

Gianluca Goffi

**MANAGEMENT
DELLE DESTINAZIONI
TURISTICHE:
SFIDE PER TERRITORI
E IMPRESE**

**Il caso di Senigallia e delle
Valli Misa e Nevola**

Con la presentazione di Tonino Pencarelli
un contributo di Debora Moscani
e una postilla di Pietro Scòzzari

FrancoAngeli

Gianluca Goffi

**MANAGEMENT
DELLE DESTINAZIONI
TURISTICHE:
SFIDE PER TERRITORI
E IMPRESE**

**Il caso di Senigallia e delle
Valli Misa e Nevola**

Con la presentazione di Tonino Pencarelli
un contributo di Debora Moscani
e una postilla di Pietro Scòzzari

FrancoAngeli

Publicazione realizzata con il contributo di:



e promossa da:



Il progetto di ricerca è stato coordinato da Gianluca Goffi.
Ha collaborato alla realizzazione del progetto Tonino Pencarelli.
Debora Moscani ha effettuato le interviste presso le strutture ricettive.
Roberta Palmieri dell'Istat Marche si è occupata del campionamento statistico.



Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. L'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. L'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).
Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. L'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscellanee, raccolte, o comunque opere derivate.

*Ad Anna e Ottavio,
i miei genitori*

*«Le persone non fanno i viaggi,
sono i viaggi che fanno le persone»*

John Ernst Steinbeck

*«Sunrise come, I climb the ladder,
the new day breaks and I'm working on a dream»*

Bruce Frederick Springsteen

INDICE

| | | |
|---|------|-----|
| Presentazione, di Tonino Pencarelli | pag. | 13 |
| Introduzione, di Gianluca Goffi | » | 17 |
| Alcuni ragionamenti di metodo, di Roberta Palmieri | » | 27 |
| 1. Un quadro sul management delle destinazioni turistiche | | |
| <i>di Gianluca Goffi</i> | » | 31 |
| 1.1. Il turismo nell'era postfordista | » | 31 |
| 1.2. Il <i>destination management</i> | » | 35 |
| 1.3. Obiettivi del <i>destination management</i> | » | 43 |
| 1.4. Il <i>destination marketing</i> e il <i>destination branding</i> | » | 50 |
| 1.5. Le destinazioni turistiche | » | 54 |
| Bibliografia | » | 57 |
| PARTE PRIMA: I TERRITORI | | |
| 2. Il settore turistico nel contesto locale, di Gianluca Goffi | » | 62 |
| 2.1. Le risorse e le attrattive turistiche dei territori | » | 62 |
| 2.2. Il turismo nell'economia locale | » | 69 |
| 2.3. Il mercato del lavoro nel comparto turistico | » | 75 |
| Bibliografia | » | 81 |
| 3. L'offerta e la domanda turistica locale, di Gianluca Goffi | » | 83 |
| 3.1. Senigallia e le Valli Misa e Nevola | » | 83 |
| 3.2. Senigallia e le principali località balneari della regione | » | 92 |
| 3.3. Un quadro a livello provinciale con un'analisi per zona | » | 97 |
| Bibliografia | » | 107 |

| | | |
|--|---|-----|
| 4. Destination management: nuove sfide per i territori, di Gianluca Goffi | » | 108 |
| 4.1. Il caso di Senigallia e delle Valli Misa e Nevola | » | 108 |
| 4.2. Il ciclo di vita delle località | » | 112 |
| 4.3. Verso la diversificazione dell'offerta | » | 117 |
| 4.4. Le scelte a livello comunicativo e di <i>branding</i> | » | 132 |
| 4.5. La <i>governance</i> del sistema locale di offerta turistica: il nuovo STL "Marca Anconetana" | » | 142 |
| Bibliografia | » | 151 |

PARTE SECONDA: LE IMPRESE

| | | |
|--|---|-----|
| 5. Le imprese alberghiere, di Gianluca Goffi | » | 155 |
| 5.1. Introduzione | » | 155 |
| 5.2. Vecchie e nuove classificazioni degli alberghi e l'avvento del <i>Web 2.0</i> | » | 156 |
| 5.3. L'indagine diretta: le strutture, le dotazioni e i servizi offerti | » | 161 |
| 5.4. L'indagine diretta: gli imprenditori e la gestione | » | 166 |
| 5.5. Sfide e opportunità per le imprese alberghiere | » | 169 |
| Bibliografia | » | 174 |
| 6. Le politiche di marketing delle imprese ricettive, di Debora Moscani | » | 177 |
| 6.1. Marketing per il turismo e segmentazione della clientela | » | 177 |
| 6.2. Le politiche di prodotto delle imprese ricettive locali | » | 181 |
| 6.3. Le politiche di prezzo | » | 185 |
| 6.4. Le politiche di comunicazione: verso l'integrazione tra comunicazione tradizionale ed elettronica | » | 186 |
| 6.5. Le politiche di distribuzione: erogazione e vendita dei servizi turistici | » | 190 |
| 6.6. Le relazioni esistenti tra imprese locali e territorio | » | 192 |
| 6.7. Le sfide da cogliere | » | 196 |
| Bibliografia | » | 199 |
| Appendice. Il questionario somministrato | » | 202 |
| Postilla. Turista non è una parolaccia, di Pietro Scòzzari | » | 207 |

