

IN BREVE

OBBIETTIVO di questo piano strategico è dotare la città di Verona e il suo territorio circostante di una cornice decisionale nella quale tutti gli operatori pubblici e privati connessi al turismo si possano muovere in modo coerente, indirizzando le loro scelte alla luce delle evoluzioni in atto nella domanda turistica e nell'ambiente in generale.

Proprio alla luce di tali evoluzioni, il territorio che si prende in considerazione non si può limitare a quello circoscritto dai confini amministrativi del Comune di Verona ma deve almeno ricomprendere gli altri comuni della Provincia di Verona, che non appartengono alla DMO Lago di Garda. Tale territorio viene identificato nel piano strategico come "**Verona Destinazione**".

Il metodo con cui è stato realizzato il piano strategico ha previsto un intenso lavoro di analisi, preliminare alle proposte di condotta strategica. Le fasi di analisi hanno riguardato i seguenti argomenti:

- progettualità esistenti
- presenza di Verona *on line* (sul motore di ricerca Google)
- flussi turistici (2006-2016)
- mercati di provenienza dei turisti
- strategie di sviluppo turistico e assetti di *governance* considerati desiderabili dai sottoscrittori del protocollo di intesa DMO Verona
- il futuro del turismo per Verona e per il suo territorio nella prospettiva degli operatori
- *city image*: indagine sui turisti del capoluogo
- *city image*: indagine sui cittadini residenti a Verona

Il lavoro di analisi ha portato alla luce uno sviluppo non omogeneo, soprattutto tra città e territorio, delle attività turistiche, in un contesto favorevole segnato dall'aumento dei flussi (arrivi e presenze), dalla incessante internazionalizzazione della domanda, da una buona immagine percepita dai turisti e da un forte impegno strategico degli attori, sia pubblici che privati, sia profit che non profit.

I risultati rilevanti della fase di analisi, sintetizzati in una matrice SWOT¹, hanno consentito di formulare una diagnosi su Verona Destinazione, come località turistica solo in parte matura, con importanti potenzialità da esprimere. Il principale punto di forza è riconducibile alla ricchezza di fattori attrattivi, in grado di sostenere un'offerta di prodotto completa, adatta a varie categorie di viaggiatori che sono con la famiglia, con colleghi e partner professionali, con amici, in coppia, a varie occasioni di uso e varie motivazioni. Il principale punto di debolezza deriva dalla "trappola del successo", che intralcia l'innovazione e la cooperazione tra attori.

L'ambizione possibile è affermare Verona tra le più importanti città d'arte italiane e rendere il turismo del veronese competitivo a livello internazionale.

Il piano strategico propone allora una visione di Verona Destinazione nel futuro sintetizzabile nello slogan "i turismi di qualità".

Tale visione si traduce in linee strategiche, che mirano alla trasformazione del sistema turistico nel medio lungo termine, attraverso interventi che prevedono investimenti significativi con **il coinvolgimento dell'amministrazione comunale** e di diversi attori locali, in primis i soggetti sottoscrittori del protocollo d'intesa DMO Verona.

E' stata delineata anche una linea di intervento più operativa "Miglioramento continuo della qualità" che mira ad interventi puntuali per il miglioramento della destinazione nel breve periodo anche con spese modeste e/o l'intervento di pochi attori locali.

¹ L'acronimo SWOT sta per Strength (punti di forza), Weakness (punti di debolezza), Opportunity (opportunità) e Threat (minacce), si tratta del più comune strumento di analisi strategica.

Complessivamente si propongono quattro linee di intervento:

1. comunicazione integrata
2. sviluppo prodotti
3. servizi di supporto
4. miglioramento continuo della qualità

Per ciascuna delle linee strategiche, il piano identifica una priorità principale, ad esempio:

- comunicazione integrata → priorità principale: “favorire il reciproco adattamento dinamico degli attori del turismo”

Il piano identifica anche interventi importanti e complementari e azioni da intraprendere, accanto alla priorità principale, in coerenza con la vocazione d’area e con le motivazioni della domanda. Ad esempio, nella linea strategica comunicazione integrata rientrano interventi su “comunicazione di marketing”, “comunicazione digitale”.

