura ed enogastronomia	p. 54
Tabella 4.1: Confronto tra le caratteristiche modello “win-win esperienziale”, ideato dalla dott. Monica Basile, e la sua applicazione nel progetto “Entra in Valtellina”	p.62, 63

## INTRODUZIONE

La destinazione turistica è un concetto largamente conosciuto ma di difficile definizione; essa, infatti, rappresenta un sistema complesso, caratterizzato da diversi attori, stakeholder, popolazione locale, attrattive, servizi, prodotti, infrastrutture, visitatori e molto altro.

La destinazione, inoltre, non è un sistema immutabile ma nasce, cresce e si trasforma nel tempo attraversando fasi diverse caratterizzate da diversi flussi turistici, guadagni, sviluppi. Questi cambiamenti sono descrivibili e rappresentabili attraverso il ciclo di vita di una destinazione fino al raggiungimento della fase di declino della stessa. Questo, però, non deve necessariamente rappresentare la fine della vita di una meta turistica in quanto è possibile attuare un processo in grado di invertire tale tendenza. Questa tesi ha come obiettivo quello di analizzare quel processo in grado di rinnovare l'offerta di una destinazione, rendendola nuovamente competitiva nel mercato turistico ed in grado di attrarre flussi turistici: il rilancio.

Per descrivere tale processo è necessario definire il concetto di destinazione a partire da un elemento base: il prodotto turistico. Una volta definito un prodotto, nella sua forma più generica, è possibile applicare questi concetti al comparto turistico e alle sue peculiarità, descrivendo il prodotto turistico. A partire da questo elemento si arriva a definire la destinazione stessa. Analizzando la nascita, lo sviluppo di una meta turistica, è possibile comprendere i cambiamenti che caratterizzano questo sistema complesso arrivando poi, al raggiungimento di un punto di declino. Proprio in questa fase si inserisce un processo in grado di contrastare tale tendenza: il rilancio della destinazione. A partire da studi teorici, saranno individuate le strategie e i punti di forza di un processo di rinnovo; questi concetti saranno ulteriormente analizzati grazie al contributo di un'esperta del settore, la dottoressa Monica Basile che, grazie alla sua esperienza sul campo, ha consentito di descrivere gli elementi caratterizzanti tale processo, le opportunità, le sfide e i possibili ostacoli. Analizzando un modello di rilancio basato sul territorio, ed uno basato sulla costruzione di resort, saranno individuate alcune applicazioni degli stessi e, attraverso un processo comparativo, descritti vantaggi e svantaggi di questi modelli.

Il caso studio presentato è quello del progetto di rilancio della destinazione Valtellina, che permetterà di valutare il rinnovo di una destinazione basato sulle tradizioni, sugli attori presenti nella stessa; è possibile, inoltre, descrivere quelli che sono i risultati, le ricadute positive riscontrate da alcuni dei partecipanti. Infine, presentando un caso estremamente diverso di rinnovo, si confronteranno i due casi nella loro applicazione, nel contesto in cui si inserivano, nei risultati raggiunti. Il caso in questione è quello di Atlantic City, una meta turistica che, in un momento di profonda crisi, è stata in grado di rilanciarsi con successo attraverso la legalizzazione del gioco d'azzardo e l'introduzione dei casinò.

Il focus teorico, insieme alle esperienze pratiche e ai casi presentati, permetteranno di creare un quadro in grado di definire le caratteristiche, le sfide, i punti di forza di questo processo nella teoria, nell'esperienza sul campo e nell'applicazione a casi reali.

## CAPITOLO PRIMO

# IL LANCIO DI UN NUOVO PRODOTTO

Ogni azienda desidera lanciare un prodotto che risulti di successo, che permetta di acquisire e fidelizzare nuovi clienti. Questo processo non è sempre semplice da attuare; molti prodotti, infatti, falliscono già poco dopo la loro introduzione nel mercato. Questo insuccesso è dovuto a diversi fattori, alcuni non controllabili dal produttore ma, altri, facilmente riparabili o evitabili. Il lancio di un prodotto di successo richiede preparazioni e azioni volte, innanzitutto, a comprendere al meglio il cliente e le sue necessità. Devono poi essere attuati dei processi accorti di sviluppo del prodotto; questi processi preparativi interni permetteranno un lancio esterno efficace. È estremamente importante capire il mercato nel quale si sta operando e, soprattutto, capire quello che il consumatore vuole in modo da trasformare la propria visione da *“product-centric”*, incentrata sul prodotto, a *“customer-centric”* quindi incentrata sul cliente. Processi di comunicazione, sviluppo del prodotto e lancio ben definiti e applicati permettono un’integrazione degli input, da parte di tutti gli *stakeholders*<sup>1</sup> principali, durante l’organizzazione e consentono decisioni tempestive durante diverse fasi.

In questo primo capitolo si darà una definizione di cos’è un prodotto e si analizzeranno alcuni aspetti e alcune classificazioni dello stesso. Si descriverà, successivamente, tutta quella fase che prepara il lancio di un prodotto, dalla sua ideazione alle scelte organizzative, per poi focalizzarsi brevemente su alcune strategie di comunicazione legate alla promozione. Verranno analizzati due processi diversi che permettono di giungere ad una definizione precisa dell’idea iniziale di prodotto. Una volta studiato e definito il prodotto è necessario scegliere come questo sarà distribuito, attraverso quali canali distributivi e con che modalità. Infine si vedrà brevemente quali sono gli elementi utili per comunicare il prodotto al cliente attraverso la stesura di un piano di comunicazione.

---

<sup>1</sup> Stakeholders o portatori di interessi: soggetti o gruppi coinvolti in un’iniziativa economica, società o progetto (wikipedia.org, 2018).

## 1.1 Il prodotto

Esistono varie definizioni di prodotto, in quanto lo stesso è un elemento che può essere studiato sotto diversi punti di vista. Il prodotto rappresenta il “medium di relazione tra produttore e utilizzatore” (Rispoli, Tamma, 1992); il prodotto, in questo senso, funge da connessione per obiettivi, risorse e scopi delle due parti. Secondo una definizione di Kotler e Armstrong (2010), un prodotto è tutto quello che può essere offerto ad un mercato per soddisfare un bisogno o un desiderio. Gordon e Sherlekar (2010), invece, lo spiegano come la componente tangibile singolarmente più importante del programma di marketing. Definizioni diverse tra loro ma ugualmente valide per descrivere uno degli elementi più importanti alla base della produzione, dello scambio e del marketing. Kotler (1967) riconosce tre dimensioni o livelli nel prodotto totale che devono essere distinti l’uno dall’altro: il nucleo del prodotto, il prodotto ampliato e quello simbolico. Il nucleo di un prodotto sono quegli attributi fisici, tangibili e intangibili, offerti per la vendita; la parte ampliata racchiude l’insieme di servizi aggiuntivi offerti al cliente. Il prodotto simbolico rappresenta la percezione dello stesso da parte del consumatore; ciò riguarda i sentimenti, le emozioni e le aspettative suscitate. Per il compratore il prodotto è, a tutti gli effetti, un simbolo con un significato specifico.

Il prodotto non è composto solo da una componente fisica, ma include in se altri elementi come servizi, organizzazione, persone, luoghi; si parla spesso, infatti, di Sistema Prodotto (soprattutto nell’ambito del marketing) più che di semplice prodotto. Il Sistema Prodotto è formato da un nucleo composto da materiali, caratteristiche tecniche e funzionali, utilità e qualità, dall’ imballaggio, ovvero il confezionamento, la scelta dello stile, del colore e del design, l’etichettatura e, infine, i servizi relazionati come il trasporto, l’ assistenza, l’ installazione e le garanzie.

Per definizione possiamo dire che tutto quello che può soddisfare il bisogno o desiderio del cliente è, in realtà, parte del prodotto.

Riassumendo il concetto di prodotto si possono riconoscere alcune caratteristiche:

- Il prodotto è uno degli elementi del *marketing mix*<sup>2</sup>;
- Questo può essere percepito in maniera differente e analizzato sotto diversi punti di vista;
- Il prodotto può essere sia bene che un servizio;
- È alla base dell’intero piano di marketing;
- Il prodotto comprende un’offerta totale: qualità principali, caratteristiche e servizi;
- Include benefici e caratteristiche tangibili e non tangibili;
- È un veicolo o un mezzo per offrire beneficio e soddisfazione al cliente;
- È suddivisibile in tre livelli.

---

<sup>2</sup> Il marketing mix fa riferimento all’insieme di azioni o tecniche usate da una compagnia per promuovere il proprio brand o prodotto sul mercato.



### **1.1.1 Classificazioni**

I prodotti possono essere classificati prendendo in considerazione alcune caratteristiche comuni (Gordon e Sherlekar, 2010).

Innanzitutto si possono distinguere i prodotti di consumo dai prodotti industriali; questi ultimi sono frutto di uno scambio tra imprese e sono utilizzati nei processi produttivi di altri beni. La distinzione non è sempre semplice e netta, ma alcuni esempi di questo tipo sono: macchinari e componenti, materiale grezzo, elettricità, combustibili, consulenze.

I prodotti di consumo, invece, sono divisi in quattro categorie (Gordon e Sherlekar, 2010): prodotti di convenienza (*convenience products*), prodotti ad acquisto saltuario e ponderato (*shopping products*), *speciality products* e *unsought products*. Un prodotto di convenienza viene acquistato frequentemente, usato spesso o quotidianamente; deve essere quindi facilmente reperibile e acquistabile e non avviene un importante processo di comparazione con altri prodotti. Alcuni esempi possono essere: sapone, dentifricio, biscotti, quotidiano e così via. Gli *shopping product*, invece, richiedono un momento particolare e uno sforzo maggiore per l'acquisto. Qui avviene un processo comparativo con altri prodotti simili; in questi casi la qualità, il prezzo, lo stile e altre caratteristiche vengono prese in considerazione (ad esempio articoli di abbigliamento, elettrodomestici, gioielli). Gli *speciality products* richiedono uno sforzo d'acquisto particolare da parte del consumatore; gli *unsought products*, dall'altra parte, non sono attivamente ricercati dai consumatori: questi non realizzano la necessità di acquistare questi prodotti (esempio descritto da Gordon e Sherlekar, 2010: assicurazione per la vita).

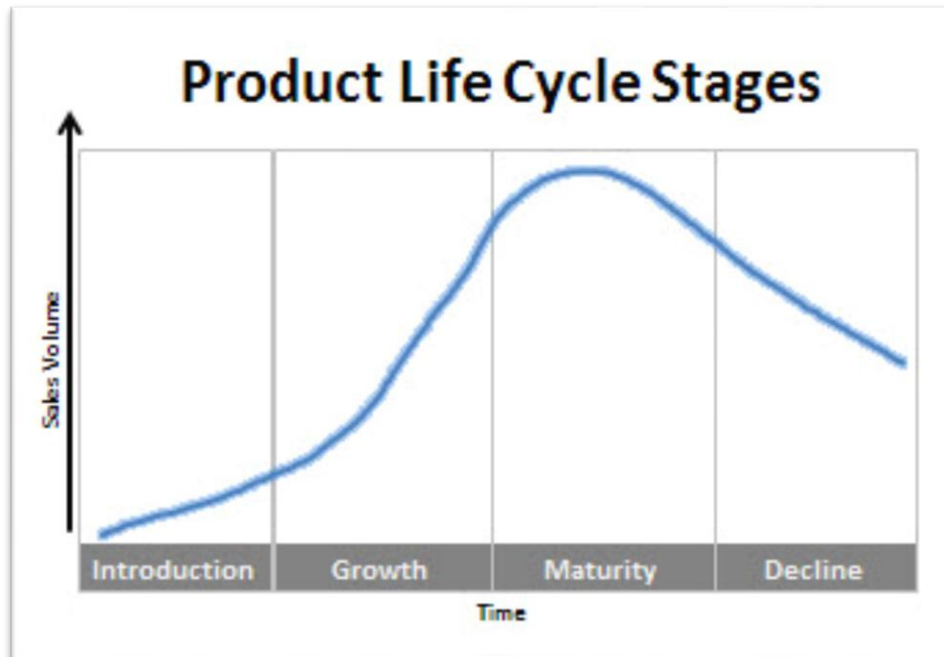
All'interno di un'azienda, l'insieme dei prodotti offerti, viene definito assortimento; questo è solitamente suddiviso in gruppi di prodotti con caratteristiche omogenee detti linee. Le linee stesse sono suddivise al loro interno in diversi modelli, articoli e referenze; con referenze intendiamo quegli articoli che differiscono dagli altri per un qualche dettaglio.

### **1.1.2 Ciclo di vita di un prodotto**

Il ciclo di vita di un prodotto è un "modello previsionale basato sull'andamento delle vendite di un prodotto nel corso della sua vita utile" (glossariomarketing.it, 2018), dall'inserimento del mercato fino alla sua rimozione.

Il ciclo di vita presenta quattro fasi molto definite, ognuna con le sue caratteristiche (Gordon e Sherlekar, 2010). La prima fase è quella introduttiva seguita da quella di crescita fino al raggiungimento della maturità. Alla fine si riconosce un'ultima fase del ciclo di vita di un prodotto che è quella di declino. In figura 1.1 è riportata una rappresentazione grafica delle fasi e dell'andamento del ciclo di vita.

**Figura 1.1: Ciclo di vita di un prodotto**



Fonte: [productlifecyclestages.com](http://productlifecyclestages.com)(2018)

La prima fase potrebbe essere la più costosa per l'azienda che deve lanciare il nuovo prodotto. Il segmento di mercato è piuttosto ridotto, ciò significa che le vendite sono basse anche se destinate a crescere. Questo può essere dovuto al fatto che gli sforzi compiuti dal marketing per ottenere l'effetto desiderato devono ancora avere un effetto concreto. In questa fase il prodotto è ancora abbastanza nuovo per il consumatore che potrebbe, quindi, essere meno propenso all'acquisto. Dall'altra parte, il costo di elementi come la ricerca e lo sviluppo, i test sui consumatori e il marketing necessari per il lancio possono essere molto alti in quanto, in questo primo momento, lo scopo dell'azienda è proprio quello di generare una consapevolezza diffusa del prodotto nel target di riferimento (Gordon e Sherlekar, 2010).

Durante la fase di crescita si riscontra un forte aumento di vendite e profitti; qui l'azienda inizia a trarre benefici economici dalla commercializzazione del prodotto. Ciò accade quando il prodotto riesce effettivamente a soddisfare bisogni sentiti dal mercato. Anche la concorrenza, in questa fase, inizierà ad essere più presente e competitiva cercando di sfruttare l'interesse dimostrato per il prodotto.

Raggiunta la sua maturità il prodotto si è stabilito sul mercato. Il compito del produttore è di mantenere la quota di mercato costruita fino a quel momento. Questa è, nella maggior parte dei casi, la fase più competitiva; a volte vengono considerate alcune modifiche o miglioramenti del processo produttivo che possano portare ad un ulteriore vantaggio competitivo.

L'ultima fase inizia con il contrarsi del mercato; ciò può essere dovuto alla saturazione dello stesso (i consumatori hanno già acquistato il prodotto) o ad un cambio di preferenze del target verso altri prodotti. Il declino raggiunge il suo pieno quando i profitti non sono più

vantaggiosi per l'azienda rispetto ai costi sostenuti. In alcuni casi questa fase è inevitabile, in altri può essere scongiurata o ritardata (Claessen, 2017).

**Tabella 1.1: Caratteristiche delle diverse fasi del ciclo di vita di un prodotto**

	<b>Fase introduttiva</b>	<b>Fase di crescita</b>	<b>Fase di maturità</b>	<b>Fase di declino</b>
<b>Enfasi del marketing</b>	Creare consapevolezza del prodotto	Stabilirsi in una grande quota di mercato	Contrastare la concorrenza e generare profitti	Minimizzare le spese di marketing
<b>Strategia di prodotto</b>	Introdurre il prodotto base	Migliorare il prodotto base con nuove caratteristiche	Diversificare le versioni per i diversi segmenti	Razionalizzare la gamma prodotti
<b>Strategia di prezzo</b>	Prezzo competitivo per inserirsi nel mercato	Ridurre il prezzo abbastanza da espandersi nel mercato	Eguagliare o battere la concorrenza	Ridurre ulteriormente i prezzi
<b>Strategia di promozione</b>	Pubblicità e promozioni ai consumatori finali	Pubblicità nei mass media per creare l'immagine del prodotto	Enfatizzare i punti di forza ai diversi segmenti	Livello minimo per mantenere la clientela fidelizzata

Fonte: Claessens, "Characteristics of the product life cycle stages and their marketing implications", 2017

**Tabella 1.2: Sfide e Benefici delle fasi del ciclo di vita**

	<b>Fase introduttiva</b>	<b>Fase di crescita</b>	<b>Fase di maturità</b>	<b>Fase di declino</b>
<b>Sfide</b>	Mercato inesistente o molto ridotto; costi alti; perdite o nessun profitto.	Aumento della concorrenza; diminuzione dei prezzi; nuovo approccio del marketing.	Picco del volume delle vendite; diminuzione della quota di mercato; inizio di una leggera diminuzione dei profitti.	Mercato in declino; diminuzione dei profitti e delle vendite; eventuale ritiro del prodotto.
<b>Benefici</b>	Concorrenza limitata (soprattutto per prodotti innovativi).	Riduzione dei costi; aumento dei profitti; maggiore consapevolezza dei consumatori.	Continua riduzione dei costi.	Produzione più economica; mercati più economici.

Fonte: [productlifecyclestages.com](http://productlifecyclestages.com)(2018)

Alla conclusione di queste quattro fasi l'azienda decide se rilanciare o ritirare il prodotto. La fase di rilancio riguarda un "nuovo inizio" per il prodotto che dovrà essere rielaborato in alcune parti; si cercherà di migliorarne alcuni aspetti e di riproporlo in una chiave nuova che torni ad attrarre il target.

Nei prossimi paragrafi si concentrerà l'attenzione sulla fase preparatoria del prodotto, dall'ideazione alle decisioni necessarie per iniziare con la prima fase del ciclo di vita.

## **1.2 L'ideazione del prodotto: studio di fattibilità e *concept* di prodotto**

Nella fase di sviluppo di un prodotto l'azienda valuta diversi aspetti dello stesso, da quelli tecnici a quelli finanziari; alla base troviamo un'idea di prodotto che può essere più o meno innovativa e rientrare o meno in una gamma di prodotti già esistenti. Al centro troviamo un'esigenza sentita dal consumatore; per questo motivo, ogni idea di prodotto prevede come prima fase obbligatoria lo studio della clientela di riferimento. È necessario, poi, valutare i diversi aspetti che riguardano lo sviluppo di questa idea iniziale; tutto questo si traduce in un processo di analisi e sintesi più o meno articolato e approfondito.

Da una parte troviamo, quindi, lo studio di fattibilità, più complesso ed esteso, applicabile non solo a prodotti singoli ma anche a progetti di impresa e start up; dall'altra uno schema più semplice, applicabile al singolo prodotto, detto *concept* di prodotto.

### **1.2.1 Studio di fattibilità: valutare la validità di un progetto**

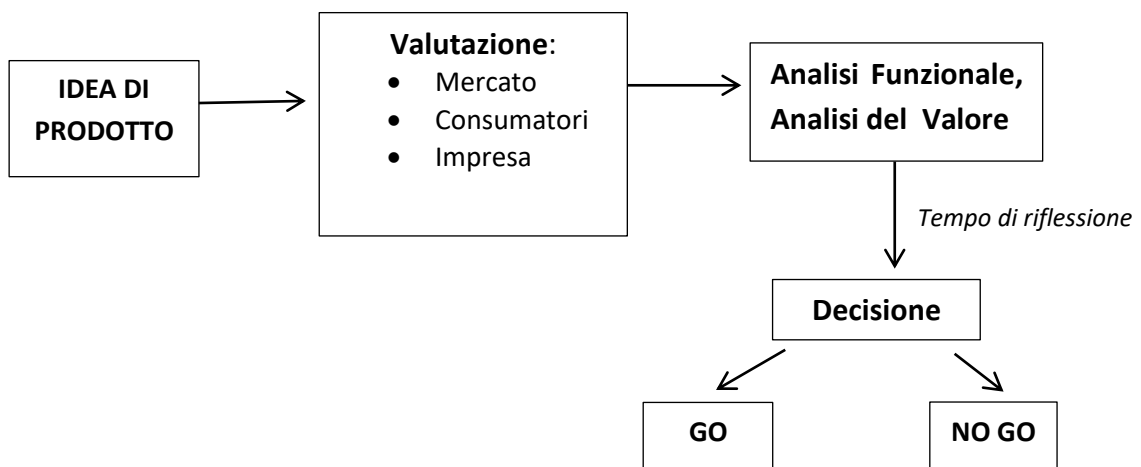
Il lancio di un prodotto o servizio è fortemente condizionato da elementi di varia natura (commerciale, tecnica, economica); è importante, quindi, effettuare una valutazione preventiva della "fattibilità" di un progetto. Questa rappresenta qui "la condizione di ciò che è fattibile" (Iannaccone, 2015), ovvero la possibilità che un prodotto, un progetto, un'iniziativa riscuota più o meno successo una volta introdotto nel mercato. Nell'esaminare i vari presupposti, uno strumento utilizzato come analisi preventiva è il cosiddetto studio di fattibilità.

Come evidenziato da Iannaccone (2015), il primo elemento fondamentale per una valutazione in questo senso è la conoscenza della situazione attuale di: mercato, cliente e impresa. Il mercato si caratterizza, oggi, dalla sua dimensione globale, senza barriere e con scambi molto intensi che portano ad una forte concorrenzialità e aggressività. Due elementi di fondamentale importanza sono il concetto di obsolescenza tecnologica, ossia la tendenza del mercato di superare velocemente ogni innovazione tecnologica, e di *moving target*, ovvero il rapido spostamento delle preferenze da un prodotto all'altro (Iannaccone, 2015). Per quanto riguarda, invece, il cliente del nuovo millennio, questo è estremamente preparato ed esigente. Sempre più richiesta è la personalizzazione del prodotto rispetto a quello standardizzato e si privilegia un prodotto "completo" di tutte le sue componenti. Molto richiesti sono, oggi, tutti i servizi di vendita e post-vendita che devono risultare di alta qualità; è estremamente apprezzata la velocità di risposta e la responsabilità di un unico fornitore da cui il cliente acquista. Come ultimo elemento da considerare troviamo l'impresa che lavora, come appena illustrato, in un mercato sempre più complesso e con un cliente sempre più attento ed esigente. Per risultare concorrenziale l'impresa deve lanciare prodotti diversi con sbocchi differenti nel mercato, curare la cosiddetta *customer satisfaction*, o soddisfazione del cliente, e adeguarsi ai tempi di risposta e continuo cambiamento nel mercato.

Successivamente, è importante valutare la chiarezza di ciò che si vuole proporre. Partendo da un'idea che deve incontrare i bisogni dell'utilizzatore, cercando di essere innovativa e non superata. Sviluppando, poi, l'idea iniziale, questa deve plasmarsi secondo la qualità che il mercato si attende. Importante in questo senso è l'Analisi Funzionale: un processo volto ad individuare le funzioni del prodotto, ordinarle per importanza e dare più o meno valore ad ognuna di esse (Iannaccone, 2015). Questo permette di comprendere e valutare, oltre a quella di base, tutte le altre funzioni secondarie. Un altro strumento di supporto è l'Analisi del Valore che ha come scopo quello di individuare e correggere gli eccessi progettuali, produttivi, funzionali che potrebbero avere ripercussioni negative su vari aspetti tra cui materiali e mezzi tecnici.

Una volta valutate le caratteristiche del prodotto, attraverso lo studio di fattibilità si valuteranno "pro" e "contro" durante un "tempo di riflessione" per arrivare alla fine ad una decisione di "fare"(go) o "non fare"(no go) (Iannaccone, 2015) . L'analisi di fattibilità può essere più o meno approfondita e richiedere più o meno tempo e risorse in base alla complessità del progetto da esaminare; questa può, inoltre, suddividersi in diverse tipologie: fattibilità commerciale, tecnica, tecnologica, operativa, logistica, economico-finanziaria, normativa, socio-ambientale. Il processo si compone di varie fasi, da quella iniziale e di pianificazione, passando per quella esecutiva, seguita da un controllo e dalla fase di chiusura in cui sarà stabilito il "go" o "no go" del progetto.

**Figura 1.2: Le fasi che compongono uno studio di fattibilità**



Questo strumento potrà essere quindi utilizzato come analisi preventiva per il lancio di progetti anche molto complessi, come un'idea di business, una start-up o un prodotto o servizio particolarmente complesso.

### **1.2.2 Concept di prodotto: l'idea del prodotto**

Questo processo, per certi versi differente da quello visto in precedenza, permette allo stesso modo di definire l'idea del prodotto in modo da poterne pianificare e studiare nello specifico le varie componenti.

La prima attività da svolgere è individuare un'esigenza sentita dai consumatori, non ancora soddisfatta e definire un'idea di prodotto che possa colmare questa esigenza. Il prodotto, infatti, non è da considerarsi solamente come bene in sé in quanto forma parte di esso anche il modo in cui vorrà essere percepito dal consumatore e rispondere al bisogno sentito dallo stesso.

Una volta individuato il bisogno si procede alla definizione di un'idea di prodotto detta: *concept*. Il *concept* è la descrizione dell'idea di un nuovo prodotto e ne illustra caratteristiche e benefici per il cliente; si compone di varie parti: *consumer insight* o comprensione del consumatore, *benefit* o beneficio, *reason why* o motivazione, *key elements* o elementi chiave e *wrap up* o conclusione (Ferrandina, 2008).

Quando si parla di *consumer insight* si deve innanzitutto cercare di definire il concetto stesso di *insight* che, in certi termini, può essere visto come un'intuizione, proveniente dalla conoscenza del consumatore, la quale serve come base per definire lo scopo primario del prodotto. Sulla base di questo si può parlare di *consumer insight* come di un'interpretazione dei trend del comportamento umano per aumentare l'efficacia di un prodotto o servizio e identificare un bisogno non soddisfatto del target. Definito il *consumer insight*, l'azienda, attraverso il prodotto, si "impegna" a dare un risposta e soddisfare questo bisogno; questa "promessa" rappresenta il benefit. Successivamente la *reason why* giustifica la promessa fatta (Ferrandina, 2008). È la motivazione per cui il prodotto riuscirà a rispondere proprio a quel bisogno specifico del target. Sotto un certo punto di vista, la *reason why* può essere definita come la ragione per cui il prodotto verrà acquistato; un esempio potrebbe essere l'impiego di nuove tecnologie, nuovi componenti di una certa qualità, una nuova immagine o nuovo confezionamento. I *key elements* sono gli elementi chiave che descrivono la sostanza del prodotto riassumendone l'idea fondamentale. Fanno riferimento a tutto ciò che può influenzare il modo in cui i consumatori percepiranno il prodotto ; il *concept* risulterà rinforzato e più credibile. Alla fine il *wrap up* che permette di fare un riassunto dei vari elementi e, solitamente con parole diverse, ripropone e rafforza la promessa fatta al consumatore (Ferrandina, 2008).

Alla fine di questo processo avremo, quindi, riassunto i componenti fondamentali che riguardano la definizione concettuale del prodotto.

### **1.3 Come distribuire il prodotto: canali distributivi**

Una volta definiti in modo chiaro i vari aspetti che comporranno il prodotto è necessario capire come questo verrà proposto al consumatore e come lo stesso potrà reperirlo. Per questo è necessario valutare il modo in cui il prodotto giungerà "nelle mani del cliente" attraverso la scelta del corretto metodo di distribuzione.