La Banca di Credito Cooperativo di Corinaldo è una realtà con un forte riguardo al localismo, radicata al territorio, vicina alle famiglie e alle piccole e medie imprese, da sempre clienti di questo Istituto.

Per sua stessa natura è votata alla crescita del suo territorio. Nella Carta dei valori del Credito Cooperativo si legge: “Il Credito Cooperativo è legato alla comunità locale che lo esprime da un’alleanza durevole per lo sviluppo”. È alla luce di ciò che pensiamo che il turismo meriti una considerazione nuova, ma occorre ragionare su questo tema da una prospettiva diversa: questo può essere uno dei settori trainanti dell’economia delle Valli Misa e Nevola nei prossimi anni.

È con tale convinzione che il Consiglio di Amministrazione finanzia la pubblicazione del volume. Con questo libro, intendiamo fare in modo che vengano valorizzate le nostre migliori risorse, anche quelle delle aree interne, con un consolidamento del legame litorale-entroterra.

Nel rivolgere un sentito ringraziamento all’Autore per il suo lavoro di ricerca, esprimo l’auspicio che quest’opera possa costituire un importante contributo alla crescita di questo settore e, più in generale, delle Valli Misa e Nevola.

Felice Saccinto – Presidente BCC di Corinaldo

La nostra Banca ha già collaborato con il dott. Gianluca Goffi per la sua pubblicazione “Percorsi di economia e Turismo” ed è questo che ci ha spinto a finanziare anche il presente libro. Nel precedente volume si forniva un quadro della situazione della zona, l’economia di Senigallia e delle Valli Misa e Nevola veniva analizzata in maniera dettagliata toccando vari temi: popolazione, imprese, mercato del lavoro, consumi, credito e turismo. Dopo la sua presentazione ci siamo subito riproposti di approfondire, in particolare, il tema del turismo che riteniamo centrale per lo sviluppo del territorio.

Il volume nasce da una ricerca lunga e approfondita che analizza il comparto turistico con un’indagine sul campo.

Siamo pienamente soddisfatti della collaborazione con questo giovane ricercatore che da qualche anno ci fornisce spunti e considerazioni per lo sviluppo del territorio. È questo il nostro obiettivo di fondo: da questo territorio siamo nati, con lui siamo cresciuti ed è insieme a lui che vogliamo continuare a svilupparci.

Mauro Tarsi – Direttore Generale BCC di Corinaldo

Negli ultimi anni il settore turistico è profondamente cambiato. Rapidi mutamenti hanno attraversato e trasformato la società e gli assetti economici, i rapporti interpersonali, la tecnologia, il modo di produrre e, quindi, anche il modo di fare turismo. Il mercato turistico appare sempre più competitivo e in rapida evoluzione. Questo nuovo mercato, molto più difficile da interpretare, va affrontato con adeguate strategie di organizzazione dell'offerta turistica e di marketing. "Forma", in quanto società misto pubblico-privata che si occupa di marketing territoriale, ha deciso di promuovere questo volume nella profonda convinzione che una delle sfide principali per questi territori è cogliere le opportunità che emergono dai cambiamenti del mondo del turismo.

Gli interessanti studi realizzati in questi anni dal dott. Gianluca Goffi su questo tema ci indicano che uno dei fattori di successo delle politiche di marketing è la condivisione di obiettivi e la sinergia tra i diversi soggetti pubblici, fra pubblico e privato e fra tutti coloro che, a diverso titolo, concorrono a formare l'offerta di un territorio. Questo vale a maggior ragione per un'area composita come quella senigalliese e delle Valli Misa e Nevola.