Per ogni intervento vengono proposti specifici strumenti (es. piattaforma intranet, briefing ad agenzia creativa) da poter impiegare.

Dato che

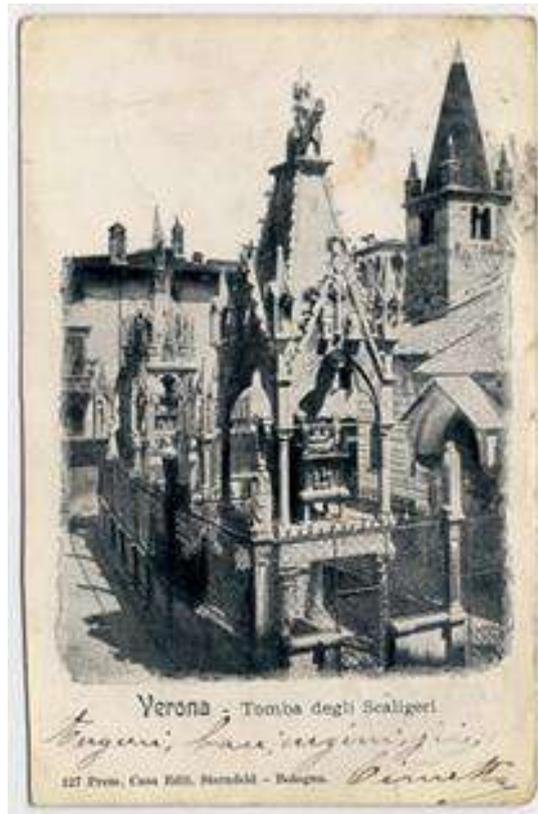
- **l’assetto di *governance* della DMO non è stato definito**
- **che attualmente è attivo un tavolo di confronto tra i promotori della DMO Verona**
- **che non è stato deliberato se dar vita o meno ad una DMO operativa**

il piano strategico si limita a proporre l’attribuzione dell’intervento/strumento alla DMO, laddove coerente.

Il piano non attribuisce ruoli e responsabilità attuative, gli eventuali richiami a specifici soggetti che attualmente hanno in carico una determinata progettualità hanno il solo scopo di rendere chiara l’esposizione. La decisione sull’allocazione delle responsabilità compete unicamente al Tavolo DMO, che è in grado di valutare compiutamente competenze e risorse che i diversi soggetti possono mettere in campo. Al tavolo DMO compete del resto la decisione sull’adozione del questo piano strategico nella sua interezza o di sue parti.

Il piano è in ogni caso in grado di produrre un patrimonio di riflessioni per gli operatori e gli attori che gli si accosteranno con curiosità e voglia di mettersi in discussione, per lo sviluppo di Verona Destinazione.

Marta Ugolini
Verona, Università degli studi
15 maggio – 25 settembre 2017



Il gruppo di lavoro

Marta Ugolini, professore di Economia e Gestione delle Imprese, Università di Verona, coordinatore scientifico

Fabio Cassia, ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università di Verona, ricercatore senior

Vania Vigolo, ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università di Verona, ricercatore senior

Francesca Simeoni, ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università di Verona, ricercatore senior

Rossella Baratta, dottorando di ricerca in Economics and Management, Università di Verona, ricercatore junior

Rezarta Sallaku, assegnista di ricerca, Dipartimento di Economia Aziendale, ricercatore junior

Stefano Coppini, laureando in Lingue e culture per il turismo e il commercio internazionale, ricercatore junior