Un canale distributivo è composto da un "insieme di soggetti , organizzazioni e/o persone, che realizzano le attività necessarie per rendere il prodotto disponibile al suo acquirente finale" (Fontana e Caroli, 2013). I canali distributivi si possono differenziare in due categorie: diretti (è il produttore stesso a svolgere l'attività di vendita al consumatore) o indiretti (il produttore si serve di intermediari per far giungere il prodotto fino al consumatore). Un canale indiretto può essere breve o lungo. La sua ampiezza è definita dal numero di intermediari che intercorrono

tra il produttore e il consumatore; più intermediari sono coinvolti, più lungo sarà il canale (canale diretto, a uno stadio, a due stadi).

La selezione del giusto canale di distribuzione può essere cruciale per il successo o meno del prodotto; è fondamentale, quindi, prima del lancio di un prodotto, la selezione del canale distributivo adatto. Sono molteplici gli elementi che devono essere presi in considerazione quando si seleziona un canale distributivo. Si deve, innanzitutto, guardare alle caratteristiche del cliente (dal numero alla dispersione) , del prodotto (tra gli altri, valore unitario e deperibilità) e dell'eventuale intermediario. Importante, inoltre, prendere in considerazione la concorrenza (come opera nel mercato, il tipo, la dimensione delle aziende che la compongono e così via) e l'ambiente in cui si vuole distribuire il prodotto (con le sue condizioni economiche, norme e vincoli legali, situazione politica). Come ultimo elemento generale da analizzare troviamo l'azienda stessa che deve esaminare la propria condizione economica, finanziaria, la dimensione, il budget disponibile e tutti quegli elementi interni che potrebbero influenzare la scelta del canale più adatto.

Una volta valutati questi elementi, dobbiamo selezionare il canale considerando quattro aspetti fondamentali: la copertura distributiva desiderata, il livello di controllo desiderato, il costo totale della distribuzione e la flessibilità del canale.

Parlando di copertura distributiva, si valuta quanti e quali canali utilizzare per rendere il prodotto più o meno reperibile dal consumatore, selezionando il numero e la qualità di intermediari desiderati (Fontana e Caroli, 2013). Con una distribuzione intensiva, il produttore vuole ottenere il massimo livello di copertura attraverso il maggior numero di intermediari possibili, rendendo l'acquisto pratico e immediato per il consumatore (esempio: beni di largo consumo). Con la distribuzione selettiva, invece, si ha una selezione degli intermediari ritenuti più validi in base a fattori come: servizi offerti, organizzazione della formula commerciale, reputazione. Infine, attraverso la distribuzione esclusiva il produttore seleziona solo un numero ristretto intermediari che si occuperanno della vendita del prodotto in maniera esclusiva (esempio: beni di lusso) (Fontana e Caroli, 2013). Un altro aspetto da tenere in considerazione è il livello di controllo che si desidera ottenere nella distribuzione; maggiore è il numero degli intermediari coinvolti, minore è il controllo diretto del produttore. Analizzando, successivamente, i costi che comporta la distribuzione, si notano diversi tipi di costi: di trasposto, gestione dell'ordine, gestione del magazzino, confezionamento e così via. I costi variano in base al canale scelto, in un canale diretto i costi sono prevalentemente fissi, più il canale si allunga più questi diventano variabili.

Come specificato in precedenza, un'organizzazione distributiva non efficace può condizionare fortemente il successo del prodotto in quanto non permette al cliente di poterlo reperire ed acquistare in maniera consona alle proprie aspettative

#### **1.4 La definizione del prezzo**

La definizione del prezzo di un prodotto ha una natura complessa, riguarda sia l'ambito economico-finanziario che quello psicologico; per attori diversi ha un significato differente: per il produttore rappresenta il ricavo, per il cliente un costo opportunità (in termini di possibilità

di soddisfare un bisogno) mentre per la concorrenza rappresenta il posizionamento del prodotto.

Il prezzo è uno degli elementi più significativi da analizzare e gestire quando si lancia un nuovo prodotto sul mercato; è una delle componenti più significative del marketing mix ed è l'unica leva che agisce direttamente i ricavi dell'azienda senza influire sui costi.

Esistono due principali strategie per la fissazione di un prezzo che l'azienda può ritenere il più corretto; queste possono basarsi sia sui costi sostenuti dall'azienda che sull'obiettivo di marketing aziendale (entrepreneur.com, 2018).

Con il primo approccio, i prezzi sono determinati dagli obiettivi di performance finanziaria dell'impresa; le principali modalità di definizione del prezzo sulla base dei costi sono: prezzo base (o minimo), prezzo tecnico, prezzo target e *mark up price* (Fontana e Caroli 2013). Il prezzo base è quello che permette il recupero dei soli costi variabili del prodotto mentre, quello tecnico, permette un recupero totale di costi variabili<sup>3</sup> e fissi<sup>4</sup>. Con il prezzo target è possibile, oltre al recupero totale dei costi, percepire una parte di marginalità e con il *mark up price* si può recuperare un'ulteriore parte.

Gli approcci che guardano agli obiettivi di marketing aziendali si basano su fattori esterno all'azienda (a differenza dei costi che sono interni); le due principali strategie di *pricing* sono la strategia di penetrazione e quella di scrematura (Fontana e Caroli, 2013). La prima si attua contenendo il più possibile il prezzo della singola unità con l'obiettivo di aumentare il volume di vendita e, conseguentemente, acquisire quote di mercato significative. La strategia di scrematura, invece, mira a stabilire un prezzo relativamente più elevato per la singola unità con il fine ultimo di "scremare" il mercato e mantenere un numero di acquirenti ridotto.

Altri fattori possono influenzare una politica di prezzo; guardando, ad esempio, al mercato domestico, l'azienda può scegliere di standardizzare il prezzo per tutti i mercati in cui essa commercializza il prodotto (standardizzazione), di adattare il prezzo ai singoli paesi in cui l'azienda opera (adattamento) o di utilizzare una forma ibrida delle due strategie precedenti.

Possono essere usate tecniche di differenziazione del prezzo; troveremo, quindi prezzi diversi per lo stesso prodotto non giustificati da un diverso costo. Questa manovra può assumere forme diverse:

- Segmentazione: i prezzi sono fissati in modo da raggiungere determinati obiettivi in diversi segmenti; i clienti pagheranno, per uno stesso prodotto, un prezzo differente in base al segmento;
- "Format del prodotto" : quando esistono versioni differenti di un prodotto, queste potranno essere vendute a prezzi differenziati ma non in proporzione alla diversità dei costi sostenuti dall'azienda;
- Tempo: variazione stagionale dei prezzi

Esistono, infine, delle tecniche che coinvolgono la dimensione psicologica del prezzo. A livello di qualità, ad esempio, un prezzo basso, in mancanza di una corretta comunicazione al cliente, può far percepire una bassa qualità. Allo stesso modo, i cosiddetti prezzi dispari (ad esempio 99,99€) creano l'illusione che il prodotto sia meno costoso di quanto non sia in realtà.

<sup>3</sup> Costi variabili: costi sostenuti dall'azienda che variano al variare della quantità prodotta.

<sup>4</sup> Costi fissi: costi sostenuti dall'azienda indipendentemente dalla quantità prodotta.



Come si è visto, la definizione del prezzo coinvolge diversi fattori; molti sono gli aspetti da considerare ed è importante valutare gli effetti che un determinato prezzo può avere sul potenziale cliente. Non sono coinvolti, come appena specificato, solo fattori economici o tecnici ma anche psicologici o di percezione. È importante perciò che il prezzo sia fissato correttamente, soprattutto al momento dell'introduzione di un nuovo prodotto sul mercato.

## **1.5 La comunicazione: il piano di comunicazione**

Un elemento di estrema importanza per il successo di un prodotto è che questo sia comunicato in maniera efficace; una comunicazione incisiva può condizionare fortemente il comportamento di acquisto di un possibile consumatore (Fontana e Caroli, 2013). La comunicazione di un prodotto si può tradurre in una singola campagna pubblicitaria ma questa deve inserirsi in un contesto di promozione dell'immagine dell'azienda. A questo scopo viene normalmente redatto un piano di comunicazione, definibile come uno strumento strategico che permette di gestire e organizzare una serie di azioni volte al raggiungimento di determinati obiettivi. Il piano può riguardare, tanto le attività a lungo termine di un'azienda nel suo complesso, quanto il lancio di un singolo prodotto o servizio. Nel redigere il piano si deve cercare di esprimere il concetto giusto al momento giusto pianificando il messaggio e la modalità di trasmissione, che deve risultare coordinata e coerente. È necessario tenere conto dei mezzi, del budget e dei tempi in cui il messaggio verrà effettivamente veicolato all'esterno. Guardando ai vari aspetti che compongono il piano stesso troviamo (Pisano, 2017):

- I destinatari del messaggio;
- Il messaggio stesso da trasmettere;
- I mezzi di comunicazione da utilizzare per veicolare il messaggio;
- Le attività di comunicazione necessarie;
- Il budget;
- Il monitoraggio delle attività per valutarne l'efficacia.

Qualsiasi piano di comunicazione non può prescindere da questi aspetti; si inizia da una pianificazione a medio termine per poi passare alla fase di attuazione e di controllo dei risultati (con eventuali correzioni).

Sono diverse le fasi per la creazione di un piano di comunicazione. Una delle modalità possibili prevede innanzitutto la definizione di un obiettivo di comunicazione, l'individuazione delle cosiddette buyer personas, la successiva scelta dei mezzi di comunicazione e, infine, l'elaborazione di un piano mezzi e di una strategia dei contenuti (Pisano, 2017).

### **1.5.1 Definire gli obiettivi**

Un obiettivo di comunicazione riguarda la percezione del prodotto da parte del cliente tipo, ovvero trasmettere determinate caratteristiche del prodotto in un modo e tempo finalizzati ad uno specifico scopo. Il macro-obiettivo finale della comunicazione svolta dall'azienda è

sicuramente la vendita ma, nel mezzo, troviamo una serie di attività che favoriscono in modo più o meno diretto la vendita stessa: i micro-obiettivi.

Gli obiettivi devono soddisfare alcune caratteristiche; devono essere S.M.A.R.T. (Ferrari, 2016):

- Specifici: non devono essere in alcun modo generici ma, al contrario, il più dettagliati possibile;
- Misurabili: è necessario poter capire quantitativamente (e quindi in maniera obiettiva) se uno scopo è stato raggiunto o quanto manca al suo raggiungimento;
- Accessibili: devono essere pensati sulla base delle effettive disponibilità di risorse economiche, capacità, strumenti, ecc.;
- Realistici: gli obiettivi devono essere concreti e attuabili;
- Temporizzabili: racchiusi in un determinato arco di tempo.

### **1.5.2 Individuare le buyers personas**

Nel piano di comunicazione devono essere indicati con esattezza i potenziali clienti dell'azienda, coloro che potrebbero acquistare il prodotto. Spesso per il web si parla di "profilazione degli utenti", di studiare, cioè, un insieme di attributi che identifichino e caratterizzino il cliente (Ferrari, 2016). Parlando di target per la comunicazione non si cerca solo di individuare una generica fascia a cui rivolgersi ma si cerca di conoscerne meglio vari aspetti. Importante è segmentare il più possibile guardando a diversi criteri: da quelli anagrafici a quelli socio-culturali fino a considerare abitudini d'acquisto e mezzi digitali a disposizione. Nell'identificare le "personas" è importante suddividere in gruppi i consumatori sulla base di caratteristiche comuni e cercare di plasmare il messaggio e i contenuti in base ad esse.

### **1.5.3 Scelta dei mezzi di comunicazione: *Communication Mix***

I mezzi per veicolare un determinato messaggio sono molteplici, sia online che offline, ed essi stessi condizionano, o addirittura determinano, il messaggio stesso. Normalmente ogni azienda tende a selezionare un insieme di mezzi, spesso sia online che offline, perché si tende a considerare la comunicazione tanto più efficace quanto più mezzi essa utilizza. In realtà è estremamente importante ottimizzare al meglio il proprio mix in modo che ci sia un ritorno dell'investimento fatto.

Le sei modalità indicate da Kotler (2004) sono: pubblicità, promozione delle vendite, esperienze ed eventi, pubbliche relazioni, marketing diretto e vendita personale.

La pubblicità la forma di comunicazione a pagamento utilizzata per divulgare un messaggio su diversi mezzi; la promozione delle vendite è leva utilizzata dal marketing per spronare il consumo di un prodotto in uno specifico momento del suo ciclo di vita; questo tipo di promozione è caratterizzata da una forte persuasività. Esperienze ed eventi rappresentano delle attività poste in essere dall'impresa (o da questa sponsorizzate) per generare un'interazione tra i consumatori e la società, la marca, il prodotto. Le pubbliche relazioni sono date dalle azioni di comunicazione verso un pubblico esterno (può essere composto da

cittadini, consumatori, azionisti, ecc.). Infine troviamo il marketing diretto (attraverso l'utilizzo di telefono, posta, email) che permette di instaurare un dialogo diretto con il consumatore, e il *personal selling* o vendita personale effettuata da persone fisiche. Il venditore diventa, in quel momento, rappresentante dell'azienda e del suo brand, che deve cercare di comunicare al proprio meglio.

#### **1.5.4 Elaborazione della *media strategy* (piano mezzi)**

Come appena visto, i mezzi di comunicazione sono molteplici ed è fondamentale scegliere i più adatti ai propri obiettivi. La *media strategy* è un documento operativo che risponde a questa esigenza; elaborare un piano mezzi significa, infatti, scegliere i mezzi attraverso i quali veicolare il messaggio dato un budget predefinito (Pisano, 2017). È importante conoscere il mondo dei media, con pro e contro di ogni mezzo di comunicazione, in modo da poter fare una selezione accurata. Altrettanto importante è capire se questi mezzi si rivolgano al segmento adatto e possano veicolare efficacemente il messaggio al target di riferimento.

Elaborando una *media strategy* si parla di campagna pubblicitaria e di *flight*. Una campagna pubblicitaria è definibile come la serie coordinata di messaggi pubblicitari che, declinati su uno o più media, mirano a raggiungere l'obiettivo prefissato. Il *flight*, invece, rappresenta l'arco temporale in cui i messaggi, sotto forma di spot, verranno veicolati.

Definita la strategia si dovrà valutare con attenzione l'audience effettivo. Esistono strumenti che permettono di analizzare quanto un mezzo sia efficace, che target raggiunge e in che misura. Un esempio potrebbe essere auditel, società che pubblica dati sull'ascolto televisivo italiano; esistono società simili anche per altri mezzi quali radio e quotidiani. Questi dati potranno aiutare a valutare se le scelte intraprese siano effettivamente efficaci e quanto.

#### **1.5.5 Elaborazione della *content strategy* (strategia dei contenuti)**

La *Content Strategy* riguarda l'aspetto della pianificazione, della gestione dei contenuti; questo porta alla definizione di una serie di linee guida adeguabili ad ogni mezzo che si intende utilizzare. Elaborando tale strategia è necessario definire il cosa (temi chiave), il come (tono del messaggio o *tone of voice*) e il chi (target di comunicazione) (McGill, 2018). Si deve, inoltre, tenere sempre in considerazione la visione e missione dell'azienda; tutti i messaggi veicolati devono essere espressione di tale punto di vista. Le linee guida fissate nella *content strategy* devono essere orientate al cliente; quello che si vuole ottenere è riuscire a offrire quel valore aggiunto che gli utenti cercano quando acquistano.

Questi obiettivi strategici saranno poi elaborati in un vero e proprio piano editoriale; il copywriter, produrrà contenuti efficaci, capaci di colpire il target essendo coerente con il mezzo scelto mirano a raggiungere gli scopi prefissati.

Come analizzato in questo capitolo, l'ideazione e il lancio, con conseguente introduzione nel mercato, di un nuovo prodotto sono processi complessi che devono prendere in considerazione diversi fattori. Sono stati visti alcuni degli elementi principali riguardanti il prodotto stesso, la definizione dell'idea iniziale, la fissazione del prezzo, la scelta dei canali con

cui distribuirlo e le tecniche per comunicarlo al cliente con successo. Nel prossimo capitolo verrà analizzato e preso in considerazione quello che è il prodotto turistico e l'insieme complesso che compone la destinazione turistica.

## CAPITOLO SECONDO

# LA DESTINAZIONE TURISTICA

Nel capitolo precedente si è considerato il prodotto o servizio in modo generico, analizzandone le caratteristiche e gli aspetti fondamentali. In questo capitolo, invece, verrà analizzato quello che è un prodotto estremamente complesso e difficile da definire: il prodotto turistico. Si cercherà, innanzitutto, di dare una definizione di prodotto turistico prendendo in considerazione un concetto fondamentale: i fattori di attrattiva e gli elementi che li compongono. Questi fattori saranno, successivamente, analizzati dal punto di vista della domanda e dell'offerta.

È a partire dal concetto di prodotto turistico che si svilupperà una definizione di destinazione turistica come sistema di offerta; se ne analizzeranno diverse definizioni, classificazioni e caratteristiche. Verrà poi descritto quello che è il ciclo di vita della destinazione, come questa entra nel mercato turistico e i vari elementi che caratterizzano ogni fase. Questa analisi, basata sul modello di Butler, risulterà particolarmente interessante per introdurre il concetto di rilancio di una destinazione; questo rappresenterà il focus dei capitoli successivi.

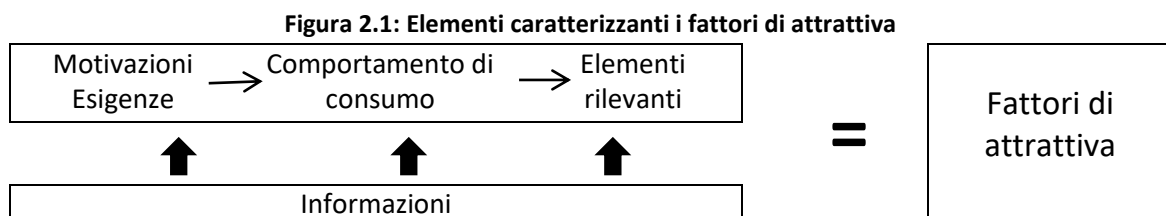
Infine si guarderà a quella disciplina, il *Destination Marketing*, che si occupa di comunicare l'immagine della destinazione all'esterno; si analizzeranno, nello specifico, le attività di comunicazione e di promozione.

## 2.1 Il prodotto turistico

L'industria dei viaggi e del turismo è particolarmente complessa ed è composta da prodotti estremamente eterogenei; questo rende difficile definire un prodotto turistico in modo univoco. Ciò ha portato all'elaborazione di molteplici definizioni in base allo scopo dell'analisi che si vuole effettuare.

Come evidenziato da Rispoli e Tamma (1995) un prodotto turistico può designare aspetti estremamente differenti; alcuni esempi di accezioni riportati dai due autori sono: le attrattive di una località turistica, i beni o servizi complessivamente offerti in una determinata area, il "modello di sviluppo turistico" di un paese considerato nella sua globalità e altri ancora. Questa complessità impone di iniziare dal concetto piuttosto ampio e generico che è quello della domanda da parte del turista che, viaggiando, presenta una serie di bisogni e aspettative complessi ed eterogenei. Gli elementi necessari a far fronte a queste esigenze sono, tanto offerti dalle singole aziende che operano nel settore e nell'area, quanto facenti parte della località e dell'ambiente stesso. Ciò permette di comprendere il profondo legame che intercorre tra le imprese turistiche operanti in un territorio e il territorio stesso; per questo l'azienda, nel produrre, deve considerare attentamente l'area in cui si sviluppa la sua offerta.

Per descrivere il prodotto turistico Rispoli e Tamma (1995) introducono, innanzitutto, la "componente elementare" dello stesso, ovvero, il concetto dei fattori d'attrattiva. Questi sono definiti come "qualunque elemento, di qualsivoglia natura, che va a comporre, in modo interrelato con altri, il prodotto turistico domandato e offerto, che risulta quindi generalmente composto da più fattori d'attrattiva" (Rispoli e Tamma, 1995). Un concetto generale necessario come riferimento iniziale in quanto, potenzialmente, qualunque elemento potrebbe essere oggetto di interesse da parte della domanda o di offerta da parte di aziende. Per determinare cosa sia effettivamente un'attrattiva, devono essere individuati tre elementi fondamentali che la caratterizzano: il turista, una risorsa particolare e un determinato insieme di informazioni. Ogni turista presenta esigenze e motivazioni personali e, coerentemente con esse, detiene un certo comportamento di consumo. In base a questo comportamento una determinata risorsa può diventare rilevante per il turista e divenire lo scopo del viaggio. Infine, le informazioni fungono da legame tra i due elementi precedentemente descritti; una risorsa necessita di essere comunicata per aumentare la propria attrattività.



Fonte: Rispoli e Tamma, 1996, *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*

Individuando, quindi, l'attrattività di una risorsa, essa potrebbe soddisfare la domanda di un determinato segmento attraverso la combinazione di diversi elementi che arrivino a formare un prodotto.

Importante definire il prodotto turistico proprio a partire dalla domanda per poi passare al punto di vista dell'offerta. Viene qui introdotto quello che è il prodotto turistico globale ovvero, secondo la prospettiva del turista (domanda), "tutto l'insieme dei fattori d'attrattiva in cui l'utilizzatore traduce la propria domanda" (Rispoli e Tamma, 1995). Per l'utilizzatore, quindi, i fattori di attrattiva sono quegli elementi che rispondono alle proprie aspettative e ai bisogni; non tutte le attrattive sono ugualmente importanti per il turista: in base a motivazioni ed esigenze i fattori sono soggettivamente gerarchizzati per importanza. Il punto di vista dell'offerta è simmetrico a quello della domanda: il prodotto turistico è considerato come quell'insieme di fattori di attrattiva che devono essere prodotti e organizzati per cercare di rispondere al meglio alla domanda del consumatore.

Una volta analizzate queste definizioni, è possibile comprendere la numerosità e varietà dei prodotti turistici e dei fattori d'attrattiva. Come visto precedentemente il settore turistico e la produzione turistica sono strettamente legati al territorio dove operano: le differenti attività turistiche coesistono e si influenzano in una determinata località. Questo crea un sistema complesso che va al di là del singolo prodotto o dei singoli fattori ambientali e necessita di una gestione coordinata e controllata. A questo punto non si potrà più considerare l'offerta della singola azienda ma un sistema di offerta dove i diversi attori agiscono congiuntamente e in modo interdipendente. Questo concetto funge da base per introdurre il prossimo paragrafo dove si andrà a vedere nello specifico come definire un sistema estremamente complesso che è quello della destinazione turistica.

## **2.2 La destinazione turistica: una definizione**

Così come per il prodotto turistico, anche per la destinazione turistica esiste un'ampia varietà di definizioni.

Secondo Ejarque (2003), il turismo è un vero e proprio business, con un suo mercato composto di domanda, offerta, sistema di prezzi e momenti di sviluppo e di crisi e questo accomuna la commercializzazione di una destinazione a quella di qualunque altro prodotto di massa. Una destinazione turistica si costituisce di due elementi fondamentali e imprescindibili: le attrattive e i servizi e può essere descritta come "un insieme di risorse che hanno una capacità di attrazione sufficiente a indurre un viaggiatore a compiere gli sforzi necessari per raggiungerla, con l'aggiunta dei servizi necessari per il suo soggiorno" (Ejarque J., 2003). Secondo questa definizione, riconosciamo quali elementi fondamentali: la capacità di attrattiva, che induce il viaggiatore a spostarsi verso la destinazione e i servizi, che devono soddisfare, al meglio possibile, i bisogni del consumatore. L'offerta proposta al viaggiatore non può essere limitata ad un'esibizione delle attrazioni presenti in quanto, tale proposta, risulterebbe troppo statica per avere successo nel mercato turistico odierno. È importante, invece, che le destinazioni continui a rinnovarsi e proponga attività capaci di coinvolgere il consumatore, di fornirgli un'esperienza a cui esso possa attivamente prendere parte (turismo attivo).

Beiger (2000) descrive la destinazione come un "contesto geografico scelto dal turista come meta del proprio viaggio". In questa definizione viene introdotto il concetto del viaggiatore che, con i propri bisogni e richieste, individua e determina la destinazione; la stessa trova,

quindi, la propria definizione nell'ospite stesso (anche se potenziale). Ciò permette di sottolineare come un luogo possa divenire una destinazione solo quando esiste un'interazione con la domanda turistica attraverso una serie di prodotti, servizi e attrattive offerte che portino i turisti a scegliere quella determinata meta per il proprio viaggio. Importante mostrare al consumatore potenziale un'immagine della destinazione come un'unica realtà coerente e omogenea, capace di garantire collaborazione tra i vari attori. Secondo la prospettiva della domanda, quindi, non è solo il luogo fisico a definire la destinazione ma essa si compone di un insieme di fattori presenti sul luogo, offerti al turista, e dell'esperienza stessa vissuta durante la vacanza stessa.

Guardando alla destinazione dal punto di vista dell'offerta si fa riferimento al concetto visto in precedenza che è quello di meta turistica come insieme di attività coordinate e interdipendenti che rispondono ad una domanda turistica. Tamma e Rispoli (1995), introducono il concetto di SLOT, ovvero di *Sistema Locale di Offerta Turistica*, definito come "insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area), siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata e integrata, ossia rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali." La destinazione è solo uno "spazio organizzato", ma deve caratterizzarsi per un'ospitalità di qualità volta a soddisfare le diverse esigenze, valorizzare al meglio i propri punti di forza e deve essere in grado di offrire al turista un'esperienza memorabile sotto diversi aspetti (culturale, personale, di socializzazione). Nello spiegare il concetto di SLOT, Tamma e Rispoli (1995) si soffermano su ogni termine che compone questo concetto:

- Sistema: è un concetto che esprime la necessità di offrire attività integrate e coordinate tra loro e con il territorio attraverso la partecipazione di tutti gli attori.
- Locale: esprime la necessità di delimitare uno spazio entro il quale inserire l'offerta; l'area deve avere caratteristiche peculiari e offrire attrattive.
- Offerta turistica: indica lo scopo ultimo che è quello di offrire dei prodotti turistici destinati alla domanda da parte dei consumatori.
- Sistema locale di offerta: si tratta di un sistema aperto che mette in collegamento domanda, offerta, attrattività e luoghi.

La destinazione definita con il punto di vista dell'offerta si concentra sugli attori locali, sul coordinamento e la gestione, sulla necessità di una managerialità per gestire l'azione comune. Una definizione completa ed esaustiva di una destinazione turistica deve, verosimilmente, considerare i diversi aspetti e punti di vista analizzati qui sopra, tendendo di coniugare la prospettiva della domanda e dell'offerta oltre a servizi, prodotti e attrattive offerte e allo spazio geografico.

Così come molteplici sono le definizioni di destinazione turistica, altrettanto varie risultano le proposte e i criteri utilizzati per classificare le destinazioni in gruppi omogenei. Diversi autori (tra cui lo stesso Bieger e Martini, 2005) distinguono le destinazioni in *corporate* e *community*. Le destinazioni *corporate* sono identificabili come "luoghi nei quali l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato con la logica tipicamente orientata al marketing da parte di una società di gestione..." (Martini, 2005). In questo tipo di destinazioni un attore si occupa della gestione di vari aspetti quali le attrazioni e le infrastrutture; si parla di località



gestite da grandi gruppi internazionali (un esempio possono essere i resort). Le destinazioni *community*, invece, sono contraddistinte da un sistema di attori locali che operano e interagiscono nella destinazione attraverso una strategia comune di sviluppo; in queste località, anche gli enti territoriali ricoprono un ruolo importante per l'attività turistica. Un ulteriore metodo di classificazione, qui riportato, è quello di Erjaque (2003) che propone una suddivisione delle destinazioni in tre categorie:

- Diffusa: in questo caso si ha una mancanza di coordinamento e collaborazione tra i vari attori che operano nella destinazione; questo comporta una mancanza di integrazione nell'offerta turistica, tra servizi, prodotti e attrattive.
- Dipendente: in caso di destinazioni mature non sono gli attori locali a gestire le risorse presenti ma sono degli agenti esterni che creano e promuovono pacchetti turistici.
- Integrata: in una destinazione di questo tipo esiste un coordinamento tra i vari attori che operano in maniera organizzata e coordinata per raggiungere obiettivi comuni.