Abbiamo potuto verificare una notevole progettualità in materia di valorizzazione del territorio da parte di una destinazione come quella senigalliese. Senigallia può contare su un brand affermato negli anni, su una storia turistica e su iniziative importanti sia da parte dell'imprenditoria locale che dell'ente pubblico. Il volume ci spinge ad intraprendere in modo deciso politiche di rinnovamento e di diversificazione dell'offerta che vengono ampiamente descritte sia dal punto di vista del management della destinazione che del branding. Nel resto del territorio delle Valli Misa e Nevola il turismo è ancora in una fase iniziale, ma siamo profondamente convinti che per crescere c'è bisogno soltanto di valorizzare quello che già c'è e farlo emergere in maniera chiara e coordinata.

Il tema viene approfondito in modo esauriente e sono molti gli spunti che emergono dalla lettura del volume. I risultati dello studio sono ancora una volta uno stimolo a trovare alcune linee strategiche di fondo attorno alle quali organizzare i progetti di sviluppo.

*Andrea Nardella
Presidente di FORMA s.r.l.*

PRESENTAZIONE

di *Tonino Pencarelli**

Il turismo rappresenta da sempre uno dei comparti economici in grado di creare valore nei territori della regione Marche. Le Valli Misa e Nevola configurano tecnicamente una destinazione turistica ancora in via di compimento, che s'interseca con la città di Senigallia, una località tradizionalmente basata sull'offerta di turismo balneare che ben si integra con l'offerta turistica delle aree interne. Una quota crescente di domanda turistica sta, infatti, orientandosi verso la fruizione delle vacanze ricercando esperienze turistiche ricche, intense, differenziate ed integrate, capaci di accostare le tradizionali offerte di balneazione (sole, mare e spiaggia) con offerte innovative quali l'intrattenimento, gli spettacoli, il folklore, la cultura, l'enogastronomia, il turismo legato alla natura ed al verde. Queste forme di turismo sono tutte rintracciabili a Senigallia e nelle Valli Misa e Nevola; Senigallia è caratterizzata soprattutto da un'importante infrastrutturazione ricettiva e da servizi al turista, l'entroterra da un'elevata qualità delle risorse storiche e paesaggistiche.

Tuttavia, dopo il boom degli anni Sessanta e Settanta, dalla metà degli anni Ottanta la dinamica dei flussi turistici a Senigallia, così come in altre destinazioni balneari italiane, lascia intravedere alcuni segnali di declino della località, arrestati da alcuni indizi di recupero prima negli anni Novanta e a seguire anche negli ultimi anni. Occorre pertanto interrogarsi sulle ragioni di questo fenomeno, cercando di capire se può essere affrontato mediante politiche di rilancio e di nuovo sviluppo sostenibile, oppure se la

* Professore Ordinario di Economia e gestione delle imprese e docente di Strategie d'impresa e di Economia e management delle imprese e dei sistemi turistici territoriali presso la Facoltà di Economia, Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo"; è direttore del Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici della Facoltà di Economia.

stabilizzazione dei flussi turistici prelude al possibile declino della destinazione, assecondando le tendenze configurate dal classico paradigma del ciclo di vita del prodotto. Occorre altresì cercare di comprendere se la qualità e la quantità (es. numero imprese turistiche) delle risorse turistiche e dei servizi sia ancora adeguata rispetto alle nuove e crescenti esigenze del consumatore italiano ed estero; appare necessario, inoltre, riflettere in merito alla congruità delle politiche di gestione e, in particolare, di marketing adottate a livello di destinazione e a livello di singole imprese, che rappresentano le componenti vitali e necessarie delle destinazioni. Vanno, infine, indicate alcune possibili linee di azione per consentire la piena valorizzazione delle aree e delle imprese delle Valli Misa e Nevola.

Le questioni poste sono affrontate in questo lavoro di Gianluca Goffi, giovane ed appassionato studioso dei fenomeni turistici, con un contributo di Debora Moscani, brillante neolaureata in “Marketing e comunicazione di azienda” presso l’Università di Urbino “Carlo Bo”, e con il prezioso apporto metodologico allo svolgimento dell’indagine empirica di Roberta Palmieri, ricercatrice Istat.

Ne risulta un quadro ricco di informazioni e dati sulla domanda e sull’offerta che, pur con i noti limiti informativi delle rilevazioni statistiche sul turismo in Italia, consente al lettore di formarsi idee più precise sul fenomeno, anche mediante confronti con altre destinazioni della provincia di Ancona e delle Marche.

L’analisi dei fattori, interni ed esterni, che influenzano il turismo locale, precede la parte centrale del volume che riguarda il management delle destinazioni turistiche. La sfida che occorre raccogliere per affrontare i cambiamenti nel mondo del turismo e l’accresciuta concorrenza è quella *destination management* e, al suo interno, di uno degli ambiti di applicazione più importanti: il *destination marketing*.