Sommario

IN BREVE	1
OBIETTIVO	7
SCELTE DI METODO	7
Ambito territoriale: Verona Destinazione	7
Contenitori o contenuti?	7
Il metodo: una garanzia di rigore e ripercorribilità	8
ANALISI DELLA SITUAZIONE.....	9
Progettualità	9
Progetti di recente completamento, da valorizzare.....	10
Progettualità vecchie e nuove	11
Progettualità “interrotte”	12
Verona on line	12
Aggiornamento report flussi: Arrivi e presenze turistici a Verona e nella sua area, 2006 - 2016.....	13
Premessa	13
Arrivi e presenze per STL, anno 2016	14
Le tendenze nei flussi totali in un arco decennale: Arrivi, Presenze, Permanenza media	14
Stagionalità dei flussi	17
Tipo di alloggio.....	18
Visita alle attrattive culturali	19
Cosa dicono realmente i dati: Verona è davvero la quarta città turistica d’Italia?	21
Aggiornamento report mercati: I mercati turistici: arrivi e presenze per paese di provenienza dei turisti stranieri, 2016 e ultimo decennio	22
Arrivi internazionali	22
Presenze internazionali	25
Permanenza media dei turisti in base al paese di provenienza	28
I mercati con maggiore potenzialità di crescita.....	29
I mercati collegati da voli diretti.....	29
Riepilogo flussi – Arrivi internazionali (2006-2016).....	30
Riepilogo flussi – Presenze internazionali (2006-2016).....	31
Interviste in profondità ai componenti il tavolo di coordinamento.....	32
Metodologia	32
Le strategie di sviluppo turistico considerate desiderabili	32

Intervista di gruppo “Focus Group” con operatori turistici chiave	49
Metodologia	49
Focus Group 31 Gennaio 2017, sede polo di Santa Marta, Università di Verona	50
Focus Group 2 Febbraio - sede polo di Santa Marta, Università di Verona	60
L’immagine di Verona percepita dai suoi residenti e dai suoi turisti	74
Indagine sui residenti	74
Analisi dei commenti e delle osservazioni sul turismo formulati spontaneamente dai residenti	85
Indagine sui turisti	90
Analisi dei commenti e delle osservazioni sul turismo formulate spontaneamente dai turisti	100
Indagine a confronto su turisti e residenti	102
Alla ricerca del gap di allineamento tra l’immagine percepita dagli operatori e dai turisti	113
Analisi: approfondimento su qualità della vita nelle provincie italiane, classifica Il Sole 24 ore	114
DIAGNOSI	115
Punti di forza percepiti dai soggetti sottoscrittori del protocollo di intesa DMO	115
Punti di debolezza percepiti dai soggetti sottoscrittori del protocollo di intesa DMO	115
Punti di forza percepiti dagli operatori	116
Punti di debolezza percepiti dagli operatori	116
Punti di forza percepiti dai turisti	117
Punti di debolezza percepiti dai turisti	117
Punti di forza percepiti dai residenti a Verona	117
Punti di debolezza percepiti dai residenti a Verona	118
Osservazioni spontanee dei residenti a Verona	119
Ulteriori punti critici risultati da un esame complessivo	120
La matrice SWOT ovvero gli spunti all’azione strategica	121
DIAGNOSI: VERONA DESTINAZIONE: UN TERRITORIO DALLE TANTE POTENZIALITÀ ... SE SUPERA LA FRAMMENTAZIONE	127
Ambizione	127
Visione	127
Segmenti target	128
I viaggiatori senior	128
I ciclo turisti	129
Le famiglie con i figli	129
LINEE STRATEGICHE: UN QUADRO GENERALE	130
LINEA STRATEGICA «COMUNICAZIONE INTEGRATA»	131
Reciproco adattamento dinamico tra gli attori locali della <i>governance</i> e dell’offerta turistica	131

Comunicazione di marketing.....	133
Coordinamento della comunicazione digitale.....	134
LINEA STRATEGICA «SVILUPPO PRODOTTI».....	136
Turismo culturale.....	137
Rilancio gestionale della lirica in Arena.....	138
Ampliamento delle attrattive permanenti in ambito culturale a Verona città.....	138
Patrimonio culturale minore e diffuso in provincia.....	141
Turismo congressuale.....	143
Cicloturismo.....	145
Wine tourism.....	146
Turismo matrimoniale.....	148
Turismo generato da eventi.....	148
LINEA STRATEGICA «SERVIZI DI SUPPORTO».....	151
Un salto nel digitale.....	151
La riqualificazione degli uffici IAT in ottica multicanale.....	152
La valorizzazione dei voli diretti come servizi di supporto (promozione).....	153
L'integrazione delle iniziative promozionali sui mercati di generazione.....	153
I dati per decidere.....	155
Formazione.....	156
LINEA STRATEGICA «MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLA QUALITÀ».....	158
Segnaletica nei punti di arrivo.....	159
Legalità.....	159
Sicurezza del patrimonio culturale.....	159
Accessibilità.....	160
Connessione wifi.....	160
Decoro e pulizia.....	160
Per non concludere.....	161