Importante, infine, sottolineare come una destinazione debba contenere gli elementi necessari per far sì che un turista sia attratto da essa a tal punto da compiere un viaggio per raggiungerla e trascorrervi del tempo. Questi fattori (definiti anche come fattori *push* della destinazione) sono le caratteristiche della regione di provenienza o il rapporto tra questa e la destinazione che possono stimolare l'interesse del turista verso quella specifica località. Dall'altra parte, invece, ci sono elementi propri della destinazione che portano il turista a scegliere quella determinata meta rispetto ad un'altra; questi fattori, tra i quali le attrazioni, l'immagine della destinazione, la promozione, i servizi offerti sono detti fattori *pull* della destinazione e sono quegli elementi che motivano la scelta ultima del turista.

Nel tentativo di definire e classificare i vari aspetti che compongono il concetto di destinazione, si è spesso parlato di una componente fondamentale della stessa: gli attori che la compongono; nel prossimo paragrafo si andrà ad individuarli, classificarli e descriverli attraverso il concetto di stakeholder.

### **2.2.1 Attori locali e stakeholder**

Un altro elemento facente parte del complesso concetto di destinazione turistica è dato dalla varietà di soggetti coinvolti e dalle diverse esigenze, ruoli e relazioni che intercorrono tra essi. In una destinazione si riconoscono diverse tipologie di attori; Della Corte (2013) individua, innanzitutto, quei soggetti che operano nell'industria turistica in senso stretto, ovvero coloro che si occupano della produzione e dell'offerta di tutti quei servizi che vengono poi acquistati dal cliente. Successivamente si nominano gli amministratori locali, che ricoprono un ruolo fondamentale di coordinamento, finanziamento, gestione della località e sviluppo territoriale, il tessuto imprenditoriale presente sul territorio insieme ad altri attori come, ad esempio, le banche. Oltre a questi soggetti è importante, poi, sottolineare la presenza della popolazione locale che, da una parte, può riconoscere il turismo come risorsa, dall'altra può essere poco disposta a sacrificare una migliore vivibilità del luogo in favore di maggiori flussi turistici. E infine i turisti stessi che entrano in contatto con la destinazione e che, con i propri comportamenti, preferenze e consumi, influenzano la destinazione stessa.

In una destinazione si parla spesso di stakeholder, ovvero di quei soggetti che presentano un interesse nei confronti di un'attività produttiva. Questi possono essere suddivisi, secondo la loro collocazione spaziale, in interni ed esterni alla destinazione e in primari e secondari; i primi sono portatori di interessi diretti verso l'impresa, i secondi hanno un'influenza importante, ma non diretta, su di essa. Nel caso di una destinazione turistica, Presenza (2007) schematizza i diversi stakeholder come rappresentato nella tabella 2.1.

**Tabella 2.1: Classificazione degli stakeholder di una destinazione turistica.**

	Stakeholder interni		Stakeholder esterni
Stakeholder principali	diretti	indiretti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- turisti;</li> <li>- tour operator;</li> <li>- enti di promozione;</li> <li>- associazioni turistiche/ culturali (CRAL).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- operatori alberghieri;</li> <li>- operatori extra-alberghieri;</li> <li>- operatori dell'intrattenimento (ristoratori, org. eventi, noleggio)</li> <li>- enti di promozione turistica;</li> <li>- consorzi turistici.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- associazioni di categoria locali;</li> <li>- assessorato locale al turismo;</li> <li>- patti territoriali/ accordi di programma.</li> </ul>	
Stakeholder secondari	<ul style="list-style-type: none"> <li>- assessorati (altri settori);</li> <li>- camere di commercio;</li> <li>- industrie dell'indotto/settori collegati;</li> <li>- università ed enti di ricerca;</li> <li>- associazioni ambientaliste locali;</li> <li>- società pubbliche di gestione finanza pubblica;</li> <li>- banche/istituti finanziari;</li> <li>- parchi e riserve naturali;</li> <li>- residenti;</li> <li>- società di certificazione;</li> <li>- operatori di polizia.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- amministrazioni pubbliche (anche UE);</li> <li>- associazione ambientaliste;</li> <li>- industria dell'indotto/ settori collegati;</li> <li>- opinion leaders;</li> <li>- società pubbliche;</li> <li>- società di certificazione.</li> </ul>

Fonte: Presenza, A. (2007)

Considerando la destinazione al suo interno si può vedere come gli stakeholder principali diretti siano innanzitutto quegli attori che compongono l'offerta stessa, offrendo, tra gli altri, servizi come ospitalità e intrattenimento e, assieme ad essi, enti che si occupano di promozione turistica, servizi di accoglienza e informazione. Per quanto riguarda, invece, gli stakeholder principali indiretti si individuano quegli attori che influenzano con il loro operato il settore turistico locale senza, però, agire direttamente sul sistema di domanda e offerta turistica; tra gli esempi riportati in tabella i patti territoriali possono interessare o influire in diversi modi su attrattività o luoghi di interesse turistico e, di conseguenza, rientrare tra gli stakeholder della destinazione. Guardando nuovamente all'interno della destinazione troviamo, infine, gli stakeholder secondari: questi non sono parte del settore turistico ma possono influenzarne le sorti in qualche modo. Prendendo come esempio i residenti, questi, mostrando più o meno propensione verso i turisti, possono influenzare l'esperienza del turista e facilitare la diffusione di una buona immagine della destinazione. Per quanto riguarda gli attori esterni si possono individuare innanzitutto i turisti, che sono i fruitori dell'offerta

turistica e i tour operator che, nonostante non siano presenti nella destinazione, si occupano della commercializzazione della stessa. Come si può evincere da questa breve rappresentazione, gli attori sono molteplici e con interessi, competenze e visioni differenti. Non è, certamente, semplice ed immediato ottenere la collaborazione di tutti gli stakeholder per valorizzare al meglio la destinazione ma si deve cercare di incrementare il più possibile l'operatività e l'efficacia di ogni singolo attore per arrivare ad uno sviluppo della località nel suo complesso.

Una volta analizzato questo ulteriore aspetto facente parte del concetto di destinazione, si procederà descrivendo come la stessa non sia un elemento immutabile nel tempo, ma valutando come questa si modifica e caratterizza nelle varie fasi del suo sviluppo.

### **2.3 Il ciclo di vita di una destinazione turistica**

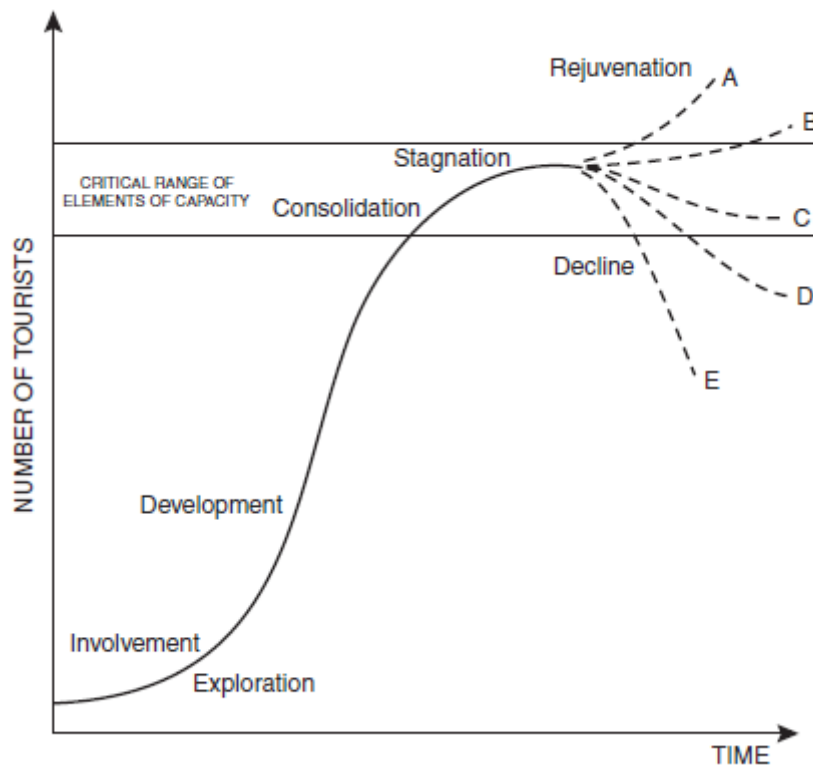
Le destinazioni sono, senza alcun dubbio, entità dinamiche che cambiano nel tempo; questo cambiamento può essere dovuto a diversi fattori tra i quali, ad esempio, cambiamenti nelle preferenze dei turisti, deterioramento delle attrazioni presenti nel luogo, sviluppo urbano e molto altro. Sono state individuate alcune fasi che si succedono dal momento della nascita di una destinazione, rappresentato dalla sua introduzione nel mercato turistico, fino al momento del ritiro da tale mercato; questo insieme di fasi prende il nome di: ciclo di vita di una destinazione. Il modello proposto da Butler (2006) si basa sullo schema del ciclo di vita del prodotto (vedere 1.1.2) dove il volume delle vendite, in una prima fase, è ridotto e successivamente sperimenta una crescita, un momento di stabilizzazione e un declino. Allo stesso modo, in un primo momento, un numero ridotto di visitatori arriva in una destinazione che, di conseguenza, inizia a sviluppare la propria offerta per rispondere a questo flusso iniziale. Il sistema di offerta continua a crescere con l'aumentare della domanda da parte dei turisti. Dopo aver raggiunto un picco massimo, spesso corrispondente al livello di *carrying capacity*<sup>1</sup> della destinazione, il flusso di visitatori potrebbe diminuire. Proprio a causa delle conseguenze ambientali, sociali e strutturali date da un numero troppo elevato di turisti e da uno sfruttamento intensivo della destinazione, l'attrattività della stessa, e di conseguenza la domanda, diminuisce.

Le fasi che una destinazione attraversa sono, secondo Butler (2006): esplorazione, coinvolgimento, sviluppo, consolidamento, stagnazione e, come ultima, il ringiovanimento o rilancio oppure il declino (2.2).

---

<sup>1</sup> La carrying capacity è definita dal WTO come il numero massimo di persone che possono visitare una destinazione nello stesso momento senza causare una distruzione dell'ambiente fisico, economico, socio-culturale e un'inaccettabile diminuzione della soddisfazione dei visitatori.

Figura 2.2 Ciclo di vita di una destinazione turistica secondo Butler (2006)



La prima fase è quella dell'esplorazione, caratterizzata, innanzitutto, da un numero esiguo di visitatori; i primi esploratori del luogo sono probabilmente attratti dalle caratteristiche naturali e culturali della meta prescelta. La destinazione in questa fase non ha un sistema di offerta, non ci sono strutture o servizi dedicati ai turisti; i visitatori usufruiranno, quindi, dei servizi e delle strutture locali e avranno un contatto diretto e continuo con i residenti del luogo. Dall'altra parte, invece, i flussi turistici presenti in questa fase non condizionano l'area dal punto di vista sociale, culturale o economico; l'arrivo o partenza di questi primi viaggiatori non condiziona la vita dei residenti della destinazione.

Quando il numero di visitatori aumenta ed assume una certa regolarità, alcuni residenti locali iniziano a fornire alcuni servizi dedicati principalmente o interamente ai turisti; qui si entra nella fase di coinvolgimento. Il contatto tra i visitatori e la popolazione rimane comunque alto e si possono iniziare a vedere i primi tentativi di promozione specificamente pensata per i turisti. Potrebbe iniziare ad emergere una certa stagionalità nei flussi turistici che influenzerà coloro che inizieranno ad operare in questo settore. I primi attori coinvolti in questa nuova attività inizieranno, poi, a richiedere interventi a livello pubblico e governativo per migliorare i trasporti e le infrastrutture a supporto di questa attività economica nascente.

La fase di sviluppo, come mostrato in figura (2.2), corrisponde al momento di crescita della destinazione; questa diventa una realtà di mercato sempre più definita e con caratteristiche precise. Durante questa terza fase, le strategie di marketing si caratterizzano per una forte promozione nelle regioni di generazione dei turisti e il numero di visitatori aumenta considerevolmente. Il sistema di offerta si modifica: via via è sempre meno caratterizzato dalla

gestione e dal controllo da parte di residenti; i servizi e le infrastrutture in mano ad attori locali vengono sostituiti da altri più grandi e moderni gestiti da organizzazioni esterne. Lo sviluppo turistico, e la stessa esperienza del turista, si allontana quindi, in questa fase, dalla vita della popolazione locale. Le attrazioni culturali e naturali vengono sviluppate e commercializzate secondo le necessità della domanda turistica; alle stesse vengono, inoltre, affiancate nuove infrastrutture. Si può notare, infatti, un cambiamento fisico della destinazione stessa, spesso gestito a livello regionale o nazionale, che potrebbe non tener conto delle opinioni condivise dalla popolazione locale. Anche il numero stesso dei turisti, che in periodi di alta stagione potrebbe superare quello degli abitanti, è un fattore che può suscitare scontento nei residenti. Durante la fase di consolidamento, il numero dei turisti nella destinazione continua ad aumentare ma il tasso di crescita inizia a diminuire. Gran parte dell'economia del luogo è, oramai, strettamente legata al settore turistico e sono presenti in loco diverse infrastrutture, grandi marchi e catene internazionali; non sono però, in questa fase, più stimolati nuovi investimenti e nuove costruzioni. Il numero dei turisti supera quello dei residenti permanenti; per alcuni, lo sviluppo turistico, che la destinazione ha raggiunto in questa fase, rappresenta un fattore di frustrazione e scontento. Il marketing e la promozione raggiungono una grande estensione e gli sforzi mirano, soprattutto, ad estendere il mercato e la stagionalità delle visite. La fase di stagnazione è rappresentata, innanzitutto, dal raggiungimento del picco massimo dei visitatori; con esso, la capacità della destinazione è, in molti casi, raggiunta o superata. In questa fase, il turismo inizia ad avere effetti negativi sul luogo, dal punto di vista ambientale, sociale ed economico. La destinazione ha, oramai, un'immagine ben definita ma non è più una meta considerata "di moda". Si farà soprattutto affidamento sui visitatori affezionati, che tornano periodicamente, e richiederà un grande sforzo il tentativo di mantenere il numero dei visitatori abbastanza alto; in questa fase si inizierà a sperimentare un surplus di capacità rispetto alla domanda effettiva. Le attrazioni naturali e culturali non risultano genuine e non rispecchiano più la cultura originale del luogo; queste risultano, piuttosto, artificiali e fortemente condizionate da anni di interventi e sfruttamento intensivo.

Infine la fase di declino, durante la quale la destinazione non riesce più a competere con nuove realtà e offerte di altre destinazioni. Il mercato è in una fase di declino e non si registrano nuovi flussi turistici; in molti casi la destinazione si trasforma in una meta per il weekend o per una visita in giornata. La tendenza è quella di trasformare le infrastrutture dedicate al turismo e riqualificarle per altri scopi; questo è soprattutto dovuto al tentativo dell'economia di allontanarsi dal settore turistico. Questa nuova direzione rende, dal punto di vista dell'offerta turistica, delle infrastrutture e delle attrazioni, la destinazione sempre meno appetibile per i turisti che, di conseguenza, diminuiscono ulteriormente. Alla fine l'area può arrivare ad abbandonare la propria funzione turistica completamente.

Butler (2006) propone, come percorso alternativo alla fase di declino, quello che viene definito come "*rejuvenation*", letteralmente ringiovanimento, ma anche rilancio, rinnovo della destinazione. Questo è possibile solo attraverso un cambiamento radicale nella destinazione e nella sua offerta. Questo tema sarà approfondito nel prossimo capitolo, attraverso i fondamenti teorici proposti da Butler e Richard e con l'analisi di alcuni casi pratici.

Nonostante sia possibile, come appena visto, concettualizzare e generalizzare il ciclo di vita di una destinazione, non è presumibile che questo sia valido per ogni luogo. Essendo le

destinazioni e la gestione delle stesse, estremamente numerose ed eterogenee, non tutte le aree sperimentano le diverse fasi allo stesso modo. Nel pianificare e gestire una destinazione turistica molte destinazioni arrivano a credere che, essendo il mercato turistico in continua crescita, esista la possibilità di prolungare senza fine la vita di una destinazione. Questo risulta inverosimile sia per l'esperienza raccolta in altre destinazioni, sia per gli effetti che, a lungo termine, il turismo ha dimostrato di causare. Guardando, invece, alle prime fasi di esplorazione, non è scontato che un interesse da parte dei primi visitatori si sviluppi, successivamente, in un vero e proprio interesse turistico verso quel luogo: l'area potrebbe perdere la sua attrattività molto prima di raggiungere la propria capacità di carico. L'osservazione e lo studio, hanno reso chiaro che le attrazioni non sono infinite e senza tempo e che queste debbano, perciò, essere preservate e protette. Butler suggerisce, quindi, uno sviluppo della destinazione controllato: mantenendo i flussi turistici sotto un livello di capacità predefinito, sarà possibile conservare la propria competitività per un periodo di tempo maggiore. Dall'altra parte, invece, lo sviluppo incontrollato, il raggiungimento e lo sfruttamento della massima capacità di carico, porteranno ad un rapido declino.

Nelle varie fasi qui descritte, si fa riferimento al ruolo della comunicazione nei vari momenti della vita di una destinazione; il marketing, la promozione e la comunicazione turistica ricoprono un ruolo fondamentale nella destinazione. Nel prossimo paragrafo si vedrà nello specifico il ruolo fondamentale del *Destination Marketing* e quali sono le attività che lo caratterizzano.

## **2.4 Destination Marketing**

La destinazione, per mantenere dei flussi turistici ottimali, deve cercare di proporre offerte accattivanti per il turista, che veicolino il valore emozionale della vacanza e il buon rapporto tra la qualità promessa e il prezzo richiesto. La competizione tra proposte diverse in un mercato così ampio e vario è intensa, per questo ogni destinazione cerca di attrarre il maggior numero possibile di clienti potenziali e, allo stesso tempo, di mostrarsi ancora in grado di stupire i propri clienti fidelizzati. Come spiegato da Franch (2010) attrazioni, servizi adeguati e una certa notorietà non sono più sufficienti nel mercato globale; "è indispensabile invece avere la capacità di interagire con il mercato dal punto di vista comunicativo, commerciale e del prodotto." Di queste azioni si occupa la disciplina di cui andremo a parlare in questo paragrafo: il *Destination Marketing (DM)*. Facente parte di una *Destination management Organization (DMO)*<sup>2</sup>, l'azione di *Destination Marketing* è quella che mira a collegare in maniera strategica la destinazione con i mercati. Le attività di competenza di questa disciplina sono legate alla diffusione dell'immagine della destinazione e all'accrescimento della notorietà sui mercati; il *Destination Marketing* gestisce, inoltre, i contenuti espressi per migliorare l'offerta, renderla più attraente e adeguata alle richieste e alle aspettative della clientela.

---

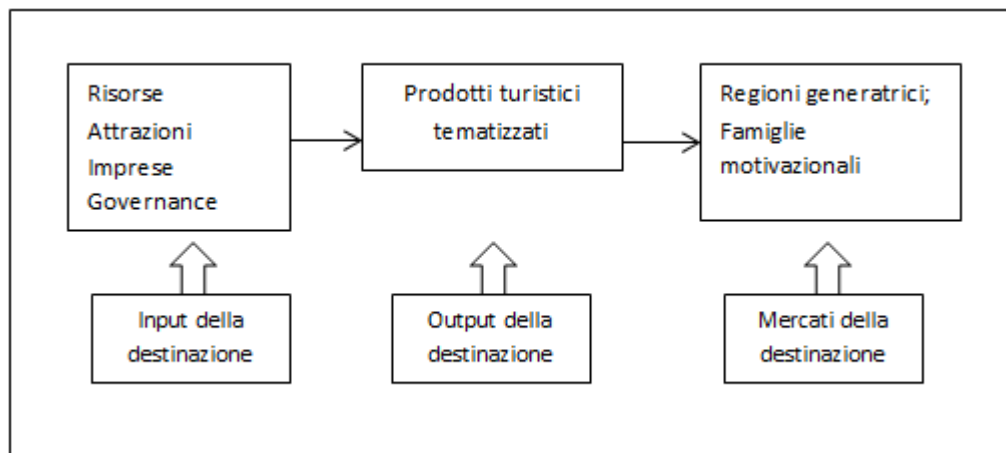
<sup>2</sup> "Una Destination Management Organization è un'organizzazione che viene costituita al fine di promuovere una destinazione turistica. Ha principalmente la funzione di favorire l'integrazione dei servizi offerti dagli operatori che agiscono all'interno della filiera turistica locale, al fine di contribuire alla definizione di un prodotto turistico il più possibile unitario." ([glossariomarketing.it](http://glossariomarketing.it), 2018)

L'azione svolta è complessa e deve andare ad inserirsi in un disegno strategico complesso che coinvolge diversi aspetti della destinazione e diversi attori operanti al suo interno.

La capacità di coordinamento da parte della DMO sul territorio è una prerogativa fondamentale per permettere al *Destination Marketing* di svolgere la propria azione; senza un certo indirizzo e controllo dei vari attori locali e la possibilità di attuare le decisioni prese, risulta impossibile intraprendere una qualsivoglia strategia di marketing. È proprio questa caratteristica di coordinare i molti soggetti presenti sul territorio che distingue un'azione di *Destination Marketing* da altri tipi di promozioni turistica svolta da un ente pubblico (crea semplicemente le condizioni per rendere attrattiva la destinazione) o dai singoli attori privati (in autonomia organizzano la propria attività). Con il DM si cerca di superare questa dicotomia per evitare il rischio di un'offerta frammentata e si cerca, invece di sviluppare relazioni collaborative fra i soggetti che producono, quelli che controllano e gestiscono le risorse e la DMO.

Secondo Franch (2010), lavorare nella logica del DM significa innanzitutto individuare e definire sotto il profilo motivazionale i propri clienti; questo permette, in un mercato globale competitivo, di offrire un prodotto specifico e mirato attraverso una strategia coerente con le proprie risorse e capacità. Il processo messo in atto dal *Destination Marketing* parte dall'input dato dalla destinazione con le sue risorse, attrazioni, imprese e *governance* i quali vengono trasformati, attraverso politiche di comunicazione e commercializzazione, in prodotti turistici tematizzati. Questi prodotti costituiscono l'output della destinazione rivolto a mercati specifici individuati in base a criteri geografici e alle preferenze espresse.

**Figura 2.3 Schema generale del Destination Marketing**



Fonte: *Marketing delle destinazioni turistiche*, Franch , 2010

Questo tipo di operazione non è certamente semplice, sia perché ogni destinazione, data la sua peculiarità, necessita di interventi ad hoc e non è quindi possibile individuare un "modello ideale" valido per tutte le destinazioni, sia perché non è semplice coinvolgere tutti gli attori e far sì che tutti prendano parte alle azioni proposte.

Le attività del *Destination Marketing* sono molteplici; nei prossimi paragrafi si vedranno brevemente le attività principali quali l'informazione, l'accoglienza e la comunicazione.

Successivamente, si analizzerà un secondo livello di attività del DM: la promozione e comunicazione turistica.

#### **2.4.1 Informazione, accoglienza, animazione**

L'informazione rappresenta il bene primario della vacanza, necessario al turista per identificare le soluzioni migliori per le proprie aspettative e necessità, individuare le diverse attrazioni, i servizi offerti, le risorse. Un'informazione efficace deve essere, quindi, un punto cardine per ogni destinazione turistica. Flench M. (2010) introduce due approcci diversi che possono entrare in conflitto parlando di informazioni turistiche di un determinato territorio: da una parte troviamo la necessità di fornire un quadro completo di tutti gli attori e le attrattive presenti (informazione come bene pubblico), dall'altra parte, invece, quella di introdurre elementi che possano orientare il turista verso una determinata scelta in base a interessi e necessità (informazione con ottica promozionale). I due approcci sono sostanzialmente diversi tra loro; da una parte troviamo l'informazione vera e propria, dall'altra la promozione turistica. Il *Destination Marketing* tende a prediligere un'informazione di tipo promozionale, che spinga il consumatore a recarsi nella destinazione e usufruire delle offerte proposte cercando, comunque, di menzionare tutti gli operatori.

Sono molteplici gli strumenti utilizzati e utilizzabili per diffondere le informazioni: da metodi più "classici" come brochure, cataloghi, depliant, passando per punti informativi fisici presenti nel territorio fino ad arrivare alle nuove tecnologie. I primi strumenti utilizzati, ovvero depliant, cataloghi e brochure, sono considerati lo strumento base e sono utilizzabili tanto in punti informativi quanto in fiere; possono inoltre essere inviati a soggetti interessati. Questi mezzi presentano le informazioni in maniera accattivante, con slogan, immagini e colori per attrarre e colpire il turista trasmettendo al contempo informazioni utili. I punti informativi sono un elemento molto importante in quanto consentono un'interazione diretta con il turista. Normalmente sono posizionati nei luoghi di maggior interesse o affluenza in modo da essere facilmente raggiunti dai turisti e per attrarre un numero elevato di possibili fruitori. Ovviamente, rispetto alle altre soluzioni, questo metodo presenta costi più alti di attuazione e mantenimento del punto informativo. Questa soluzione dovrà quindi essere ponderata più attentamente. Infine le nuove tecnologie hanno permesso una diffusione di informazioni senza precedenti. I siti di informazioni sono facilmente gestibili e aggiornabili e possono veicolare un numero di informazioni potenzialmente illimitato, sono interattivi, disponibili in lingue diverse, permettono i download di depliant, mappe, eccetera; le informazioni sono fruibili in qualsiasi momento e da chiunque sia connesso a Internet. Questi siti possono avere scopi e forme diverse, le possibilità oggi sono illimitate: da guide interattive della città, a siti per appassionati di sport, arte, cultura, applicazioni che permettono di dialogare con altri utenti e molto altro.

Un'altra attività fondamentale è quella dell'accoglienza che consiste nel contatto con il turista appena giunto in loco, accompagnandolo nelle varie fasi del soggiorno. In questo caso il turista è già nella destinazione ma, anche in questa fase, è necessario fornire informazioni che possono mancare al cliente, proporre attività e servizi che molto spesso vengono scelti in loco. L'accoglienza, come appena specificato, non si limita al solo momento dell'arrivo ma si estende



a qualunque bisogno, emergenza o necessità che possa sopraggiungere. È necessario avere del personale qualificato e delle strutture adeguate per gestire al meglio l'attività di accoglienza. Infine l'animazione turistica, nata come forma d'intrattenimento in villaggi turistici e strutture ricettive in generale, svolge diverse funzioni: creare relazioni con e tra gli ospiti, divertire, intrattenere i clienti con spettacoli, attività, fornire informazioni, gestire le strutture, i noleggi di materiali, organizzare, promuovere attività all'esterno della struttura. Anche al di fuori di una specifica struttura una destinazione può proporre eventi, attività, iniziative che rientrano nell'animazione territoriale. Questo tipo di attività può essere svolta da enti locali spesso con la supervisione e il finanziamento da parte dell'amministrazione locale. Il *Destination Marketing* e, più in generale, il DMO non mirano a soppiantare questo modello tradizionale di erogazione di servizi d'animazione ma cercano di mettere a disposizione le proprie competenze per migliorare, organizzare e distribuire in maniera uniforme gli eventi durante diversi periodi.