Emergono anche interessanti spunti di riflessione in merito al profilo delle imprese alberghiere e degli imprenditori turistici locali e, in particolare, con riferimento alla qualità e alle caratteristiche strutturali delle aziende, alle dotazioni e ai servizi offerti.

Di particolare stimolo è anche l’analisi delle politiche di marketing poste in essere dalle imprese ricettive locali, da cui si evincono aspetti in grado di fornire alcune ipotesi interpretative in merito alle ragioni della situazione di stasi del fenomeno turistico nelle aree indagate, come ad esempio la scarsa propensione degli imprenditori a sviluppare processi di marketing

strategico finalizzati ad analizzare la domanda potenziale mediante segmentazione della clientela, ovvero a porre in essere adeguate politiche di comunicazione e commercializzazione dei propri prodotti.

Contrariamente a quanto spesso si pensa, più vivace ed attento appare essere, invece, l'operatore pubblico alla guida della destinazione turistica esaminata. In particolare, il Comune di Senigallia mostra una spiccata vocazione a progettare e implementare iniziative di marketing urbano, quali sono i qualificati e prestigiosi eventi che periodicamente, soprattutto nella stagione estiva, vengono allestiti dall'Amministrazione Comunale per soddisfare le attese esperienziali dei turisti e della comunità. Cionondimeno occorrono ulteriori politiche pubbliche volte a sostenere gli operatori turistici locali al fine di riqualificare le proprie strutture ricettive e i servizi, sollecitandoli ad investire nella formazione manageriale e delle risorse umane. Occorrono altresì politiche miranti a sostenere forme innovative di produzione turistica e di comunicazione a livello di destinazione, coerentemente con le iniziative di *destination branding* che la regione Marche porrà in essere.

Nel concludere questa presentazione, un plauso dunque al dott. Gianluca Goffi per l'attenzione che da anni dedica al fenomeno turistico locale, mettendo a disposizione di ricercatori, *policy maker* e amministratori pubblici strumenti informativi ed interpretativi preziosi per affinare e porre in essere politiche consapevoli di valorizzazione turistica dei territori e delle imprese ricettive.

INTRODUZIONE

di *Gianluca Goffi**

Negli ultimi anni il settore turistico è stato caratterizzato da profonde trasformazioni. Le tendenze della domanda, orientata verso prodotti altamente standardizzati e una fruizione di massa, stanno progressivamente cambiando. Il turismo si sta evolvendo da un'impostazione fordista ad un'impostazione post-fordista: la prima si basava sulla standardizzazione dei prodotti turistici con pacchetti preconfezionati, si rivolgeva a un consumatore passivo con limitate esigenze e considerava l'ambiente come una risorsa da sfruttare per massimizzare i profitti; in quella post-fordista il prodotto diventa più personalizzato, si rivolge ad un turista attivo e l'ambiente diventa un fattore fondamentale di successo¹. Il valore finale è ora rappresentato dall'azione congiunta di tutti i protagonisti del settore e il successo dipende dalla capacità di gestire e governare il network delle relazioni: il turismo diventa un "sistema integrato di creazione del valore"², con il coinvolgimento del consumatore nel processo di progettazione dell'offerta³.

I notevoli cambiamenti nel settore turistico hanno reso necessaria una forte azione di coordinamento dell'offerta nelle destinazioni e creato le basi per l'avvento del *destination management*. Vi sono attività che trasferiscono direttamente valore al turista (ricettività, ristorazione, intrattenimento, trasporti, ma anche servizi commerciali, medici, banche) e attività e condizioni che supportano la performance delle attività primarie: management

* Dottorando alla Scuola di Dottorato della Facoltà di Economia dell'Università Politecnica delle Marche e funzionario presso l'Osservatorio sul Mercato del Lavoro della Regione Marche (*indirizzo e-mail*: gianlucagoffi@live.it).

¹ Poon (1996).

² Fayos-Solà (1996).

³ Pencarelli T.(2001).

della configurazione del prodotto turistico della destinazione; gestione della sostenibilità, servizi collettivi (informazioni e accoglienza, distribuzione, ecc.), infrastrutture⁴. Una valle con un bellissimo panorama di per sé non ha un valore economico se non si costruisce una strada e se non vi sono dei mezzi di trasporto per raggiungerla, ma non solo, l'attrattiva deve essere poi pubblicizzata e venduta ai turisti. Da questo esempio emerge il ruolo fondamentale del *destination management*: creare il vantaggio competitivo attraverso la pianificazione e la gestione ottimale di tutti gli elementi di una destinazione.