OBIETTIVO

Obiettivo di questo piano strategico è dotare la città di Verona e il suo territorio circostante di una cornice decisionale nella quale tutti gli operatori pubblici e privati connessi al turismo si possano muovere in modo coerente, indirizzando le loro scelte alla luce delle evoluzioni in atto nella domanda turistica e nell'ambiente in generale.

Proprio alla luce di tali evoluzioni, il territorio che si prende in considerazione non si può limitare a quello circoscritto dai confini amministrativi del Comune di Verona ma deve almeno ricomprendere gli altri comuni della Provincia di Verona, che non appartengono alla DMO Lago di Garda. Tale territorio viene identificato nel piano strategico come **“Verona Destinazione”**.

Inoltre il Piano Strategico di Sviluppo del turismo del Ministero per i Beni e le attività culturali ed il turismo² prevede che “l’offerta turistica delle destinazioni prevalenti sia integrata da (e connessa con) l’offerta di territori e prodotti emergenti, in particolare attraverso la valorizzazione dei luoghi e delle caratteristiche dei paesaggi italiani.

SCELTE DI METODO

Ambito territoriale: Verona Destinazione

Alla luce delle principali evoluzioni in atto nel mercato turistico, in particolare della crescente apertura internazionale dei mercati³, si ritiene che il territorio da prendere in considerazione per il piano strategico non possa limitarsi a quello circoscritto dai confini amministrativi del Comune di Verona ma debba essere necessariamente più ampio e comprendente al suo interno diversi fattori di attrattiva in grado di motivare diversi tipi di turismo.

Infatti il “teorema” della distanza – ampiezza della destinazione turistica mostra come, al crescere della distanza tra il luogo di origine del turista e la destinazione, aumenti anche l’ampiezza della destinazione turistica presa in considerazione e come diminuisca al contempo la capacità del turista di sviluppare percezioni distinte per ciascuna delle “sotto-destinazioni” (ad esempio città, regioni, ecc.) presenti nella destinazione⁴

Su questa base, anzi, sarebbe stato opportuno che il piano strategico avesse potuto riguardare tutta la Provincia di Verona, compresa la sponda veronese del lago di Garda. Per ragioni storiche e politiche, si è oramai reso operativo un tavolo di coordinamento della cosiddetta “DMO Lago di Garda”.

Pertanto il presente piano delinea una cornice decisionale per gli operatori di Verona capoluogo e degli altri comuni della Provincia di Verona, che non appartengono alla DMO Lago di Garda. Tale territorio viene identificato nel piano strategico come **“Verona Destinazione”**.

Contenitori o contenuti?

Verona come destinazione turistica è cresciuta in modo spontaneo, di pari passo con lo sviluppo economico a partire dal secondo dopoguerra, senza bisogno di un disegno strategico complessivo.

² PST 2017 2011 Italia paese di viaggiatori, Piano Strategico di sviluppo del Turismo, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, http://www.pst.beniculturali.it/?page_id=84, pag. 55

³ Si riportano alcune cifre altamente significative: 110 milioni sono gli arrivi turistici annui in Italia nel 2016, si stima una crescita dei flussi turistici nell’ordine del 4% l’anno da qui al 2030, i maggiori viaggiatori internazionali sono i Cinesi, gli Statunitensi, i Tedeschi. I turisti italiani si confermano in crescita. Cfr PST 2017 2011 Italia paese di viaggiatori, Piano Strategico di sviluppo del Turismo, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, http://www.pst.beniculturali.it/?page_id=84

⁴ Crompton, J. L. “An assessment of the image of Mexico as a vacation destination and the influence of geographical location upon that image”, *Journal of Travel Research*, 17(4), 1979

Alla luce delle principali evoluzioni in atto nel mercato turistico, in particolare la crescente competizione portata da destinazioni emergenti⁵ nonché la pressione di una domanda turistica sempre più esigente ed attenta alla qualità complessiva del prodotto, la gestione spontaneistica dell'offerta locale non è più sufficiente ad assicurare competitività e nemmeno riesce a cogliere tutte le opportunità di sviluppo che si presentano. Questo è ampiamente evidente per Verona, come risulterà dalla fase di analisi, più avanti in questo piano strategico (punti di forza e debolezza, minacce e opportunità).