#### **2.4.2 La promozione turistica**

“La comunicazione costituisce l'insieme di azioni e strumenti attraverso i quali la destinazione trasmette i messaggi motivanti ai mercati-obiettivo individuati sotto il profilo geografico e motivazionale.” (Franch, 2010). A differenza dell'informazione turistica, la promozione ha lo scopo di condizionare le scelte del turista comunicando la destinazione in modo da aumentarne l'attrattività. Si tratta, quindi, di un messaggio di tipo persuasivo, che mira ad aumentare la notorietà, a esaltare le caratteristiche e a diffondere l'immagine della destinazione. L'obiettivo primario del *Destination Marketing* in questo caso è quello di far rientrare la destinazione tra le mete possibili prese in considerazione dal turista quando pianifica una vacanza; questo è estremamente importante in quanto significa che la destinazione è percepita dal consumatore come “idonea a soddisfare specifiche motivazioni di vacanza” (Franch, 2010). Questo processo di scelta da parte del turista non è sempre lineare e dettato dalla razionalità; esistono casi di scelte prese casualmente o in maniera tempestiva. È inoltre difficile comprendere con che criterio venga scelta la meta del viaggio, se in base al prodotto turistico, alla volontà di praticare determinate attività o se in base a ciò che offre il territorio, alle attrattive. È quindi difficile prevedere quali siano le strategie migliori per inserirsi in questo processo di scelta; il DM si basa, normalmente, su ipotesi legate ad un processo decisionale semplificato e standardizzato ma che non corrisponde esattamente alla realtà. Un ulteriore elemento preso in considerazione parlando di comunicare la destinazione a bacini di attrazione è se questi siano domestici o internazionali.

Come spiegato da Franch (2010), la distanza geografica tra la destinazione e la regione di generazione può influire sensibilmente sullo sforzo compiuto dal DM per la promozione turistica. Quando la destinazione tratta principalmente con un mercato domestico, infatti, risulta più semplice il processo di comunicazione in quanto il turista, normalmente, conosce maggiormente la destinazione e le attrattive disponibili; la modalità di organizzazione del viaggio stesso è più semplice e diretta. Dall'altra parte, invece, quando la promozione è diretta ad un mercato internazionale risulta più complicata l'attività di marketing: maggiore è la distanza geografica, più complicata risulta la strategia da attuare. Questa differenza è dovuta soprattutto all'intervento, nel processo di comunicazione, di scelta e di prenotazione del

viaggio, di un numero di intermediari sempre maggiore, all'aumentare del raggio di distanza. La presenza e il ruolo di questi attori nel processo di promozione e decisionale del turista influenzano l'azione del DM che deve relazionarsi e interagire con essi, con le loro politiche e strategie.

Le azioni che dovranno essere intraprese dal DM per promuovere la destinazione sono molteplici e devono essere organizzate e integrate tra loro in un'ottica comune per realizzare i fini prefissati. Questa strategia è descritta e organizzata in un piano di comunicazione e promozione che garantirà un'azione coerente e coordinata nel medio/lungo periodo.

Sono diversi i fattori che dovranno essere considerati nel pianificare il processo comunicativo; Franch (2010) individua innanzitutto gli obiettivi da raggiungere, suddividendoli in tre punti fondamentali: notorietà, ovvero che la destinazione sia conosciuta dal turista in modo tale che questa possa rientrare tra le possibili opzioni di scelta, immagine, ossia la percezione che il turista ha della destinazione, l'impressione, il valore simbolico che le attribuisce e, infine, la motivazione che spinge il turista verso determinate scelte. Un altro importante fattore è il target di riferimento: in base alle caratteristiche (elementi quali la provenienza, lo stile di vita, gli interessi e molto altro) del target prescelto, viene elaborata una particolare strategia di comunicazione, vengono scelti i canali e i contenuti più adatti per una promozione efficace. Il DM deve, successivamente, prendere in considerazione la concorrenza analizzando le strategie che questa ha impiegato; questo risulta fondamentale per posizionare al meglio la propria destinazione in un ambito competitivo. Sono da analizzare, inoltre, dei fattori che possono vincolare l'attività di comunicazione, rappresentati, da una parte, da tutti quegli elementi che influenzano il settore turistico ma non possono essere controllati dal DM ( si pensi ad esempio all'andamento meteorologico o ad una particolare situazione economica o politica) e, dall'altra, dalle esigenze di stagionalità alle quali è legata l'attività di promozione turistica. Se una destinazione opera principalmente in determinati periodi dell'anno, la comunicazione dovrà essere strutturata in intervalli temporali adatti. Infine, come ultimo elemento fondamentale in un piano di comunicazione, si dovrà prendere in considerazione il budget disponibile; l'attività di comunicazione è, di per se, dispendiosa e il DM deve, adattandosi alle risorse disponibili, rendere la strategia il più efficace possibile.

Molteplici sono gli strumenti utilizzati per veicolare un messaggio promozionale; i canali scelti differiscono, soprattutto, in base al destinatario del messaggio: un possibile consumatore o un altro soggetto che potrebbe contribuire a promuovere la destinazione. Ai mezzi più classici, che raggiungono il grande pubblico, quali i mass media, le fiere, i materiali promozionali, si sono aggiunti, oggi, i mezzi di comunicazione via Web, che hanno permesso di sviluppare nuove strategie e un nuovo modo di fare promozione e entrare in contatto con i destinatari. I contenuti espressi nei vari canali devono, tuttavia, esprimere un'immagine unitaria e coerente della destinazione in modo che questa sia riconoscibile allo stesso modo, in tutti i mezzi di comunicazione. Per raggiungere tale scopo è necessaria una strategia elaborata innanzitutto in base allo scopo della promozione, sia essa diretta alla concorrenza (affermare la destinazione rispetto alle altre), allo sviluppo del mercato (aumentare il proprio bacino di clienti) o alla fidelizzazione (dei turisti che sono già clienti).

Questa strategia è poi composta di tre elementi (Franch, 2010):

- *Copy strategy*, contenuti: questa strategia consiste nel definire i contenuti da esprimere nella campagna e si compone di una *promise*, una *reason why* e una *brand character*. La prima fornisce l'idea di base della comunicazione, esprimendo un beneficio, un vantaggio che può portare il turista a preferire quella destinazione rispetto alle altre. La *reason why* sostiene la *promise*, la rende credibile indicando la caratteristica fondamentale del luogo; *reason why* e *promise* devono essere strettamente collegate per essere efficaci. Infine la *brand character*, composta da tutti quegli elementi utili a caratterizzare la destinazione, rendendola distinguibile dalle altre, attribuendole una determinata personalità riconoscibile dal pubblico; essa deve risultare coerente, competitiva e condivisibile.
- *Copy execution*, scelte creative: si riferisce a tutta la parte riguardante i processi e le scelte creative utilizzati per rappresentare i contenuti stessi.
- *Media strategy*, mezzi: questa parte si occupa della selezione di mezzi di comunicazione più efficaci per far sì che il messaggio giunga efficacemente al potenziale consumatore.

In questo capitolo si è cercato di definire una destinazione turistica analizzando i diversi elementi che la compongono e le dinamiche che la caratterizzano; l'immagine che ne risulta è quella di un sistema estremamente complesso, mutevole e influenzabile da fattori e agenti, tanto esterni, quanto interni. Questa analisi consente di comprendere come sia difficile agire sulla destinazione in maniera efficace ed incisiva e come possa risultare complesso attuare un'azione che coinvolga i diversi stakeholder. Il punto di partenza per l'argomento affrontato nel prossimo capitolo è proprio quello di una destinazione matura, con tutte le proprie caratteristiche, e di un intervento di rilancio che dovrà inserirsi in un contesto tanto complesso.

## CAPITOLO TERZO

# IL RILANCIO DI UNA DESTINAZIONE: DALLA TEORIA ALLA PRATICA

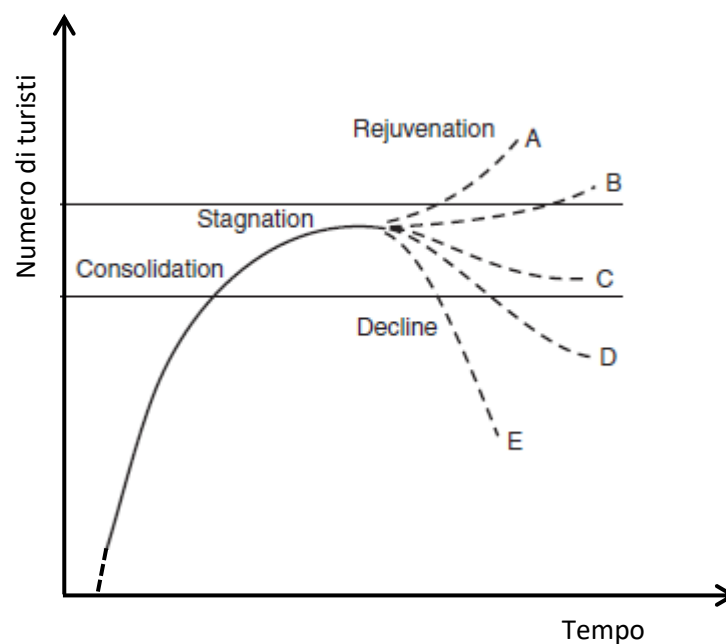
In questo capitolo il focus si sposterà su un momento particolare del ciclo di vita di Butler analizzato nel capitolo 2. Sarà descritta la fase, successiva all'apice dello sviluppo di una destinazione, di rinnovo o rilancio di una destinazione. Questo processo, a differenza delle altre fasi che caratterizzano il ciclo di vita di una meta turistica, deve essere introdotta per volontà di una o più figure facenti parte, o aventi interesse, per il luogo da rilanciare. Non è, inoltre, semplice definire questo processo in quanto può assumere forme e caratteristiche uniche in base al caso a cui viene applicato.

La descrizione proposta in questo capitolo si sviluppa proprio a partire dal modo in cui Butler, nella sua rappresentazione del ciclo di vita, colloca e descrive questa fase. Successivamente, attraverso uno scritto di Cooper, sono stati identificati alcuni punti teorici che, secondo l'autore, caratterizzano un processo di rilancio attraverso l'identificazione delle strategie e dei punti di forza di un processo di rinnovo. Infine, attraverso l'intervista con un esperto nel settore, la dottoressa Monica Basile, è stato possibile descrivere caratteristiche, opportunità e ostacoli di un processo di rinnovo. Sono stati, inoltre, individuati due modelli differenti di rilancio di una destinazione: il modello basato su grandi resort e quello, elaborato dall'intervistata stessa, di "win-win esperienziale". Dopo la descrizione, anche attraverso esempi pratici, dei due modelli, questi sono stati messi a confronto per sottolineare i rispettivi vantaggi e svantaggi.

### 3.1 Il rilancio nel ciclo di vita della destinazione di Butler

Nel capitolo precedente sono state analizzate le diverse fasi che compongono il ciclo di vita di una destinazione proposto da Butler (2006). L'andamento della destinazione è rappresentato da una linea continua che, però, nella fase successiva alla stagnazione, si suddivide in diverse linee tratteggiate per rappresentare i vari percorsi che la destinazione potrebbe intraprendere (figura 3.1); Butler (2006) stesso spiega come le diverse direzioni possano essere interpretate in maniere diverse.

**Figura 3.1: Fase finale del ciclo di vita di una destinazione di Butler (2006)**



Nella curva contrassegnata dalla lettera "A", si descrive una destinazione che, dopo la fase di stagnazione, ha rilanciato la propria immagine ed offerta in modo così efficace da riuscire, non solo ad evitare il declino, ma a rinnovare la propria fase di crescita e di espansione. Il rilancio, in questo caso, non permette semplicemente alla destinazione di sopravvivere per un determinato periodo di tempo ma darà nuovo slancio al luogo, aprendolo a nuovi mercati e nuovi flussi turistici. In un secondo caso, invece, corrispondente alla curva "B", alcune modifiche minori, aggiustamenti alla capacità di carico e protezione continua delle risorse, possono portare ad una crescita che, seppur modesta, risulta continua. È possibile intervenire in maniera lieve cercando di arrivare al punto di incontro con i livelli di capacità della destinazione; questo permetterebbe un livello di visitatori più stabile dopo un momento di calo iniziale (C). Si tratta, in ogni caso, di una qualche forma di intervento volto a ritardare il declino e non a portare una vera e propria crescita. La fase di declino (D), analizzata in precedenza, è considerata la conseguenza naturale della vita della destinazione in mancanza di un intervento controllato che possa influenzare l'andamento dell'offerta e della domanda o rinnovare l'attrattività. Infine, eventi come guerre o altre catastrofi causeranno un immediato

declino del numero di visitatori e dell'immagine della destinazione; sarà estremamente difficile, successivamente, ritornare al livello di sviluppo turistico raggiunto in precedenza soprattutto se il declino dovesse continuare per molto tempo.

La descrizione appena proposta è semplificativa e generale; risulta, tuttavia, utile per capire che un intervento più o meno consistente può portare a risultati diversi e cambiare le sorti di una destinazione. Si cercherà, ora, di analizzare più in concreto, quali sono gli elementi necessari per attuare un processo di rilancio di successo.

### **3.2 Elementi chiave per il rilancio di una destinazione secondo Cooper**

Secondo Butler (2006), un intervento appropriato può portare una destinazione a risollevarsi da una fase di declino anche se, questo, potrebbe essere semplicemente ritardato, grazie alle azioni intraprese, ma non evitato totalmente. Rinnovare potrebbe non risolvere tutti i problemi che la destinazione, in una fase di maturità, incontra ma, coloro che sono nella posizione di intraprendere delle azioni, dovrebbero essere in grado di attuare delle strategie che permettano a quel luogo di mantenere un certo livello di attrattiva. È consigliabile introdurre nuovi elementi di attrattiva per i turisti che potrebbero, di conseguenza, mostrare interesse anche se provenienti da segmenti di mercato differenti da quelli tradizionali della destinazione.

Cooper (2006), nello stesso volume, discute delle strategie potenziali da intraprendere in un processo di rilancio mettendole in relazione con la riorganizzazione, su diversi livelli, delle operazioni e della pianificazione. Tutto questo viene valutato nell'ottica della competitività di una destinazione e dei suoi componenti e prodotti. L'interesse verso questa particolare fase si manifesta inizialmente con il maturare del mercato turistico, quando molte destinazioni stanno affrontando la sfida di rivitalizzare il loro prodotto e riposizionarlo sul mercato. Questa necessità di rinnovo si percepisce per la prima volta attorno alla metà degli anni ottanta e aumenta negli anni novanta; in questo periodo, dopo il boom del turismo di massa degli anni sessanta, inizia un periodo di stagnazione e declino per molte mete turistiche. È proprio questa tendenza che porta a concentrare l'attenzione sulla ricerca di strategie per riproporre una destinazione e renderla nuovamente competitiva.

Nel momento di declino di una destinazione, è necessario l'intervento del settore pubblico per decidere la direzione futura da seguire. Molto spesso, però, le azioni intraprese mancano di una visione strategica che è, invece, necessaria per un processo di rilancio di successo. Un ulteriore elemento problematico è rappresentato da tutti quegli attori privati che operano nel settore e che faticano a comprendere e appoggiare un intervento comune e a lungo termine, prediligendo, invece, risultati meno significativi ma più immediati. L'approccio più corretto è, secondo Cooper (2006), quello della pianificazione strategica, a lungo termine e con una visione olistica. Nel pianificare il futuro della destinazione le due opzioni fondamentali possibili sono: l'abbandono o l'estensione (attraverso il rinnovo) della vita turistica della destinazione. Se l'opzione che si predilige è quella dell'abbandono, ciò rappresenta l'uscita consapevole della destinazione dal mercato turistico. Questa scelta non risulta mai semplice in quanto, in una

meta turistica, coesistono molte piccole realtà che faticerebbero a riprendersi da un abbandono del settore; è necessario, anche quando si decide di uscire dal mercato turistico, che questo processo sia guidato e organizzato (a differenza del declino che risulta inevitabile e incontrollabile): le risorse e le infrastrutture devono essere riassegnate a nuovi usi e scopi. Questo tipo di scelta può essere, inoltre, dettata da fattori come: guerra, disastri naturali o terrorismo.

La seconda opzione, invece, è quella del rilancio programmato della destinazione nel tentativo di estendere il ciclo di vita della stessa; spesso, le mete turistiche in fase di declino, tentano di rinnovare piuttosto che abbandonare il mercato turistico. Come introdotto in precedenza, il processo di rilancio deve essere, innanzitutto, un'azione strategica che può essere intrapresa tanto dal settore pubblico, quanto da quello privato oppure attraverso una collaborazione dei due. Le azioni attuate devono, in ogni caso, essere pianificate nel lungo termine considerando la complessità di un sistema di offerta turistica. La destinazione, infatti, si compone di un insieme di sistemi complessi: sociale, ambientale ed economico (Cooper, 2006) con i quali è necessario interagire in un processo di rinnovo.

Proprio la complessità e l'unicità di ogni meta turistica, fa presupporre che esistano una molteplicità di risposte strategiche possibili; queste sono molto diverse tra loro per meglio adattarsi alle caratteristiche e agli obiettivi della destinazione. Per facilitarne l'inquadramento, Cooper (2006), propone una classificazione delle strategie possibili per estendere il ciclo di vita di un prodotto, suddividendole in quattro categorie. La prima strategia, denominata *turnaround strategy* (strategia della svolta/cambiamento), consiste in una collaborazione tra settore pubblico e privato al fine di invertire la tendenza decrescente del numero di visitatori. Questo si attua attraverso investimenti volti allo sviluppo della destinazione e ad un importante impiego di risorse a livello di comunicazione e promozione. Come seconda strategia, la *sustainable growth strategy* (strategia di sviluppo sostenibile), si applica ad una destinazione che presenta condizioni esterne sfavorevoli e mira a mantenere i flussi turistici correnti e tentare un'apertura verso nuovi mercati per aumentare il numero di visitatori. L'*incremental growing strategy* (strategia di crescita incrementale) si sviluppa con un approccio a fasi: la destinazione si rinnova attraverso un progetto di sviluppo suddiviso in diversi momenti. Si cerca, quindi, di rinnovare elementi considerati obsoleti e che hanno raggiunto la fase di maturità, con nuovi elementi che potrebbero rilanciare l'immagine della destinazione. L'ultima strategia, *selective tourism strategy* (strategia di turismo selettivo), consiste nel concentrare le azioni su alcuni specifici segmenti di mercato per sfruttare al massimo i punti di forza della destinazione.

### **3.2.1 Strategie per il rinnovo**

Molte destinazioni, negli ultimi anni, stanno attuando azioni volte a rilanciare la propria immagine e rinnovarsi dopo una fase di stagnazione; questo ha reso possibile identificare una serie di elementi comuni alle varie strategie adottate. Cooper (2006) ripropone una suddivisione introdotta da Agarwal (2006) e suddivide questi elementi comuni in due categorie: riorganizzazione del prodotto e trasformazione del prodotto.

Parlando di riorganizzare il prodotto, vengono riconosciute tre strategie spesso perseguite: investimenti e cambiamenti tecnici, centralizzazione e specializzazione. Gli investimenti sono spesso indirizzati verso nuove infrastrutture finalizzate ad attrarre un nuovo tipo di clientela: uno dei primi esempi è quello di Atlantic city con la costruzione dei casinò mentre, successivamente, si assiste allo sviluppo di centri per convegni, parchi a tema molto altro; in tempi più recenti, le mete turistiche guardano sempre più ad azioni volte a migliorare l'eco sostenibilità, la territorialità, l'enogastronomia. Nell'iniziare a comprendere l'importanza che il declino o il rilancio di una destinazione può rivestire, sono emerse le prime iniziative coordinate a livello regionale, nazionale e internazionale. Le istituzioni si impegnano nella gestione dei fondi, nella creazione di consorzi, organizzazioni che favoriscano lo sviluppo di una vera e propria esperienza della destinazione. Uno degli esempi da citare a livello internazionale è la UNWTO (*World Tourism Organization*), agenzia delle Nazioni Unite e organizzazione chiave a livello internazionale nel campo del turismo; uno degli scopi principali è la promozione di un turismo consapevole e responsabile che miri ad una crescita ed uno sviluppo inclusivo e sostenibile. La UNWTO presenta, tra i suoi obiettivi legati allo sviluppo turistico, proprio quello di supporto per gli sforzi compiuti per sviluppare ed implementare sistemi turistici in crisi attraverso iniziative come, ad esempio, workshops ([unwto.org](http://unwto.org), 2018). Infine, la specializzazione del prodotto, intesa come lo sviluppo di un mercato di nicchia, di eventi, festival, strutture per la cura bellezza e la cura della persona.

Guardando, poi, alla trasformazione del prodotto, Cooper (2006) descrive come azione fondamentale il processo volto ad aumentare la qualità del servizio offerto; importante, da questo punto di vista, introdurre un processo di formazione all'interno della destinazione (questo può riguardare diversi ambiti: accoglienza, informazione, sicurezza e molto altro). Un personale altamente qualificato e coordinato nei vari ambiti che compongono il sistema di offerta, rende l'esperienza estremamente piacevole, di qualità e professionale per il turista. Ogni strategia di rinnovo contiene un elemento di riposizionamento: sfruttando le attrazioni già presenti o investendo in nuove infrastrutture, la meta turistica attrae uno specifico tipo di turisti, rinnovando la propria immagine o preservando e valorizzando le proprie peculiarità. Importante anche intraprendere un'azione di diversificazione del mercato di riferimento. Questo è possibile attraverso la valorizzazione di risorse naturali, culturali o strutturali che non erano state parte integrante dell'offerta della destinazione fino a quel momento. Ciò permette di attrarre nuovi segmenti con esigenze specifiche: turismo congressuale, turismo domestico per brevi soggiorni, turismo naturalistico, turismo enogastronomico e molto altro. Le ultime due azioni facenti parte della trasformazione del prodotto sono la collaborazione e l'adattamento. Attraverso la collaborazione degli stakeholder di una destinazione è possibile gestire un processo di rilancio in maniera più efficace e agire in diversi ambiti che possono influire nel successo del progetto. L'adattamento, invece, riguarda, innanzitutto, la comprensione e lo studio delle richieste e dei trend di mercato con un tentativo, da parte del sistema di offerta, di migliorare per rispondere al meglio a queste nuove preferenze e per sopravvivere.



### **3.2.2 Elementi di successo per il rilancio di una destinazione**

Ogni destinazione presenta delle caratteristiche e delle sfide particolari e uniche; proprio per questo non è possibile identificare un'unica azione di rinnovo ugualmente valida per tutti i casi. Inoltre, utilizzare una sorta di "protocollo" simile per tutte le mete in fase di stagnazione, rischierebbe di creare un prodotto troppo standardizzato senza una vera e propria unicità capace di attrarre i turisti. È possibile, tuttavia, grazie ai vari casi e all'esperienza già raccolta in diversi progetti di rinnovo, elencare alcuni elementi caratterizzanti il successo del rilancio di una destinazione. Cooper (2006) individua alcuni fattori fondamentali per una strategia di successo: visione, pianificazione e leadership, approccio olistico, budget e marketing.

Nelle fasi iniziali risulta di cruciale importanza avere una visione, pianificare il processo ed avere un leader capace di guidare la destinazione lungo le diverse fasi. È necessario, innanzitutto, una figura capace di indirizzare il processo e creare una visione; fondamentale, inoltre, in questa fase, una forte volontà, da parte della politica, di portare il progetto al successo. Questo comprende riuscire a gestire il processo politico coinvolgendo la comunità e anche quei soggetti che non detengono un interesse diretto nell'ambito turistico oltre che gestire i conflitti che possono sorgere tra gli attori del sistema di offerta. È, inoltre, richiesta una guida da parte del settore pubblico per quanto riguarda l'adozione di approcci professionali alla pianificazione e gestione. Una delle difficoltà, riscontrate in queste prime fasi, riguarda proprio la composizione dell'offerta turistica: molto spesso questa risulta frammentata e composta da piccole realtà; ciò comporta, molto spesso, una difficoltà di accettazione e adesione a questi progetti di rinnovo.

Di estrema importanza, come descritto da Cooper (2006) e da un numero di altri autori, un approccio olistico nella strategia intrapresa; è essenziale, in altri termini, coordinare tutti gli elementi facenti parte del sistema. In ogni fase del ciclo di vita di una destinazione, le strategie si adattano alle peculiarità e necessità di un determinato momento. Per quanto riguarda il "*rejuvenation stage*", è necessario che l'approccio intrapreso non si focalizzi più solamente sul settore turistico; una relazione tra il turismo e il resto dell'economia, del tessuto sociale della zona è necessaria. Risulta un fattore di grande successo il tentativo di integrare lo sviluppo di prodotti o strutture fisiche con la promozione della destinazione. In questo senso, un'attenzione particolare al contesto ambientale e urbano è di fondamentale importanza: progettare strategicamente lo sviluppo di elementi quali strade, spazi verdi, edifici di design può risultare un ulteriore elemento di attrattiva per il consumatore. Questo tipo di approccio olistico riguarda anche l'integrazione tra turismo e sviluppo residenziale. Come già descritto in precedenza, in una destinazione, in qualunque fase del proprio ciclo di vita, esiste un'interazione, più o meno diretta e più o meno positiva, tra i visitatori e i residenti. Nell'intraprendere azioni in favore di un miglioramento fisico della destinazione, spesso si tende a considerare il settore turistico separatamente da tutto il resto dell'economia. Questo porta allo sviluppo di infrastrutture, servizi, attività commerciali strettamente legate all'andamento stagionale dei turisti, di bassa qualità e sfruttati soprattutto da visitatori giornalieri e con un ridotto budget di spesa. Una strategia di questo tipo peggiora l'immagine della destinazione, sfavorisce gli investimenti e non reca alcun beneficio alla popolazione locale. Dall'altra parte, invece, la creazione di infrastrutture "miste" che possano essere

sfruttate da entrambi, turisti e residenti, permettono alle stesse di sostenersi per tutto l'anno, anche in periodi di flussi turistici più esigui.

Elemento cruciale nel processo di rinnovo è l'accesso a finanziamenti che permettano tutte le azioni e gli investimenti necessari; senza questo elemento il rilancio di una destinazione risulta difficile da attuare. Diversi sono i fondi a disposizione, su vari livelli; in ogni situazione è importante che tali finanziamenti siano gestiti a livello pubblico o privato da appositi comitati che operino a favore dell'intera destinazione. Questi comitati dovrebbero, inoltre, favorire la creazione di partnership per marketing, sviluppo e investimenti. Le destinazioni possono accedere a fondi pubblici su diversi livelli: dai fondi internazionali a quelli delle autorità locali. Per quanto riguarda i fondi internazionali, sono un esempio particolarmente importante, a livello europeo, i fondi emessi dall'Unione Europea per il settore turistico. L'UE riconosce nel settore turistico una delle attività più importanti per l'Europa e punta allo sviluppo e al rinnovo di nuove destinazioni attraverso un turismo sostenibile socialmente e a livello ambientale. A livello nazionale, invece, è la nazione stessa che, per sostenere il settore turistico, può emettere fondi legati a determinati progetti di rinnovo o incentivare particolare realtà allo sviluppo attraverso una riduzione della tassazione o a specifiche agevolazioni per chi scegliesse di rinnovare la propria offerta. Esistono poi enti che, facenti parte di uno stesso stato, hanno la competenza di emettere fondi o provvedimenti per un determinato territorio di loro competenza. In Italia possono rientrare in questa categoria i fondi emessi dalle regioni per il settore turistico. La regione Veneto, ad esempio, ha emesso bandi per ottenere contributi a progetti di innovazione turistica, per lo sviluppo di reti d'impresa e così via (regione.veneto.it, 2018). Esistono, infine, fondi di autorità locali, ovvero, iniziative che possono nascere anche da una collaborazione con il settore privato. È frequente, infatti, che a livello locale alcuni soggetti dimostrino un particolare interesse e impegno a preservare la destinazione; questo si traduce in una ricerca attiva di fondi attraverso iniziative di vario tipo.