La destinazione è il centro di ogni azione di management e di politica turistica e in questo contributo si cerca di chiarire il suo significato. La gestione della competitività di una destinazione è diventata un argomento di interesse fondamentale, tanto che vari modelli (concettuali o empirici) e indicatori sono stati sviluppati in letteratura. L'obiettivo principale dovrà essere quello di perseguire un modello che soddisfi il turista, rispetti la cultura e la società, protegga l'ambiente e generi benessere ai residenti⁵: trovare il giusto bilanciamento fra l'ambiente, la cultura locale, il benessere dei residenti e la competitività sul mercato è l'essenza dello sviluppo di una destinazione e la base per creare un vantaggio competitivo sostenibile.

Per evitare che il *destination management* risulti un concetto definito teoricamente, ma con una limitata applicazione pratica, nel primo capitolo vengono descritti i suoi principali obiettivi, che riguardano l'area delle relazioni interne alla destinazione e di quelle con il mercato; quest'ultimo rientra fra i compiti del *destination marketing*. Le destinazioni turistiche si trovano a dover operare, dal profilo degli strumenti usati, in modo sempre più simile alle imprese industriali dei servizi, ma con un'importante differenza dal punto di vista dei contenuti: nel turismo non è possibile controllare tutte le variabili del marketing mix, in quanto le decisioni relative al prodotto, al prezzo e alla distribuzione sono assunte direttamente dalle imprese. Questo spiega perché gli enti e le organizzazioni turistiche pubbliche si siano in molti casi occupati fino ad ora soltanto di comunicazione, lasciando al privato le politiche di prodotto, prezzo e distribuzione, con una separazione fra macro-marketing a livello di destinazione e micro-marketing a livello di impresa: il passo successivo è quello di un'evoluzione rispetto a questa di-

⁴ Flagestad A., Hope C.A. (2002).

⁵ Müller H. (1994).

stinzione⁶. Questo può essere attuato attraverso una collaborazione fra pubblico e privato, che appare sempre più necessaria, visto il cambiamento nel mondo del turismo odierno. Non si può pensare ad una gestione della destinazione *top down*, univoca e omologante, considerati i vari segmenti di domanda che convivono all'interno di una destinazione, l'insieme articolato di prestazioni offerte e il moltiplicarsi delle esigenze dei consumatori⁷.

L'opportunità per il management turistico è quella di far sentire il fruitore come un protagonista e non come un semplice soggetto spettatore, di sentire e vivere l'emozione della destinazione⁸. Il modello italiano della piccola impresa si adatta a questo nuovo tipo di turismo, un modello composto da *business unit* (fornitori di servizi) specializzate e indipendenti che operano in maniera decentralizzata in una destinazione turistica, dove nessuna *business unit* ha un potere dominante o è proprietaria delle altre.

Per una nazione come quella italiana che guarda al futuro del turismo, valorizzare il suo enorme patrimonio è una condizione per lo sviluppo. Non può sfuggire che la logica è sempre più quella dell'Italia dei territori *small and mid-sized* integrati in un ambiente con autentici tesori: il turista, infatti, si sta orientando verso esperienze intense e integrate che queste aree, forse più di altre, possono far vivere. Il caso applicato di questo studio – Senigallia e le Valli Misa e Nevola – rientra in questa tipologia: un litorale turisticamente sviluppato con un entroterra dalle ricchezze notevoli. È proprio in destinazioni come queste che il *destination management* diventa più importante, ma anche più complesso.

Il territorio, inteso come insieme di relazioni, cultura e storia, diviene una delle principali chiavi di lettura attraverso cui vanno interpretate le dinamiche e i possibili futuri scenari relativi a una determinata area geografica; il secondo e il terzo capitolo analizzano, quindi, il contesto locale: dalle risorse e attrattive della zona, al ruolo del turismo nell'economia locale, al mercato del lavoro in tale comparto, per arrivare ad un'analisi della consistenza delle strutture ricettive e della dinamica dei flussi turistici nel tempo.

Senigallia si caratterizza per un'importante vocazione turistica, assumendo un ruolo primario nel panorama provinciale e in quello regionale⁹;

⁶ Martini U. (2005).

⁷ Tschurtschenthaler P. (2000).

⁸ Pine J.B., Gilmore J. H. (2000).

⁹ Senigallia è al primo posto per quanto riguarda il numero di posti letto e di presenze nella provincia di Ancona ed è ai primi posti fra le principali località balneari della regione per