La normativa regionale veneta⁶, d'altro canto, spinge gli attori delle destinazioni turistiche ad identificare autonomamente le più opportune formule di *governance*, per gestire in modo collaborativo le relazioni tra enti pubblici territoriali, organizzazioni economiche e imprese presenti sul territorio. In sostanza la normativa non identifica direttamente il "contenitore" ovvero l'organizzazione, la struttura a cui affidare il disegno strategico complessivo della località turistica.

Nel caso di Verona, un provvedimento regionale (DGR 2273/2014) ha riconosciuto il Comune di Verona come promotore e coordinatore di un "contenitore", la cosiddetta ODG (Organizzazione della Gestione) "DMO Verona" per il Sistema Turistico Locale "Città d'arte, centri storici, città murate e sistemi fortificati e ville venete".

Successivamente, il Comune di Verona ha sottoscritto con Camera di Commercio di Verona, Provincia di Verona, Aeroporto Valerio Catullo di Verona, Fondazione Arena di Verona, Ente Autonomo Fiere di Verona e Consorzio Verona Tuttintorno un protocollo di intesa per la costituzione della stessa ODG "DMO Verona".

Avendo colto, durante la fase di analisi di questo piano strategico, tracce rivelatrici di logiche competitive tra i diversi enti istituzionali che a vario titolo si occupano di turismo a Verona e nel territorio circostante, **si ritiene impraticabile la scelta di un assetto del contenitore se prima non si concorda il contenuto.**

Pertanto il presente piano strategico intende essere lo strumento attraverso il quale ragionare sul contenuto: una visione comune sul futuro del turismo per Verona Destinazione, in cui i soggetti sottoscrittori del protocollo di intesa possano riconoscersi ed ispirare le proprie scelte, per trovare in un momento successivo l'accordo sul contenitore più adatto per metterla in atto.

Il metodo: una garanzia di rigore e ripercorribilità

Si è fiduciosi che il metodo seguito per arrivare a "distillare" tale visione condivisa, che viene proposta nel piano strategico, sia in grado di garantire tutti i sottoscrittori del protocollo e tutti gli attori interessati in merito al rigore e all'imparzialità di approccio ma anche sul profondo rispetto di tutte le professionalità coinvolte.

Si sono consultati i documenti di programmazione regionale e nazionale⁷ sul turismo per allinearsi alle policy complessive, si sono impiegate le più avanzate conoscenze nel campo del *destination management* e marketing per delineare le tendenze evolutive della domanda e della concorrenza, per formulare protocolli di intervista singola e di gruppo e per sviluppare questionari utili per indagare le percezioni di turisti e residenti. Si sono raccolti moltissimi dati primari, seguendo rigorosi protocolli di *data collection* e rielaborazione. Si sono impegnate giornate e giornate di lavoro per ascoltare i protagonisti del turismo a Verona e per condividere con loro il significato di un piano strategico complessivo.

Nessuno possiede, in questi campi decisionali, la verità assoluta. Tuttavia il metodo seguito fornisce la garanzia di un approccio scientifico, rispettando il requisito di ripercorribilità: il ricercatore è quindi in grado di argomentare in forma pubblica, ripercorribile e controllabile i passi del proprio cammino di ricerca, potendo eventualmente correggere eventuali errori.

⁵ Si cita a livello internazionale il caso di Bilbao, che in pochi anni è riuscita a posizionarsi come destinazione di turismo culturale grazie al Guggenheim Museum. A livello nazionale si ricorda il caso del Salento, recentemente emerso come destinazione culturale e balneare.