Come ultimo elemento fondamentale, citato da Cooper (2006), per il successo di un progetto di rilancio troviamo il marketing che, in questa fase, ha come obiettivo quello di attrarre nuovi target di mercato cercando, allo stesso tempo, di preservare quelli esistenti (anche se in fase di declino). Un punto critico di questa strategia è proprio l'individuazione di nuovi mercati ai quali rivolgersi in quanto, in base a questa scelta, verranno sviluppate le strategie di promozione e comunicazione più adatte. Anche lo sviluppo di nuove infrastrutture o attrazioni dipenderà dai nuovi segmenti ai quali la destinazione si rivolge; ciò permetterà di rispondere al meglio alle necessità ed aspettative di quel tipo di clientela. Una caratteristica fondamentale per attuare una buona strategia di marketing è che, questa, deve presentare la destinazione nel suo insieme: la promozione deve essere cooperativa tra i vari attori locali in quanto, questi, non stanno concorrendo tra loro ma con altre destinazioni. Investire sul marketing è necessario e, per far sì che i risultati siano efficaci e ripaghino il costo, le strategie adottate devono essere coerenti e specificatamente elaborate in relazione al target. È importante, per raggiungere tale obiettivo, che la destinazione raccolga più dati possibili sul proprio target di riferimento e che sviluppi un piano a lungo termine basato su una serie di obiettivi generali e considerando il budget a disposizione.

È stato possibile individuare alcuni elementi comuni alla fase di rinnovo, sottolineando l'importanza di elementi cruciali nell'elaborare una strategia di successo. Si cercherà, ora, di riportare quali possono essere le complessità, le strategie e le opportunità raccolte in diverse esperienze dirette di rilancio di destinazioni.

### **3.3 Esperienza diretta nel rilancio di destinazioni: intervista ad un esperto**

Questo paragrafo è stato sviluppato attraverso i contenuti rilasciati in diverse interviste con la dottoressa Monica Basile, esperta in ospitalità, responsabile dell'Ufficio Marketing e Ricerche dell'Associazione Albergatori ed imprese turistiche della provincia di Trento (ASAT)<sup>1</sup>. L'esperta ha collaborato, a livello nazionale ed internazionale, con multinazionali alberghiere (Accor Hotels, Sun International, ha ricoperto il ruolo di Responsabile Marketing e vendite per il mercato italiano) organizzazioni internazionali (Consiglio d'Europa, OCSE, UE, UNWTO) ed enti di vario tipo, specializzando il proprio operato in ambiti quali: sviluppo sostenibile di nuovi prodotti e servizi, diversificazione dell'offerta turistica in una comunità, collaborazioni "win-win esperienziale" tra gli stakeholder di una destinazione. In quanto esperta nel settore (rientra tra gli esperti del UNWTO, OCSE, Consiglio d'Europa ed è formatrice Senior in Marketing Territoriale per le Camere di Commercio Italiane) e considerate le molteplici esperienze di rilancio di destinazioni italiane ed estere, è stato possibile discutere alcuni temi e strategie basandole su casi concreti raccolti negli anni. È stato approfondito il concetto generale di rilancio di una destinazione, considerando punti di forza e di debolezza di un processo di rinnovo. Successivamente, si è descritto un nuovo modello di rilancio (modello "win-win esperienziale") sviluppato e utilizzato dall'esperta 15 anni fa, mettendolo a confronto con una strategia, per certi versi opposta, che è quella della costruzione artificiale di una destinazione (grandi resort, casinò, centri congressuali).

Considerando il processo di rilancio di una destinazione, è stato individuato, come primo punto di discussione, la scelta della strategia da seguire per rinnovare con successo. Gli elementi fondamentali da prendere in considerazione per stabilire la direzione del progetto sono, da un lato, le attrazioni presenti nella destinazione e gli obiettivi che questa si pone, dall'altro, i trend del mercato turistico ai quali la destinazione potrebbe riferirsi. È necessario considerare quali siano le necessità di un determinato target e se, queste, possano essere efficacemente soddisfatte sviluppando il sistema di offerta di un luogo; per comprendere se ciò sia possibile o meno, è necessario analizzare le potenzialità strutturali e operative della meta turistica. Un esempio emerso durante l'intervista è stato quello di una destinazione che desidera aprirsi ad un turismo proveniente da paesi quali la Germania; un trend, in questo momento, per i viaggiatori tedeschi è quello del ciclo turismo. È possibile, quindi, valutare se la destinazione potrebbe, in base al tipo di territorio, prestarsi ad un intervento volto a soddisfare le richieste

---

<sup>1</sup> Questo paragrafo (3.3) ed i sottoparagrafi (3.3.1, 3.3.2, 3.3.3, 3.3.4) sono stati redatti utilizzando le metodologie, i contenuti, i *case studies* e le analisi comparate provenienti dalle esperienze della dott.ssa Monica Basile trasmesse alla tesista durante le interviste qualitative in profondità e dall'analisi degli articoli redatti dalla stessa.

Si farà riferimento alla dott.ssa Basile con le denominazioni di: esperta, intervistata, formatrice.

di questo segmento. È, inoltre, necessario svolgere un percorso di formazione dell'intera destinazione; gli attori presenti devono essere competenti ed in grado di rispondere in maniera adeguata alle richieste specifiche di quel target di clientela. Potrebbe essere necessario, per un ulteriore sviluppo qualitativo dell'offerta, migliorare strutture già esistenti adattandole ai requisiti strutturali richiesti (un esempio per il cicloturismo possono essere appositi spazi per tenere le biciclette nelle strutture ricettive del luogo). Per individuare il giusto target, oltre a considerare le necessità e gli interessi, è opportuno valutare quali siano le caratteristiche socio-culturali e la capacità di spesa di quel tipo di turisti. Nel valutare questi elementi è fondamentale confrontare le aspettative con il tipo di offerta della destinazione stessa, sia a livello di ricettività, che di servizi offerti. Un turista con un'alta capacità di spesa che predilige hotel di lusso dotati di diversi comfort, potrà, ad esempio, difficilmente, essere attratto da una destinazione la cui offerta si caratterizza per la presenza di piccoli Bed and Breakfast, ostelli o campeggi; viceversa, un segmento di mercato molto giovane sarà probabilmente caratterizzato da una ridotta capacità di spesa e ricercherà, di conseguenza, una sistemazione più economica. Nello sviluppo di obiettivi e di una strategia di rilancio che possa risultare di successo, è necessario valutare la coerenza con le caratteristiche della destinazione e la fattibilità delle migliorie da apportare; in mancanza di questa possibilità di incontro, sarà necessario rivalutare il tipo di intervento da attuare per il rinnovo.

Una volta individuato il nuovo target a cui rivolgersi e avviate le azioni necessarie all'interno della destinazione è fondamentale comunicare con forza la nuova specificità all'esterno. Per comunicare tale rinnovo possono essere usati strumenti online ed offline, rivolgendosi anche a riviste, siti che trattino di argomenti specifici ai quali il target di riferimento è interessato. La comunicazione può, inoltre, rivolgersi a tour operator che comunicheranno, poi, attraverso i propri canali, la destinazione al cliente finale; in questo caso la catena distributiva del prodotto è più lunga e passa attraverso intermediari. Il turismo organizzato può aiutare la destinazione ad aumentare il proprio flusso turistico in periodi di bassa stagione; i tour operator, infatti, attraverso i propri pacchetti viaggio, possono portare un nuovo segmento di clienti nella destinazione. Dall'altra parte, invece, se la destinazione si rivolge direttamente al consumatore finale, il canale è più breve e diretto e si rivolge, normalmente, a clienti abituali o al target di mercato proprio della meta turistica.

Nei prossimi paragrafi saranno descritti e messi a confronto due modelli di rilancio dei quali l'intervistata ha raccolto diverse esperienze dirette sul campo, applicandoli a diverse realtà durante anni di lavoro nel settore. Grazie all'esperienza decennale raccolta dalla dottoressa con grandi multinazionali alberghiere estere, è stato possibile descrivere un processo di rilancio di una destinazione basato sul modello dei grandi resort. Proprio a partire da questo modello e in seguito ai vari progetti attuati a livello internazionale, è stato possibile, successivamente, per la dott.ssa Basile, sviluppare un modello che si adattasse a quella che è la realtà italiana diversa. Questo ha portato all'elaborazione di un modello di sua ideazione: il modello "win-win esperienziale".

### 3.3.1. Un modello di rinnovo: il resort turistico

Durante il colloquio con l'intervistata è emerso, grazie ad un decennio di lavoro della stessa presso Catene Alberghiere internazionali, un esempio di rilancio di destinazione per molti versi differente rispetto a quello relativo al modello "win-win esperienziale". Un sistema di offerta turistica di questo tipo può essere sviluppato in forma distinta dal luogo in cui si colloca, creando una realtà artificiale all'interno del territorio. Lo sviluppo di questo sistema difficilmente è messo in atto unicamente dalla collaborazione di piccoli attori e stakeholder; molto più spesso sono grandi investitori esteri, che hanno la *vision*, conoscenze e disponibilità finanziarie per creare tali realtà e a controllarle nel tempo.

L'esempio più riconoscibile è la costruzione di resort in aree che, normalmente, sono dotate di una peculiare bellezza naturale, o che si prestano a questo tipo di intervento. Il resort stesso diventa, in questo caso, la *reason why* del turista (ovvero la ragione per la quale il turista si reca nel luogo) e, in un certo senso, la destinazione stessa. L'interazione con il territorio circostante avviene in forma organizzata e controllata: sono proposte agli ospiti escursioni standardizzate all'esterno della struttura che possono coinvolgere o meno attività tradizionali o attori locali. Considerato, però, il numero elevato degli ospiti di tali strutture non è, spesso, possibile rivolgersi a piccole realtà locali per fornire servizi o prodotti a gruppi di visitatori senza compromettere l'autenticità di tale offerta.

Il turista a cui si rivolge tale proposta ha una capacità di spesa piuttosto alta considerando le formule "*all inclusive*" proposte da queste strutture. Questo target indirizza la propria preferenza verso un tipo di vacanza dedicata al comfort e al relax; non è tra le priorità di questi turisti la volontà di apprendere e arricchire il proprio bagaglio culturale durante il soggiorno. Le esperienze ricercate durante la vacanza sono divertenti e coinvolgenti, non eccessivamente impegnative e permettono all'ospite di godersi un'escursione senza curarsi di dettagli organizzativi e senza dover informarsi precedentemente.

Il tipo di promozione stessa di questo tipo di strutture tende a sottolineare le varie attività disponibili, le caratteristiche degli alloggi, dei ristoranti, piscine e infrastrutture; spesso vengono menzionate le varie attività organizzate che si propongono.

Un ulteriore approfondimento di tale argomento ha portato la discussione verso un esempio pratico di rilancio di questo tipo di realtà su cui l'intervistata ha svolto un intervento in prima persona lavorando con la Sun International. Questo brand concentra il proprio operato nel campo dell'ospitalità e intrattenimento e possiede diverse strutture quali casinò, hotel e resort di lusso. Le proprietà e gli investimenti si concentrano principalmente in Sud Africa e altri mercati internazionali ritenuti strategici. La loro visione è quella di offrire "un'esperienza memorabile per i nostri ospiti, un posto di lavoro soddisfacente per i loro impiegati...e creare un valore nelle comunità nelle quali esistiamo." (suninternational.com,2019).

Nel progetto di cui si è discusso, lo scopo era quello creare una rete, un circuito, tra tre proprietà, appartenenti allo stesso gruppo, con le stesse peculiarità ma estremamente lontane tra loro, proponendo un unico percorso (chiamato "*The route of the African Sun*") in grado di non solo di collegare le tre strutture ma, soprattutto, le esperienze, peculiari ad ogni territorio, a cui il turista poteva prendere parte.

Il progetto è stato svolto coinvolgendo: “ The Palace of Lost City” a Sun City, “The Table Bay Hotel” a Cape Town e il “Royal Livingstone” alle Cascade Victoria, Zambia. Le tre strutture rientrano nella stessa categoria, cinque stelle lusso, e fanno parte della “*Leading Hotels of the World*”, che è l’associazione a cui gli hotel cinque stelle lusso si associano a livello mondiale; il prezzo medio per camera e i servizi offerti, in tutti tre i casi, estremamente elevato.

La sfida alla base di questa operazione si riscontrava nel processo caratteristico di grandi società che acquistano proprietà nel corso degli anni, destinandole a scopi e clientele diversi, seppur con uno stesso standard qualitativo, ritrovandosi, in un certo momento, a dover far fronte alla necessità di collegare in maniera sinergica, le diverse strutture. Nel caso di Sun International, la necessità era quella di trovare un filo conduttore in grado di unire tre proprietà lontane tra loro e con clienti differenti, riuscendo a proporre un unico pacchetto coerente e sinergico. L’operazione, è stata gestita dal *management*, in maniera *top-down*, nell’*headquarter* di Johannesburg; qui si sono stabiliti gli obiettivi ed è stata formulata una possibile soluzione a questa necessità di rilancio. Solo successivamente, si sono creati i legami e si è formato il concetto di “*The Route of the African Sun*”.

Il progetto si è basato sulla volontà di collegare le proprietà non solo tra di loro ma anche con il territorio in cui queste si situano; le caratteristiche peculiari di questi luoghi hanno permesso di fornire al turista un’esperienza differente da vivere in ogni località. Nello specifico, nella zona di Sun City è possibile, oltre alle varie attività proposte nella struttura, uscire dalla stessa per un safari considerata la vicinanza con il Pilanesberg National Park, *malaria free* (zona libera da malaria). La zona di “Table Bay Hotel”, invece, è caratterizzata dalla presenza, nel distretto di Cape Winelands, dalla presenza di vigneti, tradizione risalente all’epoca degli Ugonotti che si sono insediati in questa zona. Cape Town è una destinazione molto fruibile in questo senso in quanto è possibile godere di una vera e propria “*Wine Route*”, nella rinomata destinazione di Stellenbosch, capitale del vino sudafricana, dove si possono visitare i vigneti, parlare con i produttori. Dal punto di vista culturale e di attenzione verso i diritti civili conquistati faticosamente in questo paese che ha conosciuto l’apartheid, si può, inoltre, visitare la prigione dove Nelson Mandela è stato imprigionato per 27 anni. Infine, si passa alla zona della Cascade Vittoria che si estendono per più di un chilometro e sono, grazie alla loro conformazione, un elemento di straordinaria bellezza. Le cascate si trovano circa a metà del corso del fiume Zambesi e delimitano, in questo punto, il confine tra lo Zimbabwe e lo Zambia. Un elemento di innovazione, introdotto da questo percorso, è stato proprio il tentativo di valorizzare, attraverso la proposta collegata al “Royal Livingstone”, questo paesaggio naturale dal lato appartenente allo Zambia. Normalmente, infatti, le Cascade Victoria, erano una risorsa turistica sfruttata principalmente dal lato dello Zimbabwe<sup>2</sup> che, però, a causa di disordini e problemi interni, non risultava più completamente sicuro per i turisti. Questa è stata, quindi, un’opportunità per creare un’esperienza unica in grado di rilanciare la proposta del resort e,

---

<sup>2</sup> Da un’analisi del contesto storico-politico, alla quale la dottoressa Basile fa riferimento, che la situazione dello Zimbabwe fosse la seguente: il paese ha attraversato un periodo di forte apartheid, proseguito per tutti gli anni ’50 e seguito da una devastante guerra civile alla fine degli anni ’70. Poco dopo questi avvenimenti, nel 1980, prese il potere Robert Mugabe che governò il paese dando vita ad una dittatura repressiva durata 37 anni (terminata nel 2017), senza libertà di stampa ed espressione. Dagli anni 2000 si abbatté una forte crisi economica che portò, nello Zimbabwe, una forte carestia; nel 2009, ai problemi legati alla fame, si aggiungerà un’epidemia di colera diffusa in tutta la nazione.

allo stesso tempo, di avvalorare un patrimonio naturale fino a quel momento non valorizzato. Nella zona è, inoltre, presente un il Parco nazionale, il Mosi-oa-Tunya ,dove, nonostante le modeste dimensioni, è comunque possibile ammirare animali di notevoli dimensioni quali: elefanti, bufali, giraffe e, lungo il fiume, ippopotami (wikipedia.org, 2019).

Per promuovere questo tipo di percorso, sono state create brochure di lusso per diversi tour operator; si è scelto, infatti, un canale indiretto per la distribuzione di tale proposta. Compito del responsabile marketing e vendite, che si occupa di un determinato mercato estero, è, attraverso i contratti con i tour operator, di tradurre, in maniera operativa, la propria proposta. Nel caso del pacchetto “*The route of the African Sun*”, questo è stato proposto, nel mercato italiano, attraverso una serie di tour operator con i quali, Sun International, tramite l’intervistata, aveva già un contratto posto in essere.

Per quanto riguarda la clientela a cui rivolgere tale proposta, una responsabile di mercato, ruolo ricoperto in prima persona dall’esperta, deve svolgere un’analisi all’interno di tutti i segmenti che potrebbero dimostrare un interesse verso un determinato prodotto e identificare quello più consono; l’analisi è condotta proprio a partire dal prodotto dato e rappresenta una parte fondamentale in un processo di rilancio. Nel caso proposto, essendo le proprietà e i servizi, parte di un’offerta *luxury*, si doveva identificare, attraverso analisi quantitative e qualitative, un target disposto ad acquistare il pacchetto caratterizzato da un prezzo particolarmente elevato. Il target più interessante, identificato da queste analisi, è stato quello degli *honey mooners* (viaggi di nozze) italiani; questo segmento era quello con maggiore capacità di spesa in cui il Sud Africa rientrava tra le destinazioni ambite unitamente ad altre destinazioni quali, ad esempio, la Polinesia.

L’intervistata ha, successivamente, condotto altre ricerche con metodologie qualitative con i Responsabili dei Cataloghi dei Tour Operator (Product Manager), sulla modalità di proposta del pacchetto al cliente; da queste nuove analisi è risultato che il prezzo del prodotto era eccessivamente alto per il target riferimento nel mercato italiano. In questo mercato, infatti, il cliente presenta una disponibilità di spesa per l’alloggio inferiore rispetto a quella richiesta per un tipo di struttura e di servizi *luxury* che caratterizza, invece, altri segmenti quali quello dei turisti americani. Questo target, infatti è caratterizzato da una maggiore propensione ad acquistare un prodotto di questo tipo in quanto disposti a spendere molto per un alloggio facente parte della “*Leading Hotels of the World*”.

“*The Route of the African Sun*” è, quindi, rimasto come proposta di estrema eleganza e lusso, considerata come il punto massimo di posizionamento possibile e come maggiore espressione del brand Sun International; a livello di vendita, risulta efficace la proposta di soggiorno in un singolo resort.

Approfondendo ulteriormente il caso di Sun City, è stato analizzato, in un articolo del 2014 pubblicato nel *Tourism Review International* (Volume 17, Number 4), come, il resort, si posizioni in maniera efficace nel mercato. Gli elementi di successo della strategia adottata derivano dall’analisi della domanda e della concorrenza. La domanda è caratterizzata da turisti in cerca di un’esperienza memorabile in strutture di lusso e con finalità quali: l’intrattenimento, lo shopping, gli affari, i matrimoni, il gioco d’azzardo nei casinò. Oltre a questo, la clientela ricerca anche avventura ed esperienze esclusive. Per quanto riguarda la

concorrenza, invece, l'analisi svolta dimostra che non è possibile identificare una struttura di questo tipo in grado di concorrere direttamente con il Sun City resort, né a livello nazionale, né internazionale; la varietà e molteplicità delle esperienze racchiuse in un'unica proprietà, rendono la sua offerta unica. Secondo lo studio svolto, infatti, proprio su questa caratteristica risiede il grande successo di questo resort, definito come il "Africa's kingdom of pleasure", ovvero il regno africano del piacere/ divertimento (Ezeudji, Lete, Correira, Taylor, 2014). Nell'articolo viene sottolineato, quale punto critico dell'offerta, proprio la mancanza di autenticità dell'esperienza. Come sottolineato, il trend turistico, oggi, si orienta maggiormente verso esperienze vere e istruttive riguardo al territorio; in un sistema artificiale, come quello di un resort, risulta difficile rispondere a queste necessità; nel concreto, risulta possibile offrire un'autenticità "su misura" in un formato quale il pacchetto viaggio. Secondo gli autori, questo potrebbe portare ad una mancanza di legittimità dell'offerta e, di conseguenza, ad una diminuzione della capacità persuasiva del resort stesso. Dall'altra parte, però, è necessario considerare che esistono, accanto a turisti di tipo esperienziale, un target dedito al turismo ricreativo che non dimostra un interesse particolare verso l'autenticità nelle esperienze vissute durante la loro vacanza. Da questa ulteriore analisi si può evincere come, i punti di forza di questa meta turistica, siano inerenti alla struttura stessa e alle sue caratteristiche e come, il giusto target di riferimento, rappresenti uno degli elementi chiave del successo.

### **3.3.2 Modello di sviluppo territoriale: "win-win esperienziale"**

Attraverso le diverse esperienze raccolte nel campo, è stato possibile, per la dott.ssa Basile, sviluppare un modello di rilancio basato un'esperienza di collaborazione e di sviluppo dell'artigianato e delle tradizioni del luogo offrendo un'esperienza autentica al turista.

Il modello basato è basato su alcuni aspetti fondamentali: la collaborazione tra gli attori locali, la valorizzazione delle tradizioni e dell'artigianato locale e un tipo di turismo esperienziale<sup>3</sup>.

Il primo elemento da considerare è lo sviluppo di partnership tra attori (pubblici e privati) che lavorano insieme per raggiungere un obiettivo comune quale quello di rilanciare la destinazione.

Il processo inizia con una serie di riunioni, attraverso le quali si pianifica l'obiettivo e, una volta stabilito, si procede con la pianificazione delle azioni necessarie a raggiungerlo. Con la partecipazione dei diversi stakeholder nel processo decisionale è possibile ottenere una maggiore collaborazione e coinvolgimento nel processo. Tra gli attori coinvolti è auspicabile la creazione di una rete collaborativa che possa mettere in contatto le varie offerte, sia di servizi che di prodotti, per offrire al turista un'idea di insieme, una visione della destinazione come un coerente sistema di offerta.

Questo concetto, durante l'esperienza dell'intervistata, è stato spesso utilizzato, iniziando da destinazioni estere che, non avendo a disposizione un budget limitato, adottano azioni nelle

---

<sup>3</sup> Con il termine turismo esperienziale, si vuole identificare un nuovo tipo di turismo in cui il focus è sull'esperienza che il viaggiatore può vivere. Il viaggio diventa immersione nel luogo stesso, con un coinvolgimento nella storia, nelle persone, nella cultura, nel cibo e nell'ambiente della destinazione scelta. L'apprendimento, la comprensione e la conoscenza risultano elementi chiavi per un turismo di questo tipo. (wikipedia.org, 2019)



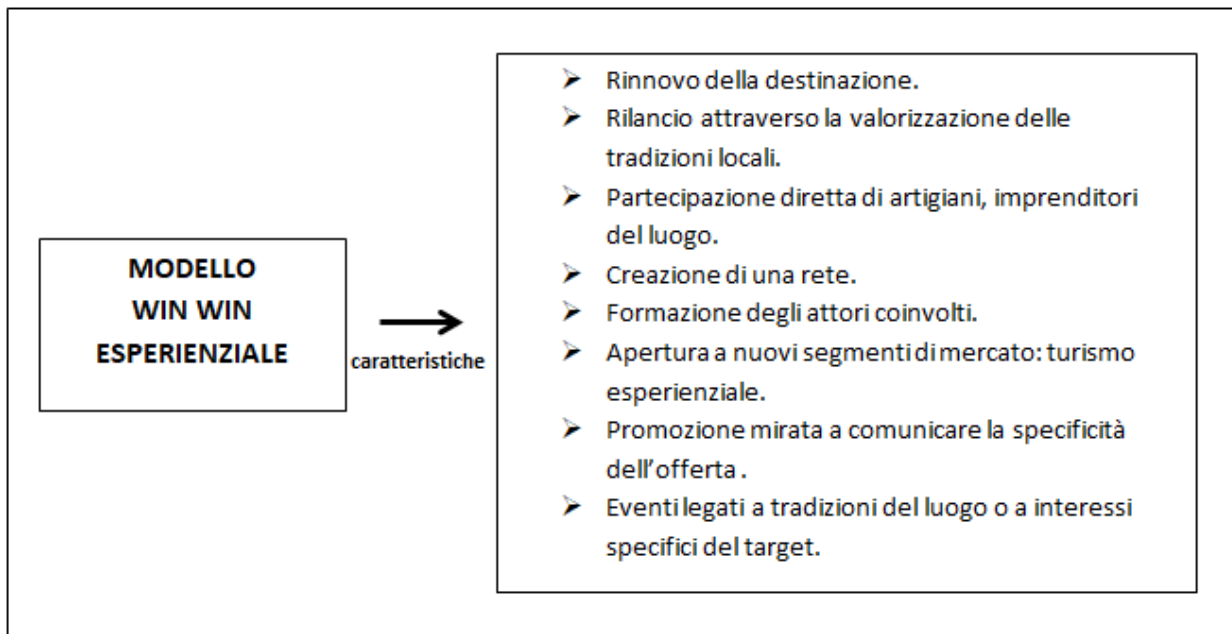
quali sono gli attori stessi, interessati al processo di rilancio, ad impegnarsi ed offrire il proprio prodotto come merce di scambio da impiegare per rendere possibile il progetto di rilancio. Attraverso l'offerta, a titolo gratuito, di alloggi, servizi trasporto, ristorazione e molto altro, i singoli attori regalano un'esperienza a soggetti che, una volta vissuta la destinazione in prima persona, possano aiutare a diffonderne l'immagine. È questo il caso, ad esempio, di giornalisti specializzati che operano online ed offline e di tour operator. In queste realtà l'ufficio turistico svolge una funzione di coordinazione e la partecipazione diretta degli attori permette una perfetta cooperazione tra pubblico e privato. Quei soggetti che avranno preso parte a questo progetto vedranno poi, nel processo di promozione legato al rilancio, valorizzata e messa in risalto la propria attività. La strategia di promozione stessa e il target di turisti a cui questa farà riferimento, infatti, sarà pianificata proprio per dare risalto all'offerta dei partecipanti a questa azione congiunta.

Un secondo elemento fondamentale nel modello "win-win esperienziale" è la possibilità di rilanciare la destinazione aiutando, allo stesso tempo, le piccole realtà dell'artigianato locale. Tale modello ha un duplice effetto positivo in quanto, da un lato, aiuta i piccoli attori locali a trovare nuovi sbocchi e a rinnovare la propria offerta con nuove possibili guadagni, dall'altro, permette alla destinazione di assumere un carattere tipico e peculiare alla zona e alle tradizioni del territorio stimolando l'interesse dei turisti. È necessario, per attuare un progetto di questo tipo, attuare un processo di formazione per i piccoli imprenditori coinvolti; questi, infatti, devono, in una certa misura, adattare la propria attività al mercato turistico ed imparare a rivolgersi, in maniera efficace, ad un nuovo tipo di clientela. Ciò crea una connessione tra territorio e turismo

Un rilancio di questo tipo non può essere destinato a un tipo di turismo come, ad esempio, quello di massa; si punta, infatti, ad un concetto di turismo che è, oggi, uno dei più importanti: il turismo esperienziale.

Questo tipo di turista è caratterizzato da un'alta capacità di spesa e una buona istruzione che lo porta a prediligere esperienze autentiche e non standardizzate. La scelta della destinazione è compiuta in base alle esperienze che questa può offrire; le escursioni e le attività da svolgere sono predisposte con anticipo, dopo aver raccolto le informazioni necessarie preventivamente alla partenza. Una delle caratteristiche di questo target è proprio la volontà di apprendere il più possibile del patrimonio intangibile della località in cui si reca; questo tipo di viaggiatori dimostra il proprio interesse verso settori come: cultura locale, artigianato, design, enogastronomia. Per attrarre ulteriormente un segmento con questi interessi, l'organizzazione di eventi può risultare un elemento vincente per far conoscere la destinazione; fiere o mostre dell'artigianato locale, esposizioni, eventi culinari, feste che esaltano una particolare tradizione di quel territorio, possono essere un ulteriore elemento di richiamo, prestigio e promozione.

**Figura 3.2: Caratteristiche del modello “win-win esperienziale” della dott.ssa Monica Basile  
Esperta UNWTO, OCSE formatrice Senior in Marketing Territoriale**



Come mostrato in figura 3.2, gli elementi che caratterizzano il modello “win-win esperienziale” portano ad un processo di rilancio basato sul territorio, con lo scopo di aiutare le realtà locali e di offrire un’esperienza autentica ai visitatori. Questo modello può essere, in un certo senso, contrapposto ad un processo di rilancio caratterizzato da un forte intervento esterno alla destinazione e dalla costruzione artificiale di un nuovo sistema di offerta che si distacca dalle caratteristiche del territorio stesso.

Si riporta un esempio dell’applicazione del modello “win-win esperienziale” alla formazione ideata e gestita dall’esperta intervistata in quanto docente Senior per le Isnart, a favore della Camera di Commercio di Perugia. Su questa esperienza di successo, la formatrice ha pubblicato un articolo a febbraio di quest’anno sulla Rivista della Camera di Commercio di Perugia “Obiettivo Impresa” ([obiettivaimpresaweb.it](http://obiettivaimpresaweb.it)) dal titolo “Il metodo “win-win esperienziale” applicato al prodotto turistico esperienziale”. In questo caso, il modello “win-win esperienziale” è stato applicato al prodotto turistico esperienziale con l’obiettivo di rilanciare la destinazione attraverso la co-creazione e promozione di un prodotto in grado di attrarre un tipo di turista interessato al vasto patrimonio culturale e artigianale che questi luoghi possono offrire. Nello specifico, il percorso di formazione (composto di quattro giornate) proposto dalla formatrice ha permesso un coinvolgimento diretto degli imprenditori della destinazione; è stato possibile fissare da subito degli obiettivi concreti quali: “innovare il prodotto turistico tradizionale, rilanciare le attività e il territorio attraverso la creazione di prodotti esperienziali basati sulle attività svolte dagli artigiani (oro, tessitura antica, ceramica), dai produttori (olio, birra, vino, cioccolato...) e dal settore dei servizi (guide, agenzie di viaggi..), ed inoltre individuare nuove attrazioni per i turisti, selezionare una clientela di fascia medio-alta,

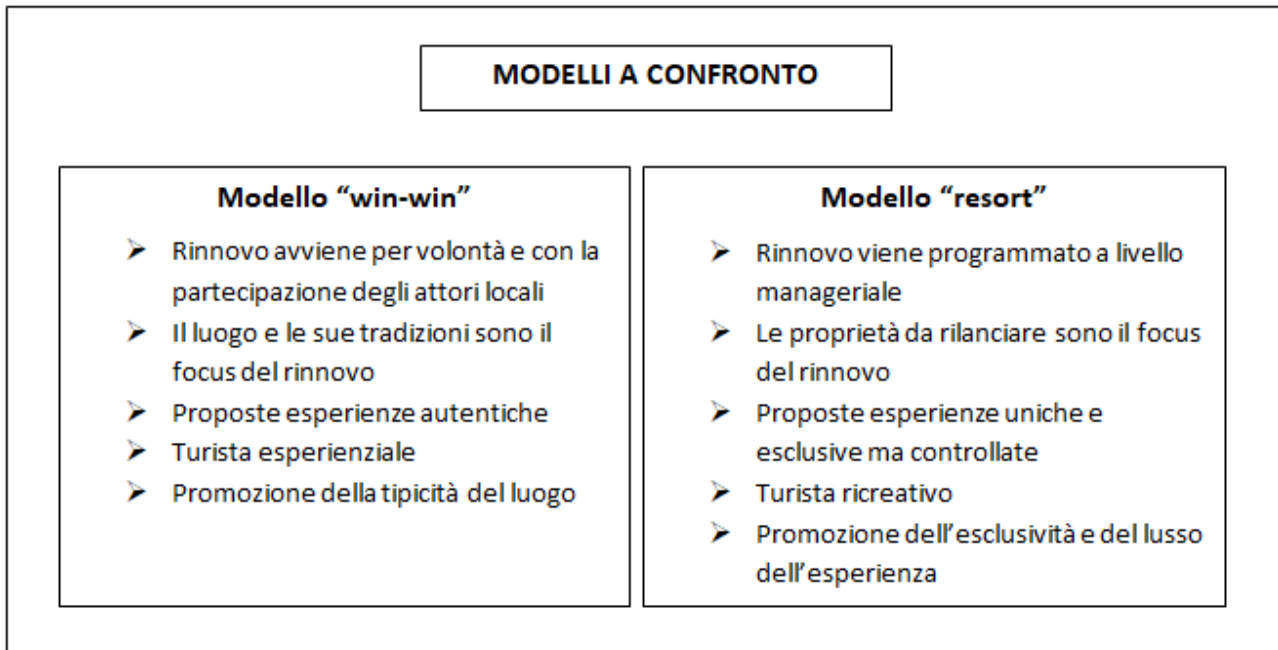
identificare attività in grado di generare un flusso stabile di presenze tutto l'anno (destagionalizzazione).”( articolo tratto dalla rivista on line [obiettivoimpresa.it](http://obiettivoimpresa.it)). Questi obiettivi sono resi possibili da un lavoro di ri-orientamento delle attività svolte dalle botteghe artigiane per individuare e entrare in contatto con nuovi tipi di clienti e da un processo di destagionalizzazione degli alberghi. Durante le giornate di formazione è stato possibile favorire la conoscenza reciproca tra i vari attori coinvolti e dare vita a delle partnership creando un network duraturo proprio perché formato dagli imprenditori stessi (rilancio *bottom-up*, dal basso verso l'alto). Si è concentrata l'attenzione, in particolare, sul creare attività per il Natale 2018; i risultati sono stati molto buoni: le attività, legate ad antichi saperi e tradizioni, hanno attratto nuovi turisti sul luogo, con una conseguente crescita di arrivi negli alberghi e la partecipazione a diversi laboratori ed esperienze proposte dagli attori locali. Questa collaborazione ha portato anche a risultati inattesi quali la produzione di una brochure per il periodo di Natale 2018 e la creazione di un itinerario denominato “Sulle vie degli Etruschi”. Quello appena esposto rappresenta un esempio concreto ed efficace di rilancio della destinazione con le caratteristiche descritte in un modello “win-win esperienziale”(figura 3.2): formazione, coinvolgimento diretto di attori locali, creazione di partnership, valorizzazione delle tradizioni locali e promozione mirata alla comunicazione delle specificità.

### **3.3.3 Modelli di rilancio a confronto: vantaggi e svantaggi**

Mettendo a confronto le caratteristiche del modello “win-win esperienziale”, riassunte in figura 3.2, con le caratteristiche di un modello di rilancio come quello descritto nel paragrafo 3.3.1, è possibile notare delle differenze sostanziali su diversi livelli. Entrambe le proposte, per quanto differenti, hanno, nel mercato odierno, una forte capacità di richiamo a livello turistico. Da una parte, il rilancio è basato sulla destinazione, sulle sue caratteristiche culturali e sugli attori che la compongono, dall'altra, la destinazione viene “costruita” in un determinato luogo senza coinvolgimento diretto della popolazione.

I turisti e i mercati ai quali si rivolgono sono estremamente differenti: da un lato un turista di nicchia, acculturato, interessato, informato e curioso di scoprire, dall'altro, un ospite che vuole rilassarsi, non vuole avere la responsabilità di organizzare o gestire le proprie esperienze e che predilige il comfort di una struttura “*all inclusive*”. La promozione, che in un modello “win-win esperienziale” è caratterizzata da un forte senso di comunicazione della tipicità del luogo, in un resort mira a mostrare il lusso e le caratteristiche della struttura stessa che risultano di particolare interesse per il target di clientela a cui si rivolge.

**Figura 3.3: Modelli di rilancio a confronto: caratteristiche del modello “win-win esperienziale” e del modello “resort”**



La figura 3.3 mostra le caratteristiche evidenziate nella descrizione dei modelli esplicitati durante le interviste. Attraverso gli esempi proposti, in cui l'intervistata ha lavorato rilanciando le destinazioni, risulta evidente come, nonostante i due processi possano essere ugualmente efficaci, un modello basato su un'esperienza del luogo può essere maggiormente efficace a livello di durata nel tempo. La formazione ed il coinvolgimento di attori locali può fornire alla destinazione gli elementi necessari per continuare a riproporsi con nuove idee e creare *partnership* e network ancora più estesi. Dall'altra parte, nonostante il tipo di intervento *top-bottom*, il rilancio di un resort potrebbe contribuire a sviluppare il turismo in aree dove questo non era presente (esempio delle Cascate Victorie nello Zambia).

Approfondendo l'argomento, è stato possibile analizzare vantaggi e svantaggi di questi due modelli grazie all'esperienza della dottoressa nell'ambito teorico ed applicativo di questi sistemi di rilancio di destinazioni. Per quanto riguarda il “modello resort”, applicato dall'esperta in diverse destinazioni estere, è possibile identificare il vantaggio determinato da un grande investimento in grado di costruire, anche in una destinazione priva di attrattive o di un settore turistico, un sistema di offerta incentrato sul resort stesso. La costruzione o il rinnovo di una struttura di questo tipo, comporta la creazione di posti di lavoro; il personale impiegato, inoltre, dovrà essere formato e questo introdurrà un processo di istruzione e arricchimento culturale delle persone coinvolte (spesso persone del luogo). Anche per coloro che non operano direttamente nel resort, le escursioni di gruppo organizzate sul territorio potrebbero avere come ricaduta positiva la creazione di piccoli sistemi di offerta locale: guide per determinati luoghi, servizi sviluppati specificatamente per questi gruppi, vendita di qualche prodotto locale. Il resort può creare, quindi, un indotto enorme rispetto alle condizioni di partenza del luogo in cui si sviluppa. Per quanto riguarda, invece, uno svantaggio

nell'applicazione di questo tipo di modello, è che, in molte delle zone selezionate, la popolazione locale è caratterizzata da un reddito medio-basso e si riscontra una carenza di personale specializzato che necessita di un importante processo di formazione (dalla conoscenza delle lingue a competenze specifiche di ogni mansione). Per quanto riguarda, poi, gli utili prodotti da questi resort, questi sono scarsamente redistribuiti con i residenti; molto spesso, infatti, trattandosi di società estere a capo di queste strutture, la maggior parte dei guadagni (tranne quella parte che viene reinvestita per migliorare la struttura stessa) non rimane all'interno del paese ma viene trasferita in quelle nazioni dove queste società hanno sede. Questo svantaggio può essere paragonato, invece, ad uno degli elementi di successo del modello "win-win esperienziale" che si basa sullo sviluppo integrato di benessere tra i residenti e gli stakeholder. Altri vantaggi riconducibili a questo modello sono le realtà coinvolte nel processo caratterizzate da una imprenditorialità diffusa e da realtà già esistenti ed integrate nel territorio in cui si sviluppano. Questi imprenditori sono coinvolti direttamente nel processo di formazione integrato; il processo decisionale, infatti, è portato avanti da tutti gli stakeholder. Un ulteriore punto a favore del modello di rilancio "win-win esperienziale" è la valorizzazione di antichi saperi che, attraverso il processo di rilancio, vengono indirizzati al comparto turistico, aprendosi così ad un nuovo segmento di clientela, con la conseguente possibilità di aumento delle presenze e del fatturato.

Dall'altra parte, invece, le piccole dimensioni delle aziende coinvolte, può rappresentare uno svantaggio in quanto, queste, sono spesso composte da poche persone, se non da un unico imprenditore, che deve "sacrificare" ore di lavoro per partecipare a progetti di formazione; questo è un elemento che, inizialmente, dissuade gli imprenditori dal prendere parte a queste proposte. Ciò è condizionato anche dal fatto che, all'inizio, risulta difficile stimolare l'interesse degli attori locali, i quali, non si rendono conto, finché non vi partecipano, di come è innovativa la formazione attuata. Un ulteriore punto a sfavore del modello "win-win esperienziale" è rappresentato dalla scarsa capacità di comunicazione e marketing degli imprenditori che non permette loro di promuovere il valore generato; questo comporta un ostacolo al quale il progetto deve porre rimedio fornendo insegnamenti specifici riguardanti questi temi. Un esempio pratico è rappresentato da un artigiano che produce un oggetto unico, dopo diverse ore di lavoro, ma non è in grado di valorizzarlo agli occhi del turista; con la giusta comunicazione, invece, è possibile che il visitatore comprenda e ne apprezzi il valore. Per quanto riguarda il proseguo del percorso intrapreso durante il progetto, l'obiettivo di questo modello è proprio quello di fornire gli elementi necessari agli attori locali per portare avanti le innovazioni apportate alle loro attività. Accade però, che gli imprenditori non abbiano la costanza di seguire il modello, che viene così abbandonato. Un ultimo svantaggio per il modello "win-win esperienziale" è la necessità di un organismo in grado di avviare questo processo; difficilmente, infatti, sono gli imprenditori stessi a compiere questo primo passo. Durante l'esperienza, comunque, la presenza di tale organismo può risultare estremamente favorevole alla buona riuscita del rilancio.

### 3.3.4 Difficoltà ed ostacoli nel rilancio di una destinazione

Nel considerare i diversi aspetti che costituiscono il rilancio di una destinazione, sono state prese in considerazione anche quelle che possono essere gli ostacoli che potrebbero rendere un processo di rinnovo estremamente complicato, se non inattuabile. Queste difficoltà sono riconducibili a diverse caratteristiche della meta stessa: sistema di offerta, clientela, attori e stakeholder e così via. È stato possibile individuare, secondo l'esperienza dell'intervistata, alcuni di questi ostacoli in:

- Una fase avanzata nel ciclo di vita della destinazione;
- Una cattiva reputazione online;
- Un posizionamento dei clienti attuali in una fascia bassa o "cheap";
- Una mancanza di volontà di innovazione;
- Individualismi degli stakeholder locali in una destinazione community;
- Una mancanza di una figura di coordinamento.

Come insegna la teoria, se il ciclo di vita di un prodotto è già in fase discendente, è più difficile che questo possa riprendersi dal declino. Anche per quanto riguarda la destinazione turistica, se questa sta vivendo una fase già caratterizzata da segnali negativi, di abbandono, risulta estremamente complesso rilanciarne l'immagine e le attività turistiche in generale. Una meta turistica, infatti, dovrebbe iniziare a re-inventarsi, rinnovarsi, già nel momento di picco massimo proprio ciclo di vita; in questa fase, infatti, il sistema funziona ancora in maniera efficiente, i servizi sono attivi e funzionali e c'è una buona affluenza di visitatori. Se, tuttavia, il rilancio non avviene durante questa fase, inizierà ad innescarsi un processo di declino della destinazione che risulterà, poi, nell'ottica del rilancio, estremamente difficile da invertire.

Gli effetti negativi di una fase di declino, in una meta turistica, influenzano in maniera estremamente negativa la percezione che i turisti hanno della destinazione; le strutture, i servizi, le attrattive non riescono più a soddisfare a pieno i bisogni o le aspettative del visitatore. Questo, nel mondo contemporaneo, viene espresso in maniera immediata e semplice dal cliente attraverso i diversi strumenti online che questo ha a disposizione; esistono, oggi, diversi portali, siti web che raccolgono le opinioni, positive e negative, dei consumatori di un qualunque prodotto o servizio (ristoranti, hotel, bar, servizi di trasporto e addirittura una destinazione nel suo complesso). L'insieme delle opinioni espresse dai turisti riguardo ad un luogo, formano quella che viene definita come la: "*Web Reputation*"<sup>4</sup> della destinazione. La reputazione online può influenzare enormemente le sorti di una destinazione; la maggior parte dei turisti, oggi, prima di scegliere il proprio viaggio, di prenotare in un ristorante, di alloggiare in un hotel, consulta le recensioni lasciate da chi ha già vissuto la stessa esperienza e fa affidamento su di essi. Nel 2018, la Cornell University ha pubblicato uno studio pluriennale, eseguito su oltre 30.000 hotel americani e canadesi, che monitora la *Web Reputation* di queste strutture, i cambiamenti nel tempo e l'influenza che questa può avere nella realtà concreta di guadagni e investimenti. È stato dimostrato, attraverso questa analisi, come la reputazione sia fondamentale nel settore alberghiero e come esista, effettivamente,

---

<sup>4</sup> La *Web Reputation* è definita come: "un'attività di raccolta e monitoraggio di tutto quanto viene detto on line riguardo a un determinato prodotto, servizio, progetto o evento." (wikipedia.org, 2019).

una correlazione tra la reputazione e la possibilità di determinare i prezzi e, quindi, in un certo senso, alla “*willingness to pay*”<sup>5</sup> dei clienti; è importante, infatti, per investitori e grandi hotel, prestare attenzione alla web reputation delle proprie strutture, cercando di soddisfare al meglio le aspettative dei propri clienti. Questo discorso può essere esteso, per certi versi, ad un’intera destinazione. È per queste ragioni che, una cattiva reputazione online di una meta turistica, rappresenta un ostacolo davvero difficile da superare; cattive recensioni, infatti, scoraggiano ulteriormente un turismo che, probabilmente, è già in fase di difficoltà. Quando la situazione si presenta in questo modo, per convincere i clienti a recarsi nel luogo per trascorrere la propria vacanza, si tende ad agire sulla leva del prezzo, ribassandolo. Nonostante questa possa sembrare la soluzione più semplice ed immediata, non ha un riscontro positivo sul lungo termine per il mercato turistico; in questo modo, infatti, si forma un circolo vizioso in quanto, un prezzo più basso, attira comunque un tipo di clientela con una *willingness to pay* inferiore (ovvero con una ridotta capacità di spesa), che non permette di migliorare in alcun modo l’immagine, i servizi, le strutture della destinazione. Questo tipo di clientela, in un sistema di per sé in difficoltà, riesce a portare alcuni guadagni nell’immediato ma, dall’altra parte, svaluta ulteriormente la destinazione. Questo è, infatti, un ulteriore elemento negativo in un processo di rilancio; quando il tipo di clientela è caratterizzato da una *willingness to pay* bassa, la destinazione riesce, difficilmente, a rilanciarsi verso una clientela più alta senza un processo di rinnovo che possa creare nuovi fattori d’attrattiva e dare una nuova immagine al luogo. Tutto questo risulta particolarmente complesso quando non esiste la volontà, da parte degli stakeholder locali, di rinnovarsi. La mancanza di innovazione rappresenta uno degli elementi di difficoltà nel processo di rinnovo in quanto, se non esiste una volontà di rinnovare e introdurre nuovi elementi, proposte, esperienze, attrattive nel sistema di offerta, non sarà possibile migliorare le sorti del settore turistico. Questo può accadere quando gli imprenditori turistici non vedono la necessità di intraprendere azioni per riqualificare la propria immagine collettiva di meta turistica, preferendo rimanere nella situazione attuale, con un mercato destinato al declino. Dall’altra parte, invece, un coinvolgimento attivo è la chiave per portare un’innovazione che permetta di introdurre il cambiamento necessario a rilanciare la destinazione creando un nuovo prodotto vendibile in un differente tipo di mercato, con una clientela diversa, ad un prezzo più alto. Per fare questo, però è necessario, individuare i trend di mercato, analizzare la concorrenza e creare un prodotto unico, su cui stipulare nuovi contratti con agenzie e tour operator che lavorino con target di mercato differenti da quello abituale.

Un ulteriore elemento di difficoltà che è stato possibile identificare in attuare un processo di rilancio anche è la tendenza, da parte degli attori locali, a pensare in maniera individuale, ai propri interessi e alla propria convenienza, senza considerare la destinazione nel suo insieme. Questo si può considerare, in un certo senso, un modello “win-win esperienziale” al contrario: sono presenti nel luogo servizi micro, offerti da singoli imprenditori, che sono slegati tra loro; non esiste un obiettivo comune, una visione d’insieme che permetta un rilancio verso un target di clientela più alto. Gli stakeholder, in questi casi, preferiscono continuare a proporre i loro servizi a basso prezzo per la clientela corrente, con ridotta capacità di spesa, proposta dai

---

<sup>5</sup> Con *willingness to pay* identifichiamo il prezzo massimo (o un prezzo inferiore a questo) che il consumatore sarebbe disposto a pagare per acquistare un bene o un servizio (wikipedia.org, 2019).

tour operato usuali; questo denota una mancanza di visione verso il futuro, prediligendo un più immediato guadagno, seppur ridotto. In questo caso la necessità è quella di una figura DMO, un manager, un imprenditore che possa invertire questo trend partendo dal basso. È necessario trovare un patto sociale tra stakeholder e questo è reso possibile solo con una figura che possa coinvolgere le diverse attività che compongono il sistema di offerta e che possa spiegare la necessità di cambiamento, formando gli attori locali. La mancanza di questa figura renderebbe estremamente difficile attuare un processo di rilancio.

Un caso, seguito dalla dott. Basile, che può ben riassumere questi elementi è quello di Faliraki, a circa 15 chilometri dalla città di Rodi, Grecia. Questa meta turistica aveva conosciuto uno sviluppo estremamente rapido, attorno agli anni '80, che ha portato alla costruzione di diverse strutture alberghiere e all'apertura di un elevato numero attività commerciali; la clientela era caratterizzata prevalentemente da turisti inglesi, con l'intermediazione di tour operator. Quando questo flusso, però, ha iniziato a diminuire, si è verificato un conseguente abbandono della destinazione da parte di diversi stakeholder. L'esperta, infatti, ha potuto constatare come la destinazione si presentasse in una fase già di declino; il luogo, fortemente antropizzato da decenni di sfruttamento turistico, presentava chiari segnali negativi: servizi che erano stati sviluppati ma non più attivi, un centro storico con locali da affittarsi e abbandonati da alcuni anni, le strutture alberghiere che, costruite tra gli anni '80 e '90, versavano in fase di evidente trascuratezza. Per quanto riguarda settori quali la ristorazione, questa era caratterizzata dalla presenza di locali concentrati uno accanto all'altro, senza nessun tipo di caratterizzazione e fortemente incentrati su un servizio prettamente rivolto a turisti che richiedevano "Menù fissi turistici". Era difficile, a Faliraki, servizi che interpretavano fedelmente le tradizioni locali o di un tipo di turismo culturale. Anche l'immagine di questa meta turistica non rappresentava un elemento a favore; spesso questo luogo, nell'immaginario collettivo, è stato associato ad una festa sregolata, con episodi che hanno anche interessato arresti di turisti inglesi (2003) per casi di ubriachezza e disordini vari. Questo aveva comportato, nello stesso mercato inglese, un forte calo dei flussi verso Faliraki già dall'anno successivo a questi accadimenti. (telegraph.co.uk, 2019) Risulta molto complesso, quando una destinazione presenta una così forte connotazione, rilanciare l'immagine in un qualsivoglia modo considerando, inoltre, che le caratteristiche strutturali stesse, si prestano a questo tipo di turismo.

Quando una destinazione si presenta in una fase così avanzata del proprio ciclo di vita, risulta difficile attuare un progetto di rilancio. Il processo che deve essere messo in atto deve riguardare, innanzitutto, un rinnovo del prodotto stesso (esercizi commerciali, alberghi, ristoranti) cercando di migliorare alcuni elementi per poter attirare e soddisfare le esigenze e gli standard di un tipo di clientela, con nuovi bisogni turistici (culturali, archeologici, trekking...) e di conseguenza con una maggiore capacità di spesa. È, inoltre, necessario, dopo migliorie strutturali, pensare ad un rilancio della destinazione nel suo insieme; qui risiede la necessità di una visione collettiva della destinazione, della cooperazione da parte degli stakeholder locali e della presenza di una figura o un ente in grado di guidare il processo. Devono essere rivalutati elementi culturali e naturali presenti nel luogo, cercando di introdurre elementi in grado di conferire maggiore autenticità e specificità all'offerta. Una volta messi in atto questi provvedimenti è necessario proporre la destinazione ad un diverso tipo di clientela formando



nuovi accordi con tour operator che trattano con mercati diversi da quelli attuali. La scelta di formare accordi con Tour Operator comporta un vantaggio per la destinazione in quanto, questa, riuscirà, in breve tempo, ad accogliere un consistente numero di visitatori; tale flusso è attribuibile ai turisti portati dai Tour Operato tramite la propria rete capillare di agenzie di viaggio. A fronte di una percentuale di commissione pagata dagli questi avranno, a breve termine, dei grandi ritorni in termini di quantità di turisti che porteranno guadagni alle nuove attività. Usualmente, il lancio di una destinazione tramite Tour Operator avviene nella prima fase del ciclo di vita del prodotto ma, nelle fasi successive, la destinazione inizia ad essere maggiormente conosciuta dai turisti, a creare una propria immagine e una propria reputazione. Questo comporterà un aumento della percentuale di turisti individuali che sceglieranno e si receranno nella destinazione senza l'intermediazione di un Tour Operator.

## CAPITOLO QUARTO

### STRATEGIE DI RILANCIO A CONFRONTO: CASI STUDIO

Nel seguente capitolo saranno analizzati due casi studio di rilancio di destinazioni turistiche in quanto esempi di due processi di rilancio opposti tra loro. Il primo caso presentato è quello del progetto italiano “Entra in Valtellina”, seguito, in prima persona, dalla dott.ssa Basile. Il rilancio è stato realizzato rivolgendosi ad un comparto specifico della realtà valtellinese che è quello dei piccoli commercianti. In seguito ad un processo di formazione, volto a creare consapevolezza e coinvolgimento diretto degli imprenditori locali, sono state introdotte delle strutture fisse, denominate “Corner Valtellina”, dedite alla vendita e alla valorizzazione di prodotti tipici locali, attraverso fondi erogati dalla Regione Lombardia e dalla Camera di Commercio. Questo ha consentito un rilancio di diversi comparti del sistema economico rivolgendo la proposta ad un tipo di turisti enogastronomici.