⁶ Legge Regionale n. 11/2013 Sviluppo e Sostenibilità del Turismo Veneto, DGR 2273 del 27 novembre 2014.

⁷ DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE n. 587 del 21 aprile 2015, *Adozione del Piano Turistico Annuale per l'anno 2015*. Deliberazione N. 17/CR del 24 febbraio 2015. Legge regionale 11 giugno 2013, n. 11, articolo 7. ALLEGATO A alla Dgr n. 587 del 21 aprile 2015 *Piano Turistico Annuale PTA 2015*; Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, *PST 2017 2011 Italia paese di viaggiatori, Piano Strategico di sviluppo del Turismo*, <http://www.pst.beniculturali.it>

ANALISI DELLA SITUAZIONE

Progettualità

Obiettivo

Presentare un quadro di insieme sulle attività e iniziative di pianificazione turistica e/o di marketing o promozione territoriale in atto e/o latenti su Verona e sulla sua area circostante.

Contesto di ricerca

La ricerca si concentra sui partecipanti al tavolo di coordinamento DMO Verona (da qui in poi chiamati “attori DMO”), nonché su alcune altre iniziative con rilevante copertura mediatica.

Metodo di raccolta dei dati

I dati primari sono stati raccolti durante interviste in profondità agli attori DMO Verona condotte durante l'estate 2016, mentre i dati secondari derivano da rassegna stampa.

Tempo di rilevazione

Estate – autunno 2016

Razionale

La creazione di valore per il turista ed il visitatore di una località è il risultato dell'interazione di diversi attori che co-partecipano alla creazione di un prodotto complesso⁸: intermediari commerciali e informativi, vettori aerei e ferroviari, gestori di autostrade e infrastrutture di trasporto, gestori di attrazioni turistiche e culturali, guide turistiche, gestori di trasporti locali, tassisti, imprese alberghiere e della ristorazione, negozi al dettaglio destinati ai turisti e ai residenti, operatori collettivi di promozione e assistenza turistica, gli stessi residenti. Rispetto a tale complesso sistema, gli attori della DMO Verona possiedono quella visione di insieme necessaria ad una sintesi di tipo strategico.

Premessa

Parlando di progettualità con tutti gli intervistati, è emerso inizialmente l'intento di ciascun attore di qualificare il proprio contributo al turismo attraverso una rassegna dei progetti di recente completamento (realizzazioni).

Si ritiene utile avviare la ricognizione sulle progettualità future a partire dalle recenti realizzazioni, selezionate in base a criteri di contenuto innovativo e di significatività per la località nel suo insieme. Non sono state considerate le normali attività operative.

Ciascuna realizzazione deve essere vista, in un'ottica di continuità gestionale, come ambito che richiede ulteriori attività per essere pienamente valorizzata ed inserita armonicamente nell'offerta complessiva.

⁸ De Carlo M., *La co creazione di valore nel turismo. Modelli per l'analisi della strategia*, Egea, Milano, 2013