Valutando i risultati nel tempo è possibile identificare i fattori che hanno contraddistinto il successo di questo progetto; “Entra in Valtellina” sarà, infine, analizzato quale caso esemplificativo di un modello di rilancio “win-win esperienziale”.

Infine sarà esposto il caso di Atlantic City che, in seguito ad un momento di declino vissuto durante gli anni '70, è stata reinventata come destinazione per quei turisti in cerca di svago nei casinò. Questo rilancio, a differenza del caso precedentemente esposto, è stato sviluppato, non a partire dal territorio e dagli attori presenti, ma attraverso la costruzione di un nuovo sistema di offerta capace di attrarre quei turisti interessati principalmente al gioco d'azzardo. Questo caso permetterà di comparare i due progetti di rilancio che, nonostante le sostanziali differenze, sono risultati di successo.

#### 4.1 Progetto entra in Valtellina: rilanciare a partire da e per il territorio

Il nome Valtellina è stato selezionato dalla Provincia di Sondrio per identificare un brand, una località che mette insieme il territorio della regione alpina della Valtellina con la Valchiavenna e tutte le valli laterali ed il fondovalle circostante, nella regione Lombardia. Dal ghiacciaio dello Stelvio, la Valtellina si estende lungo il bacino del fiume Adda che arriva a sfociare nel Lago di Como, mentre il territorio della Valchiavenna si estende dai passi montani della Spulga e Maloja seguendo il corso del fiume Mera (valtellina.info, 2019). Il territorio è, inoltre, caratterizzato dalla presenza di località montane, piccoli centri, assieme ad altri più grandi e popolosi in grado di offrire esperienze uniche e autentiche del territorio in cui si inseriscono. Questi luoghi sono caratterizzati da una ricchezza di risorse naturali e culturali in grado di rendere questo territorio di estremo interesse per diversi tipi di turisti. Guardando al sito web della destinazione (valtellina.it, 2019), è possibile identificare una ricchezza di proposte in grado di rivolgersi a segmenti del mercato turistico estremamente vari ed eterogenei.

Figura 4.1 Pagina iniziale del sito valtellina.it: proposte energia e natura ed enogastronomia



Fonte: valtellina.it, 2019

Si identificano proposte legate alle risorse naturali del territorio, caratterizzate da proposte di sport invernali quali, ad esempio, lo sci, sci di fondo, camminate con le ciaspole; anche nel periodo estivo sono proposte diverse attività quali il golf, la pesca, rafting, escursioni in canoa. Attività quali il trekking, il *running*, le visite e pernottamenti nei rifugi, le visite ai parchi, sono proposte di cui un turista può usufruire durante tutto l'anno. Oltre a tutte quelle attività legate alla natura si trova, in Valtellina, un ricco patrimonio culturale legato ai saperi antichi di queste zone, a ritrovamenti storici della Prima Guerra Mondiale, a palazzi e chiese, musei, borghi; anche un turista di tipo esperienziale può, in questi luoghi, trovare una proposta vasta

e in grado di incontrare i propri interessi. Per quanto riguarda, invece, il turismo del benessere, sono presenti, a Bormio, delle strutture termali oltre ai Bagni Vecchi nella Valdidentro, con grandi vasche risalenti al periodo romano. Infine, un'ultima categoria di proposta di questo territorio, è legata all'importante cultura enogastronomica di questi luoghi, con le ricette, i prodotti tipici e le esperienze enogastronomiche che possono coinvolgere i visitatori.

È proprio sul settore enogastronomico che si basa l'esperienza, in qualità di responsabile della formazione, dalla dottoressa Basile, esperta in ospitalità, responsabile dell'Ufficio Marketing e Ricerche dell'Associazione Albergatori ed imprese turistiche della provincia di Trento (ASAT), nel progetto di rilancio: *Entra in Valtellina*<sup>1</sup>. Questo progetto, sviluppato dalla Camera di Commercio di Sondrio, in tre edizioni a partire dal 2007, ha visto come protagoniste attività commerciali di piccole dimensioni che sono state coinvolte in un processo di rinnovo volto alla vendita al dettaglio di prodotti tipici del luogo. Questa operazione si è svolta attraverso la creazione di un luogo specifico e riconoscibile dedito alla vendita, all'interno delle diverse attività, denominato *Corner Valtellina*; la formazione di personale in grado di trasmettere con successo la peculiarità dei prodotti e tramettere un'esperienza autentica ai turisti, è stato un elemento importante nella realizzazione di questo progetto di rinnovo. La partecipazione di diverse realtà, accomunate poi da questi *Corner*, ha permesso la creazione di una rete, di un marchio ben riconoscibile per il turista.

Come indicato dalla formatrice in un articolo del 2017, dal titolo: "Il rilancio della destinazione Valtellina a supporto della competitività territoriale", la "situazione- problema" iniziale era rappresentata da un momento di difficoltà che queste piccole attività stavano vivendo. Questo avveniva, soprattutto, a causa di grandi supermercati e distributori che, una volta arrivati su questo territorio, hanno reso i piccoli commercianti locali poco competitivi. Esisteva, quindi, la necessità di rilanciare la piccola distribuzione in quanto cuore dei piccoli centri storici tipici di questi luoghi. Il processo di rinnovo aveva come obiettivo quello di creare, proprio per la conformazione e le caratteristiche peculiari alla piccola distribuzione del territorio montano, una sinergia tra tradizione e vendita; si cercava, inoltre, di creare un sistema in grado di mantenere queste realtà competitive nel tempo (Basile, 2017). Il target al quale si è scelto di indirizzare il progetto di rilancio è stato quello del turista enogastronomico, in grado di apprezzare un prodotto di questo tipo e di vivere con entusiasmo un'esperienza autentica di cultura locale. Alla base di questa scelta risiede l'importanza che il turismo enogastronomico ricopre; attraverso di esso, il visitatore è in grado di vivere un'esperienza unica capace di comunicare valori e tradizioni. La tipologia stessa di turisti attratti da queste proposte ha un impatto positivo sulla destinazione in quanto disposti a pagare un prezzo anche elevato per un'esperienza autentica e in grado di arricchirli (Basile, 2017).

---

<sup>1</sup> I paragrafi 4.1, 4.2, 4.3 ed i sottoparagrafi (4.1.1, 4.1.2) sono stati redatti utilizzando le metodologie, i contenuti, i *case studies* e le analisi comparate provenienti dalle esperienze della dott.ssa Monica Basile trasmesse alla tesista durante le interviste qualitative in profondità e dall'analisi degli articoli redatti dalla stessa.

Si farà riferimento alla dott.ssa Basile con le denominazioni di: esperta, intervistata, formatrice.

#### **4.1.1 Il progetto: analisi di “Entra in Valtellina 3”**

Si tratta di un progetto di rilancio di una destinazione turistica italiana in fase di difficoltà che mira a valorizzare il settore enogastronomico attraverso la riqualificazione della rete di vendita di prodotti locali.

La situazione di difficoltà coinvolgeva prevalentemente esercizi di piccole e medie dimensioni, che formano il tessuto caratteristico dei centri storici e dei luoghi più isolati di montagna. Con l'arrivo di grandi distributori, queste piccole realtà locali rischiavano la chiusura. Identificando nell'ospite eno-gastronomico il giusto target su cui focalizzarsi, si è deciso di creare una rete di rivenditori qualificati di prodotti tipici specifici. Il progetto, che ha preso il nome di “Entra in Valtellina”, si è sviluppato in tre momenti, il primo, nel 2007, il secondo nel 2009 e, due anni dopo, si è dato il via a: “Entra in Valtellina 3”. Qui di seguito analizzeremo le varie parti di cui si componeva il più recente dei tre progetti: dai soggetti coinvolti, alle azioni da intraprendere fino ai risultati aspettati.

Gli attori che hanno preso parte a questo progetto sono, da un lato, soggetti promotori, quali la Regione Lombardia D.G. Commercio, Truismo e Servizi e Camera di Commercio di Sondrio (che è anche il soggetto attuatore), dall'altro i soggetti partner: associazioni di categoria dei comparti del commercio, turismo, artigianato ed agricoltura, consorzi di tutela dei prodotti agroalimentari, consorzi turistici e, infine, il Sofidi, ovvero, il Consorzio garanzia fidi del settore commercio (Progetto Entra in Valtellina, Allegato sub a) della deliberazione n.120 del 13 dicembre 2010, Regione Lombardia). Il progetto prevede, oltre a contributi a fondo perduto e agevolazioni finanziarie per la ristrutturazione e riqualificazione di spazi commerciali, un sistema di interventi e iniziative volte alla formazione e attività promozionali.

La finalità principale riprende l'idea comune ai tre “Entra in Valtellina”, ovvero l'innovazione del commercio al dettaglio di prodotti tradizionali in queste zone montane per creare “sinergie fra promozione turistica, del territorio e delle produzioni agroalimentari tipiche” (Allegato sub a) della deliberazione n.120 del 13 dicembre 2010, Regione Lombardia). Questa terza edizione è stata messa in atto dalla Regione Lombardia e dalla Camera di Commercio di Sondrio, visti i riscontri positivi delle precedenti e i risultati soddisfacenti già raggiunti. “Entra in Valtellina 3” sviluppa ulteriormente i progetti del 2007 e 2009, confermando l'impegno a migliorare la competitività di piccoli commercianti locali. L'analisi di “Entra in Valtellina” e “Entra in Valtellina 2”, hanno consentito di mettere a punto e sviluppare questo progetto in maniera più consona ed efficace. La finalità specifica di questa terza edizione è, quindi, quella di rafforzare le capacità distributive della rete creata finora, integrando lo sviluppo di questo settore specifico, con l'intero comparto turistico della zona attraverso una promozione intersettoriale. Gli obiettivi da perseguire, indicati nel progetto, sono: un ulteriore sviluppo della rete dei “corner Valtellina”, attraverso la creazione di nuovi corner conseguentemente al processo di selezione e finanziamento di nuovi progetti e la realizzazione di ulteriori attività di promozione e formazione rivolte a tutta la rete, compresi i partecipanti alle edizioni precedenti; importante considerare il collegamento con le altre attività turistiche della località (Progetto entra in Valtellina, Allegato sub a) della deliberazione n.120 del 13 dicembre 2010, Regione Lombardia).

I destinatari di tale progetto sono individuabili nei negozi di vicinato o nella media distribuzione, ovvero in imprese di piccole dimensioni che svolgono l'attività di vendita al dettaglio di prodotti alimentari, ristoranti e pubblici esercizi. Suddette imprese, per poter presentare la domanda di partecipazione al progetto devono soddisfare alcuni criteri tra cui, ad esempio, avere sede nella provincia di Sondrio, essere iscritte alla Camera di Commercio di Sondrio, appartenere alle categorie sopra indicate, essere in regola con obblighi previdenziali e normative riguardanti la sicurezza.

Una volta definite le linee guida del progetto, si andranno ad analizzare le tipologie di azioni previste dallo stesso. In "Entra in Valtellina 3" le azioni sono suddivise in cinque azioni (Progetto Entra in Valtellina, Allegato sub a) della deliberazione n.120 del 13 dicembre 2010, Regione Lombardia):

1. Azioni di orientamento ed assistenza
2. Azioni per la valutazione dei progetti di investimento ed assegnazione dei contributi a fondo perduto
3. Azioni di formazione
4. Azioni per la realizzazione dei progetti di investimento
5. Azioni di promozione, animazione e comunicazione

Le prime azioni hanno come fine quello del supporto alle imprese nella fase di elaborazione dei progetti di investimento da proporre per la selezione. Questa fase di formazione comprende seminari aperti a tutte le imprese interessate e aventi i requisiti necessari a partecipare al bando. Successivamente, un numero di venti imprese selezionate, potrà godere di un'assistenza personalizzata. È stato, inoltre, predisposto un affiancamento da parte di esperti, ideato e gestito dalla dott.ssa Basile, per l'ideazione dei progetti e consulenze su vari temi. La partecipazione a questa prima fase è requisito obbligatorio per poter proseguire con il progetto.

Il secondo tipo di azioni fa riferimento alla fase di valutazione, da parte di una Commissione, dei progetti di investimento, presentati dagli imprenditori, con la conseguente selezione di 15 aziende che, in base ai criteri fissati, prederanno effettivamente parte al progetto. In questa azione sono valutati (con specifici punteggi) i diversi aspetti che caratterizzano l'impresa candidata (gestione, esperienza nel settore) e sono presi in considerazione anche elementi quali, ad esempio, l'innovazione presentata nel progetto, la presenza di una componente giovane o femminile, la creazione di reti con altre imprese.

L'azione tre, invece, si concentra sulla formazione, ideata e gestita dall'esperta intervistata, di operatori qualificati in grado di riorganizzare la propria offerta mettendo in luce il territorio ed i suoi prodotti. L'attività di formazione è tanto di gruppo quanto individuale e la partecipazione ad almeno il 75% delle ore è un requisito necessario per poter proseguire con il progetto e accedere ai finanziamenti.

L'azione successiva riguarda la realizzazione dei progetti con contributo a fondo perduto pari al 60% delle spese sostenute e finanziamenti a condizioni agevolate; tali risorse saranno destinate alla realizzazione di opere strutturali e/o all'acquisto di beni, attrezzature, impianti.

Le azioni numero cinque, sono destinate alla promozione, comunicazione e animazione; l'obiettivo è quello di rafforzare il circuito di promozione a beneficio di tutto il network del

corner Valtellina. Tale circuito, gestito dalla Camera di commercio, concretizza tali obiettivi attraverso la realizzazione di: eventi, iniziative, campagne promozionali, giornate a tema, partecipazione a fiere, sviluppo di materiale promozionale e molto altro.

Il progetto indica, infine, quali sono i risultati attesi al momento di emissione di “Entra in Valtellina 3”; questi sono, in sintesi (Progetto Entra in Valtellina, Allegato sub a) della deliberazione n.120 del 13 dicembre 2010, Regione Lombardia): 150 contatti o richieste di informazioni, 50 candidature ammesse alla prima fase di orientamento (azione 1), 20 imprese ammesse all’assistenza personalizzata (azione 1), 15 imprese selezionate/agevolate, 30 imprese partecipanti alle azioni di formazione (comprese imprese da precedenti edizioni del progetto), 360.000,00 euro di contributi da erogare.

#### **4.1.2 Attuazione del progetto: elementi innovativi e di successo**

Come indicato nell’articolo “Il rilancio della destinazione Valtellina a supporto della competitività territoriale” (Basile, 2017), il processo formativo di cui è stata responsabile in due edizioni del progetto su tre, e corrispondente alla prima e alla terza azione presentate nel progetto, è risultato cruciale per far conoscere il progetto in maniera facilmente comprensibile agli imprenditori affiancando ai concetti teorici, esempi in grado di far comprendere meglio i contenuti, i metodi e gli obiettivi e testimonianze concrete di partecipanti delle edizioni precedenti (per quanto riguarda le edizioni successive alla prima). Questo ha facilitato l’accoglienza e l’interessamento da parte dei commercianti che hanno potuto partecipare attivamente alla discussione, ponendo domande e comprendendo a pieno le possibilità legate al rilancio della propria attività e i benefici che ciò poteva comportare. Successivamente al processo di selezione, caratterizzato dalla fase 2, sono stati svolti ulteriori seminari di formazione riservati agli operatori scelti. Gli argomenti trattati si sono concentrati, innanzitutto, sulle caratteristiche del target di mercato scelto, sulle aspettative, necessità, caratteristiche dei clienti, sui trend di mercato e sulle strategie di comunicazione più appropriate. Questi seminari hanno reso possibile, inoltre, la conoscenza, lo scambio di idee e informazioni e la creazione di partnership tra i commercianti stessi. Nell’articolo, l’esperta cita, nelle metodologie utilizzate ed esposte agli imprenditori, il modello “win-win esperienziale” (capitolo 3, paragrafo 3.3.1), in un’ottica “*bottom up*”, volti a sviluppare un network duraturo e sostenibile nel tempo. Nella struttura del progetto si possono riconoscere gli elementi fondamentali caratterizzanti un modello di sviluppo di questo tipo: turista esperienziale a cui è rivolta l’offerta, la valorizzazione delle tradizioni, la coinvolgimento diretto e il rilancio di attività locali attraverso la creazione di un network.

Oltre ai seminari è stata prevista dalla Camera di Commercio di Sondrio, la possibilità di consulenze individuali dedicati alle singole aziende in modo da sviluppare delle strategie mirate ad ogni tipo di attività, al luogo in cui questa si colloca e al personale addetto alla gestione del Corner (Basile, 2017).

Grazie ai finanziamenti erogati nelle diverse edizioni del progetto, sono stati creati 54 “Corner Valtellina”; queste strutture fisse, poste all’interno degli esercizi commerciali, sono stati realizzati con uno stile uniforme e tipico della Valtellina, utilizzando materiali del luogo (soprattutto legno e pietra). Nei diversi Corner sono stati dedicati spazi alla degustazione,

all'esposizione dei prodotti; sono anche stati sviluppati anche supporti tecnologici quali, ad esempio, il sito internet dove è possibile l'acquisto diretto dei prodotti da parte del turista anche una volta tornato a casa. (Basile, 2017). I Corner sono stati messi in collegamento tra loro, al fine di creare un'immagine unitaria riconoscibile dal turista; sono stati prodotti, a tal fine, diversi tipi di materiali promozionali, quali gadget e brochure. Questi spazi hanno lo scopo di comunicare al turista le tipicità del luogo, offrendo la possibilità di scoprire sapori e prodotti locali; il personale specializzato riveste un ruolo fondamentale in quanto è in grado non solo consigliare e guidare il visitatore durante l'esperienza, ma può divenire promotore della destinazione con la sua cultura, tradizioni, luoghi. Il turista che visiterà un Corner avrà la possibilità di acquistare i prodotti che desidera e poter rivivere, in questo modo, l'esperienza del viaggio anche successivamente al ritorno a casa.

È stato possibile individuare alcuni aspetti ritenuti innovativi nel progetto sostenibile di rilancio, "Entra in Valtellina"; gli elementi di innovazione sono i seguenti (Basile, 2017):

- La *vision* della Camera di commercio;
- La formazione obbligatoria per gli imprenditori;
- L'utilizzo obbligatorio di materiali locali impiegati nella costruzione dei Corner;
- La pianificazione obbligatoria;
- La metodologia partecipativa;
- La creazione di un piano di lancio e comunicazione dell'intera rete;
- La strutturazione del bando.

Come primo elemento indicato troviamo la *vision* della Camera di Commercio che ha deciso di indirizzare il progetto verso una tipologia di intervento specifica incentrata sulle specificità e sui punti di forza caratterizzanti il territorio. Sviluppare il progetto a partire da un'idea così definita, ha costituito un elemento a favore di questo processo di rilancio. Successivamente, sono stati introdotti alcuni obblighi che hanno permesso di definire i punti cardine del progetto "Entra in Valtellina". Innanzitutto, la formazione obbligatoria per i piccoli commercianti che sono stati selezionati; questi, infatti, hanno potuto ricevere una formazione legata a concetti legati ad ambiti quali il marketing, i trend del mercato, che hanno permesso di fornire gli elementi necessari a creare un'offerta di qualità. Questi elementi hanno permesso agli imprenditori di comunicare in maniera più efficace il prodotto offerto. Un ulteriore elemento di innovazione è stato introdurre l'obbligo di utilizzo di materiali locali; questo ha permesso di creare un "indotto economico" (Basile, 2017). Grazie, infatti, all'utilizzo di questi materiali, si è favorito il lavoro di artigiani locali da un lato, contribuendo, allo stesso tempo, a conferire maggiore identità e tipicità ai Corner. Per quanto riguarda, invece, la pianificazione obbligatoria, in fase di presentazione del progetto, questa ha portato alla creazione di una rete di imprese, sorta volontariamente coinvolgendo filiere e attività differenti. Anche il modo in cui è stato strutturato il bando stesso, che ha supportato costantemente gli imprenditori nelle diverse fasi, rappresenta un'innovazione in un processo di questo tipo. Non solo, infatti, i commercianti sono stati seguiti nelle fasi concrete di realizzazione del progetto ma anche nelle fasi iniziali di consultazione e definizione dell'idea. Infine, lo sviluppo di un piano di lancio e di comunicazione della rete nel suo insieme, seguito direttamente dalla Camera di Commercio



quale ente di coordinamento tra i vari attori. Questo permette al cliente di riconoscere con facilità i Corner facenti parte della stessa rete.

L'elemento di innovazione introdotto dalla metodologia partecipativa è dato dal modo in cui è stata condotta la formazione permettendo un confronto e una conoscenza diretta tra imprenditori; i network creati in un simile contesto sono volontari e duraturi. Il ruolo cruciale della formazione condotta dalla dott.ssa, ha permesso di introdurre un'innovazione culturale e di coinvolgere attivamente gli stakeholder facenti parte di differenti comparti economici. Come sottolineato nell' articolo "Local food, wine heritage and destination marketing" (Basile, 2018), il metodo applicato è stato di tipo "bottom-up" e l'approccio turistico è stato basato sulla collettività degli attori partecipanti per raggiungere uno sviluppo sostenibile e duraturo. La formazione è stata svolta usando un linguaggio non eccessivamente tecnico per evitare quelle "barriere all'entrata" che fanno percepire i concetti come eccessivamente "burocratici". Un approccio, invece, come quello applicato dalla formatrice, permette una maggiore comprensione tramite la spiegazione di concetti teorici attraverso esempi pratici di edizioni precedenti o altre esperienze estere condotte dalla formatrice; i concetti sono stati ulteriormente sviluppati e recepiti attraverso dei workshop. L'elemento sul quale si è concentrata la formazione è proprio il modello partecipativo in grado di introdurre elementi quali la cooperazione e la pianificazione collettiva nei servizi e prodotti turistici e culturali; questo ha consentito agli imprenditori di capire e lavorare su quelle che sono le sfide del marketing esperienziale e relazionale (Basile, 2018). Durante i workshop gli imprenditori sono stati suddivisi in piccoli gruppi per facilitare la conoscenza reciproca e il confronto, lo scambio di idee ed esperienze. Questo ha portato ad un coinvolgimento diretto di ogni singolo imprenditore e alla partecipazione attiva degli stessi; proprio da questo scambio è stato possibile creare un'idea di prodotto alimentare e viticolo tipico che è stato definito entro la fine dei seminari. L'elemento innovativo in questo tipo di formazione è stata la co-creazione del prodotto stesso da parte dei soggetti coinvolti essendo, questi, gli stessi imprenditori che poi rilanceranno la propria attività basandola su questa nuova idea. I gruppi di lavoro hanno portato, inoltre, alla creazione di partnership tra gli attori stessi; la conoscenza diretta ha permesso una comprensione delle attività e delle peculiarità di ogni impresa e questo ha dato lo spunto per collaborare in maniera efficace (Basile, 2018). A testimonianza del successo di questa fase sono i risultati concreti, introdotti nel paragrafo 4.2, che mostrano come le partnership non solo si siano preservate nel tempo, ma siano cresciute.

L'elemento della formazione risulta essere l'elemento di innovazione principale in questo processo di rilancio; esso ha consentito di ideare e definire il prodotto stesso a partire dagli imprenditori locali, di creare quelle partnership necessarie alla creazione di un'immagine di destinazione che opera nel suo complesso e di preservare i risultati nel tempo grazie alla consapevolezza e alla capacità acquisita dai commercianti durante il processo di formazione.

## **4.2 I risultati nel tempo: esiti e testimonianze**

Dai risultati analizzati ed esposti dalla formatrice stessa (Basile, 2017), è possibile evincere come, a distanza di 10 anni dall'attuazione del progetto, siano ancora presenti importanti

ricadute per gli imprenditori che ne hanno preso parte. Questo a testimonianza della sostenibilità e del progetto e dello sviluppo duraturo che questo ha messo in atto.

Nell' articolo, "Il rilancio della destinazione Valtellina a supporto della competitività territoriale" (Basile, 2017), l'autrice ha presentato alcuni casi di attività che hanno preso parte ad "Entra in Valtellina", descrivendo la situazione precedentemente al progetto e le modifiche apportate dagli imprenditori grazie alla loro partecipazione al progetto. I casi, qui riportati, riguardano un esercizio commerciale e un ristorante. Il primo esempio è quello di un negozio storico specializzato nel commercio di cereali e materie prime; attraverso il progetto è stato possibile rinnovare l'intera attività, aprendola ad un nuovo commercio di prodotti tipici del territorio. Sono state, inoltre, sviluppate ulteriormente quelle partnership create durante "Entra in Valtellina"; un esempio per il caso di questa attività commerciale sono delle collaborazioni con un consorzio di vini del luogo che acquista, per le proprie degustazioni, i prodotti da forno di questo esercizio.

Per quanto riguarda, invece, il caso del ristorante, questo godeva di una particolare ubicazione dove è stato possibile inserire il Corner; si tratta di una grotta naturale, chiamata "Crotto", presente sotto al ristorante, dove, tradizionalmente, si conservavano i cibi. Sfruttando proprio le caratteristiche naturali di questo luogo quali aerazione, temperatura e umidità, e guardando alla bellezza e peculiarità di questo elemento, il processo di creazione del Corner è stata condotta in maniera rispettosa della tradizione. Oggi, il "Crotto", risulta un luogo di esposizione, vendita e degustazione di prodotti tipici. L'intervento svolto è riuscito a migliorare e far crescere l'attività del ristorante che, a seguito del progetto, ha deciso di investire in materie prime locali per il proprio menù, di inserire l'esperienza di degustazione di un liquore locale in grotta a fine del pasto per i propri ospiti e, infine, ha permesso la creazione di un marchio "Crotto Quartino", in collaborazione con produttori locali, apportato su alcuni prodotti di eccellenza riproposti poi per la vendita esclusiva in questo Corner e nel menù.

In entrambi i casi è possibile identificare un processo di cambiamento posto in essere a partire dalla partecipazione al progetto. Gli elementi della tradizione sono stati inseriti nell'attività in essere e integrati in base alle differenti caratteristiche e peculiarità. La formazione ricevuta ha permesso agli imprenditori di sviluppare ulteriormente l'idea iniziale; anche per quanto riguarda le collaborazioni poste in essere con "Entra in Valtellina", queste sono rimaste nel tempo e si sono ulteriormente sviluppate. In entrambi i casi si riporta un aumento del fatturato e, nel caso del ristorante, un aumento delle presenze del 60% (Basile, 2017).

La formatrice, studiando il progetto dopo la sua attuazione, è stata in grado di raccogliere impressioni e risultati concreti in grado di fornire una visione delle ricadute, a breve e lungo termine, del processo di rilancio attuato nella destinazione Valtellina. In linea generale, è possibile identificare numerosi elementi di successo nei risultati ottenuti da questo progetto. Il primo risultato concreto è riscontrabile nelle reti che si sono create tra settori facenti parte dello stesso sistema economico. Mettendo in luce, infatti, attraverso i Corner, quelli che sono i prodotti tipici del luogo, si crea una collaborazione e un impatto positivo fra le diverse imprese coinvolte: produttori e trasformatori del prodotto, piccoli commercianti, artigianato tipico, fornitori di servizi turistici (come ad esempio il comparto alberghiero). Un progetto come

“Entra in Valtellina”, quindi, non ha interessato un solo settore dell’economia locale, ma è riuscito a recare beneficio a comparti diversi del sistema economico.

Nell’articolo “Il rilancio della destinazione Valtellina a supporto della competitività territoriale” (Basile,2017), l’autrice ha indicato, quali risultati ottenuti a dieci anni di distanza dalla prima edizione del progetto (2007-2017):

- Oltre l’87% dei Corner è ancora attivo ed operante;
- Diverse aziende partecipanti hanno scelto prendere parte ad altri progetti fornendo un ulteriore valore aggiunto alla propria attività (come, ad esempio rientrare nel “Marchio Valtellina” promosso dalla provincia di Sondrio);
- Sono ancora attive le reti create e molte di queste si sono ulteriormente sviluppate;
- La Camera di Commercio ha proseguito con bandi e progetti a sostegno dello sviluppo di ulteriori connessioni tra settori differenti;
- Si sono registrati aumenti di fatturato nel corso degli anni sia per negozi di vicinato che per bed and breakfast e case vacanze.

### **4.3 Entra in Valtellina: applicazione del modello “win-win esperienziale”**

Il progetto Entra in Valtellina è stato sviluppato sulla base del modello “win-win esperienziale”, ideato ed applicato dalla dott.ssa Basile da 15 anni a questa parte, e basato sull’esperienza maturata in destinazioni estere (capitolo 3, paragrafo 3.3). La formatrice illustra nel dettaglio il modello ideato ed applicato, successivamente, anche a favore della Camera di Commercio di Perugia, nell’articolo “Il metodo “win-win esperienziale” applicato al prodotto turistico esperienziale” (2019); questo è basato sulle fasi e strumenti descritti.

Nel caso “Entra in Valtellina” è possibile analizzarne ulteriormente le fasi, le innovazioni e le ricadute generate dal progetto a 10 anni dalla sua introduzione. La possibilità è quella di analizzare le azioni intraprese in concreto, i risultati e le testimonianze traendo ulteriori conclusioni sul caso specifico.

**Tabella 4.1: Confronto tra le caratteristiche modello “win-win esperienziale”, ideato dalla dott. Monica Basile, e la sua applicazione nel progetto “Entra in Valtellina”**

<b>Modello “win-win esperienziale” esperienziale</b>	<b>Progetto “Entra in Valtellina”</b>
<b>Caratteristiche:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Partecipazione diretta</li><li>➤ Sviluppo di partnership tra gli attori</li><li>➤ Identificazione di obiettivi misurabili da raggiungere</li></ul>	<b>Attuazione:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Confronto e scambio di idee nei seminari;</li><li>➤ Fissazione di obiettivi concreti;</li><li>➤ Conoscenza e confronto tra imprenditori;</li><li>➤ Creazione di un partnership tra imprenditori durante e successivamente al progetto;</li><li>➤ Progetti formativi individuali e collettivi;</li><li>➤ Assistenza individuale;</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Formazione bottom-up</li><li>➤ Turista esperienziale</li><li>➤ Legame con il territorio</li><li>➤ Creazione di una rete</li><li>➤ Verifica degli obiettivi stabiliti dalla formazione</li><li>➤ Promozione</li><li>➤ Verifica del fatturato generato dalla rete</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Target di riferimento: turista enogastronomico;</li><li>➤ Valorizzazione di prodotti e produttori locali;</li><li>➤ Prodotti come veicolo per trasmettere le tradizioni di questi luoghi;</li><li>➤ Brochure, gadget e sito internet dedito a promozione della rete e alla vendita dei prodotti;</li><li>➤ Risultati concreti in termini di aumento del fatturato e delle presenze.</li></ul>
---	---

Innanzitutto si riconosce, quale elemento cruciale, il coinvolgimento in prima persona della figura dell'imprenditore. Questo progetto è risultato particolarmente efficace in quanto è possibile identificare come la formazione di ogni singolo attore abbia permesso, allo stesso, di tradurre, in maniera efficace e peculiare alla propria attività, un modello teorico generale. È da considerarsi, successivamente, il successo nell'indirizzare questa proposta al giusto tipo di turista individuabile, in questo caso, proprio nel turista enogastronomico; questo segmento, infatti, racchiude quelle che sono le caratteristiche proprie del turista esperienziale. La scelta di un target di questo tipo, interessato all'autenticità dell'esperienza, alla tradizione e legata al settore dell'enogastronomia, permette la creazione di una connessione, un interesse che ha come obiettivo finale quello di preservare l'esperienza nella memori del visitatore anche successivamente alla conclusione del viaggio. Questo è l'elemento distintivo che consente acquisti successivi, anche da casa propria, dei prodotti e un eventuale ritorno nei luoghi (fidelizzazione del cliente); un'esperienza memorabile, inoltre, comporta una valutazione positiva della destinazione che può, oggi, essere facilmente espressa attraverso recensioni positive e buone valutazioni. Queste sono essenziali per creare e mantenere una buona *web reputation* che, come descritto nel capitolo 3, è in grado di influenzare concretamente le opinioni dei consumatori e di guidare la selezione di una meta per un viaggio.

Per quanto riguarda, poi, la centralità del territorio in "Entra in Valtellina", il progetto è stato sviluppato a partire dal territorio, per il territorio e avente come obiettivo la creazione di un prodotto tipico locale. Questo può essere considerato, oltre che elemento costitutivo del concetto di rilancio bottom-up, anche uno degli elementi di successo di questo progetto; senza la connotazione, strettamente locale, di "Entra in Valtellina", si sarebbe perso il senso di autenticità che queste piccole attività ricoprono in quanto "cuore" di località montane. Si sarebbe snaturato il ruolo che questi piccoli imprenditori, con le loro attività commerciali, ricoprono nel luogo in cui si situano e nell'immaginario dei visitatori. Un tipo di intervento che non avesse considerato questi elementi sarebbe arrivato a snaturare le attività, risultando artificiale e costruito e non avrebbe, probabilmente, riscontrato un tale successo.

#### **4.4 Il rilancio “artificiale” di una destinazione: Atlantic City**

Un caso studio che interessa un processo di rilancio singolare è quello di Atlantic City. Questa destinazione, che ha vissuto un momento di sviluppo turistico già agli inizi del '900, ha poi attraversato una profonda crisi a partire dagli anni '70. Il progetto di rilancio messo in atto in questa destinazione è stato posto in essere attraverso grandi investimenti; a dare inizio al processo un referendum che, nel 1976, acconsentì a rendere legale il gioco d'azzardo nella città. Questo rinnovo rappresenta un esempio di creazione di un'attrattiva “artificiale”; nella destinazione, infatti, si è creato, grazie ad opere realizzate dall'uomo, un prodotto specifico da offrire ai visitatori. I casinò diventano la *reason why* per cui il turista si reca ad Atlantic City permettendo, allo stesso tempo, il risollevarsi dell'economia e la creazione di numerosi posti di lavoro.

Atlantic City inizia il suo sviluppo verso la fine dell' '800, inizio '900 attraverso la costruzione di nuovi ed eleganti alloggi, ristoranti e servizi di trasporto (wikipedia.org, 2019). La destinazione vede crescere velocemente la sua reputazione e già negli anni '20 raggiunge il suo apice. In questo periodo le visite sono costanti e la maggior parte dei lussuosi hotel fronte mare sono già stati costruiti. L'offerta era prevalentemente rivolta ad una classe medio-alta, con una alta capacità di spesa; le strutture e i servizi offerti si adattano agli standard di questo segmento e di conseguenza il prezzo medio è piuttosto alto (Stansfield, 2006). Con l'avvento della ferrovia, però, era diventato via via più semplice raggiungere la città ad un prezzo ridotto; questo ha portato, nella destinazione, un nuovo gruppo di visitatori caratterizzati da una capacità di spesa inferiore che, spesso, non trascorrevano la notte in città (*day-trips*). Il crescente flusso di questo target ha portato un cambiamento nell'offerta di Atlantic City che inizia ad adattarsi a quelli che sono i gusti e gli standard di questi nuovi visitatori. L'allontanamento della città dall'offerta, fino a quel momento rivolta a bisogni, esigenze e standard di una classe più alta, è stato sia a causa, che di conseguenza, al declino dell'interesse di questo target verso la destinazione. La crescente presenza, nella destinazione, della “working class”, può essere spiegata anche dalla ricerca, da parte dell' “upper-class”, di nuove destinazioni, data dalla volontà di cambiamento in base alle nuove mode. Ciò ha comportato un progressivo deterioramento delle strutture di lusso e non ha stimolato nuovi investimenti (Stansfield, 2006). Negli anni '70 Atlantic City attraversava un momento di profonda crisi che accumulava diverse città americane in quel periodo ma che, qui, fu particolarmente grave (wikipedia.org, 2019). Questa crisi interessò diversi ambiti tra i quali quello turistico. I proprietari di hotel, ristoranti e strutture d'intrattenimento non riuscirono a stare al passo con i cambiamenti di mode e gusti. Tutto il sistema di offerta, attrazioni, alloggi, fattori di attrattiva non risultavano più moderni, le infrastrutture erano ormai obsolete e non venivano rinnovate. Infine, i profitti sono stati portati all'esterno della destinazione e non reinvestiti per rimodernare. A seguito di questa crisi sono state chiuse e demolite delle strutture mentre quelle rimaste non risultavano più in grado di attrarre i turisti. I flussi turistici erano ormai caratterizzati da una forte stagionalità e ciò comportava, per i residenti, 8 mesi all'anno senza possibilità di lavoro (Stansfield, 2006).

In questa situazione di crisi si inserì l'idea di rilanciare la destinazione attraverso la costruzione di casinò e attirando un tipo di turisti attratti dal gioco d'azzardo. Per attuare questo rilancio, è

stato necessario un referendum, svolto nel 1976, per legalizzare il gioco d'azzardo nella sola città di Atlantic City. A seguito dell'esito positivo, è stato costruito il primo casinò, il Resorts International, nel 1978. Il successo fu, fin dal primo anno, enorme; gli arrivi e i guadagni furono altissimi. Questo nuovo settore creò numerosi posti di lavoro sia nei casinò che in industrie che fornivano prodotti e servizi per gli stessi. Il successo del Resorts International portò alla costruzione di diverse altre strutture simili: dal 1978 al 1981 il numero di casinò passò da 1 a 9 (Stansfield, 2006). Le strutture erano caratterizzate da grandi dimensioni e da un numero minimo di 500 stanze; questo comportò il passaggio di Atlantic City da una destinazione visitata prevalentemente da turisti giornalieri, ad una meta di vacanza vera e propria. Nei decenni successivi all'apertura di questo primo casinò, la destinazione vivrà un periodo estremamente positivo e, con l'avvento del nuovo secolo, sarà tra le più popolari "*resort destination*" in America (Stansfield, 2006)

Ricerche pubblicate dalla CRDA, (Casino Reinvestment Development Authority), descrivono il comportamento dei visitatori ad Atlantic City dal 1998 fino al 2013 attraverso alcune statistiche pubblicate nel loro sito ([atlanticcitynj.com](http://atlanticcitynj.com), 2019). Questi studi mostrano come, già nel 1998, la ragione principale per cui i turisti si recano in città è quella del gioco d'azzardo. Questa tendenza è riscontrabile nei primi due report (1998 e 2003) mentre, nell'analisi svolta nel 2013, viene indicata come prima ragione la visita o il passaggio durante un viaggio verso altre mete (38%; il gioco d'azzardo ha raggiunto come percentuale il 27%), nonostante il 70% degli intervistati abbia dichiarato di alloggiare in un hotel con casinò e, più del 70%, di aver giocato d'azzardo durante il soggiorno. Durante lo studio svolto nel 2003 si identifica una volontà di rilanciare altri comparti turistici come, ad esempio, il turismo congressuale, per affari, o per l'intrattenimento, gli show e lo shopping. La permanenza media rimane di brevi periodi; più dell'80% dei visitatori, nel 2013, hanno trascorso meno di quattro giorni in città. Attraverso una breve analisi di alcuni dei dati forniti, si può capire come l'attrattiva principale sia legata ai casinò e alle grandi strutture create nella destinazione. Da diversi anni si parla di una situazione di crisi ad Atlantic City che ha comportato una progressiva riduzione degli arrivi e delle entrate legate al comparto turistico; alcuni storici casinò sono stati chiusi nel 2014 ([atlanticcitynews.net](http://atlanticcitynews.net)). L'andamento della destinazione, tuttavia, rimane ancora piuttosto altalenante ed incerto.

Un turismo, infatti, come quello di Atlantic City, è caratterizzato principalmente da un'unica proposta e, come descritto da Stansfield (2006), se questa proposta è "di moda", la destinazione va bene, se, invece, i trend cambiano, la stessa destinazione affronterà una profonda crisi.

Questo processo di rilancio è stato caratterizzato da un intervento che ha coinvolto una destinazione in un momento di forte crisi. Il punto di partenza era, quindi, piuttosto problematico in quanto erano già riscontrabili, sul territorio, alcuni elementi negativi di abbandono della destinazione. Vista l'impronta fortemente urbanizzata di Atlantic City, si è sviluppato un intervento che potesse inserirsi in questo contesto; attraverso il referendum, che ha permesso la legalizzazione del gioco d'azzardo, è stato possibile creare una nuova offerta in grado di attrarre nuovamente i turisti. Da considerare, tra gli elementi di successo di questo rilancio, che questo tipo di offerta non era facilmente riscontrabile in altre destinazioni e rappresentava, quindi, una novità per molti; Stansfield (2006) la definisce come "*casino*

*fever*” o febbre dei casinò. Ciò ha permesso gli enormi guadagni che hanno caratterizzato questa destinazione e stimolato ulteriori investimenti.

#### **4.5 Un confronto tra i due casi studio**

Mettendo a confronto il processo di rilancio del territorio Valtellina e della città di Atlantic City, è possibile identificare differenze sostanziali nei due processi che, seppur nella loro diversità, hanno rappresentato due progetti di rinnovo di successo. La situazione di partenza della destinazione era sostanzialmente diversa così come la tipologia di turisti attratti dalle due proposte. L’ambiente montano della Valtellina, caratterizzato da piccole realtà locali, ha riscontrato un momento di difficoltà legato ad un comparto economico, che è quello dei piccoli imprenditori commercianti; il progetto attuato, quindi, si è rivolto specificatamente a questa realtà. Dall’altra parte, invece, il momento di grave crisi riguardava l’intera città e coinvolgeva diversi settori economici e la totalità dell’offerta turistica; il processo di rilancio è avvenuto in maniera radicale, introducendo un nuovo fattore di attrattiva in grado di ridare nuova vita all’intero sistema. Per quanto riguarda, quindi, il rinnovo di queste destinazioni, questo è avvenuto in maniera estremamente differente: ad Atlantic City è stato indotto un referendum (intervento a livello statale) e, successivamente, grazie a grandi capitali privati investiti, sono state edificate nuove strutture a creare il nuovo sistema d’offerta della città; dall’altra parte, invece, in Valtellina, sono state coinvolte realtà già presenti sul territorio, con un’importante e riconoscibile tipicità. Si può notare che, se da un lato sono necessari grandi investimenti per attuare questo tipo di intervento, dall’altro è necessaria una tradizione locale e un tessuto di piccole imprese da poter valorizzare.

Per quanto riguarda, poi, l’effetto di questi processi nell’economia del luogo in cui sono stati attuati, è possibile notare come, seppur in maniera differente, entrambi i rilanci abbiano avuto un riscontro positivo sull’economia in generale. Con l’introduzione dei casinò, ad Atlantic City, si sono creati numerosi posti di lavoro sia all’interno delle strutture stesse che nei settori collegati (fornitori e servizi). In Valtellina, invece, lo sviluppo di una rete comprendente diversi settori al di fuori di quello turistico, ha aiutato diverse realtà locali che hanno, in questo modo, beneficiato di questo processo di rinnovo.

Infine le ricadute che, come espresso in precedenza, sono state positive in entrambi i casi studio. Nel caso di Atlantic City i cospicui investimenti hanno prodotto enormi guadagni che hanno permesso il rilancio di un intero sistema economico; in Valtellina, le reti che sono state create sono tutt’ora attive e gli imprenditori hanno visto un aumento dei loro guadagni e delle presenze.

Una volta riassunte alcune delle caratteristiche fondamentali di entrambi i casi studio, non è possibile stabilire se esista un processo di rilancio più valido rispetto all’altro. Entrambi, infatti, hanno portato risultati positivi e sono, quindi, definibili di successo per la realtà alla quale sono stati applicati. Si può, quindi, identificare la necessità di valutare, in termini di efficacia, quanto un modello di rilancio sia adatto per la destinazione nella quale va ad attuarsi; questo mette in luce la necessità di valutare con attenzione la situazione e le caratteristiche di una destinazione permettendo di individuare, in base a queste, quale progetto di rinnovo, seppur con i dovuti adattamenti, potrebbe risultare efficace. Riferendosi ai casi studio presentati in questo

capitolo, sarebbe stato difficile, in una realtà cosmopolita, densamente urbanizzata come Atlantic City, attuare un processo di rinnovo in grado di risollevarne l'economia senza cospicui investimenti volti alla creazione di grandi strutture. Dall'altra parte, invece, in un luogo come quello della Valtellina, un intervento che non prendesse in considerazione tradizioni e imprenditori locali avrebbe snaturato il territorio strettamente legato all'autenticità, alla natura, alla storia, alle tradizioni. Un processo di rilancio "artificiale" non sarebbe stato sostenibile ed efficace.



## CONCLUSIONE

La destinazione turistica rappresenta un sistema complesso che racchiude attori, sistemi, prodotti, servizi, attrazioni, infrastrutture e molto altro. Per definire tale concetto è necessario valutare quali siano gli elementi che compongono una meta turistica, a partire dal prodotto turistico stesso. Il punto di partenza è il prodotto nella sua forma più generica, applicabile a prodotti o servizi di diversi settori. Per descrivere al meglio tale concetto, sono state analizzate le diverse definizioni, le classificazioni, l'ideazione e il lancio sul mercato, la comunicazione e la promozione rivolta al cliente. Questa analisi è stata successivamente applicata al prodotto appartenente al settore turistico, descrivendone le peculiarità quale elemento base di un sistema turistico più complesso. La successiva definizione del concetto di destinazione si è poi spostata sulla descrizione del suo ciclo di vita, con le diverse fasi coinvolte concentrando l'attenzione proprio sulle ultime fasi: il declino e il rilancio.

Sul concetto di rilancio si è concentrata l'analisi negli ultimi capitoli. Partendo da concetti ed analisi teoriche proposte da Cooper e Butler, si sono sviluppati ulteriormente i punti di forza, gli ostacoli, le caratteristiche di un processo di rinnovo, secondo l'esperienza della dott.ssa Monica Basile. Grazie a diverse interviste, che hanno permesso di trasmettere le conoscenze raccolte dall'esperta in diversi anni di lavoro sul campo, è stato possibile confrontare due modelli di rilancio e le loro applicazioni, valutandone vantaggi e svantaggi. Si è conclusa l'analisi del processo di rinnovo di una destinazione, con la descrizione del caso studio "Entra in Valtellina" e la comparazione dello stesso con un caso diametralmente opposto, quello di Atlantic City; questo ha consentito di elaborare ulteriori conclusioni riguardanti i due processi.

Attraverso questa tesi si è descritto un processo estremamente complesso che necessita di un'attenta analisi durante la fase di elaborazione e di un'attenzione particolare durante le fasi attuative. Si sono descritti diversi modelli che, se attuati nel giusto contesto e con le giuste condizioni, sono risultati in rilanci di successo. Un focus particolare, quindi, deve essere posto, parlando di rinnovo, nell'analisi della situazione, delle caratteristiche che contraddistinguono il territorio nel quale questo si va ad attuare. Ogni modello presentato è caratterizzato da punti di forza, svantaggi e limiti che devono essere gestiti al meglio da figure competenti in grado di direzionare il processo di rilancio, coinvolgendo i giusti attori, stakeholder o investitori. Si è riconosciuta, infine, l'importanza dell'individuazione del turista più adatto, anche in base ai trend attuali, e di una promozione mirata ed efficace in grado di veicolare al meglio i punti cardine della destinazione "rinnovata".

Uno spunto per elaborare ulteriormente questo progetto potrebbe riguardare il paragone con casi di rilancio che non sono andati a buon fine; questa ulteriore analisi permetterebbe di tradurre le difficoltà e gli ostacoli qui descritti in un'analisi di casi pratici in grado di sottolineare gli effettivi impedimenti ad un processo di rilancio.

## BIBLIOGRAFIA

Abraham, P., Wang, Y. (a cura di), (2011). *Destination Marketing and Management: Theories and Applications*, CABI Publishing.

Adinolfi, M. C., Ezeuduji, I.O., Lete, P. M., Taylor, A., (2014). Competitive Advantage for Brand Positioning: The Case of Sun City in South Africa, *Tourism Review International*, 17 (4).

Agarwal, S., (2006), Coastal Resort Restructuring and the TALC, Butler, R. W. (a cura di), *The tourism area life cycle, vol. 2: conceptual and theoretical issues*, Channel View Publications.

Alleyne, R., (2003). *Britons are avoiding holidays in Faliraki*, telegraph.co.uk/news (data ultima consultazione: 30/01/2019).

Anderson, C. K., Han S., (2018). *Indexing Hotel Brand Reputation*, Center for Hospitality Research Publications.

Armstrong, G., Kotler, P., (2010). *Principles of Marketing*, 13 ed., New Jersey Pearson Prentice Hall.

Atlantic City News.Net, (2014). *Thousands out of work in Atlantic City as big casinos shut doors* (data ultima consultazione: 10/02/2019).

Basile, M., (2019). Il metodo "win-win" applicato al prodotto turistico esperienziale, *Obiettivo Impresa*, Camera di Commercio di Perugia.

Basile, M., (2018), *Local food, wine heritage and destination marketing. Relaunching Valtellina alpine destination*, Economia della Cultura 1/2 Il Mulino.

Basile, M., (2017), Il rilancio della destinazione Valtellina a supporto della competitività territoriale, *XXI Rapporto sul Turismo Italiano* (con un paragrafo basato su UNWTO GASTRONOMY NETWORK, Becheri, E., Micera, R., Morvillo, A., (a cura di), Rogiosi Editore).

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

Butler, R. W., (2006), Renewing or Retiring with the TALC, Butler, R. W. (a cura di), *The tourism area life cycle, vol. 2: conceptual and theoretical issues*, Channel View Publications.

Butler, R. W., (2006), The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources, Butler, R. W. (a cura di), *The Tourism Area Life Cycle, Vol. 1 : Applications and Modifications*, Channel View Publications.

Claessens, M., (2017). Characteristics Of The Product Life Cycle Stages And Their Marketing Implications, marketing-insider.eu.

Cooper, C., (2006), *The Anatomy of the Rejuvenation Stage of the TALC*, Butler, R. W. (a cura di), *The tourism area life cycle, vol. 2: conceptual and theoretical issues*, Channel View Publications.

Della Corte, V., (2013), *Imprese e sistemi turistici. Il management*, Egea.

Ejarque, J., (2003). *La destinazione turistica di successo*, HOEPLI, Milano.

entrepreneur.com (2018). Pricing a product, <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/pricing-a-product> (data ultima consultazione: 23/12/2018).

Ferrandina, A., (2008). *Lanciare prodotti di successo: il Concetto del Concetto*, giacomobruno.it (BrunoEditore), (data ultima consultazione: 04/01/2018).

Ferrari, A., (2016). *PIANO DI COMUNICAZIONE: un semplice modello da seguire*, afcformazione.it (data ultima consultazione: 15/01/2019).

Fontana, F., Caroli, M., (2013). *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill.

formazioneturismo.com (2018), Fondi europei per il turismo, una grande opportunità per favorire crescita e occupazione, <https://www.formazioneturismo.com/fondi-europei-per-il-turismo-opportunita-per-favorire-crescita-e-occupazione> (data ultima consultazione: 26/12/2018).

Franch, M., (2010). *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw-Hill Education.

glossariomarketing.it (2018). Ciclo di vita del prodotto, <https://www.glossariomarketing.it/significato/ciclo-di-vita-del-prodotto> (data ultima consultazione: 28/12/2018).

glossariomarketing.it (2018). DMO, <https://www.glossariomarketing.it/significato/dmo> (data ultima consultazione: 22/12/2018).

Gordon, E., Sherlekar S.A., (2010). *Marketing Management*, Himalaya Publishing House, Mumbai.

Iannaccone, W., (2015). *Guida completa per uno studio di fattibilità per il lancio di un prodotto/servizio*, Franco Angeli.

Kotler, P., (2004), *Marketing management*, edizione italiana a cura di Walter G. Scott., Pearson, Milano.

Kotler, P., (1967). *Marketing management: Analysis, Planning and Control*, Prentice-Hall.

Martini, U., (2005). *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche.*, Giappicchelli.

McGill, J., (2018). *How to Develop a Content Strategy: A Start-to-Finish Guide*, [blog.hubspot.com](http://blog.hubspot.com) (data ultima consultazione: 10/12/2018).

Pisano, G. (2017). Piano di comunicazione: cos'è e come farlo in modo efficace, digital-coach.it (data ultima consultazione: 15/12/2018).

Presenza, A., (2007). *Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance*, Franco Angeli, Milano.

productcyclestages (2018). Product Life Cycle Stages, <http://productlifecyclestages.com> (data ultima consultazione: 20/12/2018).

Regione Lombardia (2010), *Progetto entra in Valtellina*, Allegato sub a) della deliberazione n.120 del 13 dicembre 2010.

regione.veneto.it (2018), Contributi e finanziamenti, <https://www.regione.veneto.it/web/turismo/contributi-finanziamenti> (data ultima consultazione: 27/12/2018)

Rispoli, M., Tamma, M. (1995). *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli.

Rispoli, M., Tamma, M. (1996). *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova.

Stansfield, C., (2006). The Rejuvenation of Atlantic City: The Resort Cycle Recycles, Butler, R. W.(a cura di), *The Tourism Area Life Cycle, Vol. 1 : Applications and Modifications*, Channel View Publications .

unwto.org (2018), Resilience of Tourism Development, <http://sdt.unwto.org/content/resilience-tourism-development> (data ultima consultazione: 30/12/2018).

valtellina.info (2019), Valtellina- hotel, appartamenti, prodotti tipici, <http://www.valtellina.info> (data ultima consultazione: 14/02/2019).

valtellina.it (2019), Valtellina, <http://www.valtellina.it> (data ultima consultazione: 10/02/2019).

wikipedia.org (2019). Atlantic City, [https://it.wikipedia.org/wiki/Atlantic\\_City](https://it.wikipedia.org/wiki/Atlantic_City) (data ultima consultazione: 16/02/2019).

wikipedia.org (2019). Cascade Vittoria, [https://it.wikipedia.org/wiki/Cascade\\_Vittoria](https://it.wikipedia.org/wiki/Cascade_Vittoria) (data ultima consultazione: 14/02/2019)

wikipedia.org (2019), Experimental travel, [https://en.wikipedia.org/wiki/Experiential\\_travel](https://en.wikipedia.org/wiki/Experiential_travel) (data ultima consultazione: 28/01/2019).

wikipedia.org (2018). Stakeholder, <https://it.wikipedia.org/wiki/Stakeholder> (data ultima consultazione: 06/12/2018).

wikipedia.org (2019). Web reputation, [https://it.wikipedia.org/wiki/Web\\_reputation](https://it.wikipedia.org/wiki/Web_reputation) (data ultima consultazione: 11/02/2019).

wikipedia.org (2019). Willingness to pay, [https://en.wikipedia.org/wiki/Willingness\\_to\\_pay](https://en.wikipedia.org/wiki/Willingness_to_pay) (data ultima consultazione: 07/02/2019)

youarticlelibrary.com (2018). Product: Meaning and Dimensions of Product!, [http://yourarticlelibrary.com /production-management/product-meaning-and-dimensions-of-product-production-management/27948\\_](http://yourarticlelibrary.com /production-management/product-meaning-and-dimensions-of-product-production-management/27948_) (data ultima consultazione: 15/12/2018).