Progetti di recente completamento, da valorizzare

Progetto realizzato	Attore o attori	Note
Riapertura museo archeologico a Teatro Romano	Comune di Verona	Nuovo prodotto: Fattore di attrattiva permanente, ambito turismo culturale, connessione con residenti
Museo affreschi alla tomba di Giulietta	Comune di Verona	Nuovo prodotto: Fattore di attrattiva permanente, ambito turismo culturale, connessione con residenti
Mostra Maya dal 8 ottobre 2016 al 15 marzo 2017, Gran Guardia	Comune di Verona	Nuovo prodotto: Fattore di attrattiva temporaneo, ambito turismo culturale, connessione con residenti
Mostra Picasso dal 15 ottobre 2016 al 31 marzo 2017, Museo AMO	Comune di Verona	Nuovo prodotto: Fattore di attrattiva temporaneo, ambito turismo culturale, connessione con residenti
Missioni all'estero "Destinazione Verona", Bari Mosca Tel Aviv	Aeroporto Catullo, Camera di Commercio, Fondazione Arena, Veronafiore, Funivia Malcesine Monte Baldo, Consorzi di promozione turistica, Agenzie viaggi, Tour Operator	Promozione su mercati internazionali e nazionali collegati da volo diretto
Incoming Tour Operator internazionali, incontri BtoB	Camera di Commercio in collaborazione con CCAA Firenze	Promozione
Video di presentazione della località Verona "made in Verona"	Camera di Commercio	Promozione
Altri video di presentazione della località	Confindustria, associazioni culturali ...	Promozione
Eventi in città legati ai temi fieristici: Vinitaly and the city, Marmomacch and the city, programma culturale Mozart con ArtVerona	Fiera di Verona	Nuovi prodotti: fattore di attrattiva temporaneo, connessione con residenti,
Ampliamento parcheggio in Fiera	Fiera di Verona	Infrastrutture
Verona Garda Bike: promozione cicloturismo in provincia	Europlan, Bellatrix Srl, Lamacart-MuseoNicolis, Turri, Masi, Gardaland, Parco Natura Viva, Parco Giardino Sigurtà, Parco Acquatico Cavour	Nuovi prodotti per nuovi mercati: fattore di attrattiva permanente
Nuovo IDMS, back office di tutte le destinazioni venete	Regione del Veneto	Infrastruttura digitale di gestione di servizi di supporto
Eccellenze in Digitale	Camera di Commercio – Unioncamere	Formazione per le PMI veronesi sui temi del digitale

Proposte di lavoro per il tavolo DMO

- Chiedere ad attori come intendono valorizzare ciascun progetto: comunicazione a turisti e residenti, integrazione con prodotti esistenti, monitoraggio
- Verifica presenza video e materiali promozionali costosi da produrre e verifica della loro attualità, rispondenza ai bisogni di oggi

Progettualità vecchie e nuove

Progetto	Attore o attori	Note
Verona sotterranea: itinerario di visita a reperti romani con orari di apertura concordati con i proprietari	Comune di Verona, Sovraintendenza, Privati (Banco Popolare, ristoranti)	Nuovo prodotto
Scavi scaligeri, riapertura	Comune di Verona	Prodotto esistente, riapertura
Mostre sul tema del gioco, parco del gioco alle Colombare	Comune di Verona, sinergia con Tocati	Nuovo prodotto
Funicolare delle Torricelle	Comune di Verona	Infrastruttura in area interessata da altri nuovi prodotti (Verona Minor Jerusalem)
Verona Minor Jerusalem, itinerario di visita su 5 chiese	Diocesi, Banca Popolare	Nuovo prodotto in area circostante la Funicolare, coinvolgimento di residenti (volontari)
Galleria Arte Moderna GAM Achille Forti - Polo museale palazzo del Capitano, Cortile Mercato Vecchio, scala della Ragione	Comune di Verona, Fondazione Cariverona	Prodotto esistente, da rilanciare
Progetto su museo dell'Adige, presso dogana di fiume Mostra allagamento del 1882	Comune di Verona	Progetto da sviluppare per il future

Proposte di lavoro per il tavolo DMO

- Verifica dei progetti
- Completamento della panoramica (ammenda errori e omissioni)
- Riflessione su cosa tali progetti comportano per il futuro: quale quadro di insieme emerge, quale vocazione del territorio, si punta ad un aumento qualitativo o quantitativo dei flussi, compatibilità con attività presenti
- Riflessione su vuoti di progettualità da riempire in futuro

Progettualità “interrotte”

Progetto	Attore o attori	Note
Domus Mercatorum	CCIAA VR	
Palazzo del Turismo, corso Porta Nuova 1 “Bar Borsa”	Comune di Verona	
Convention Bureau	Sviluppo Fiere spa (CCIAA e VeronaFiere), Aeroporto Catullo, Consorzio Lago di Garda, Consorzio Verona Tuttintorno	

Proposte di lavoro per tavolo DMO

- elaborare la perdita e imparare dai fallimenti, quale apprendimento si può sviluppare

“Dormienti”, possibilità di riprese di progetti di cui si parla da molti anni al di fuori piano strategico

- Castel San Pietro
- Arsenale

Ciò di cui si parla oggi .. le idee per future progettualità

- Punto di accoglienza turistica in città, con centro servizi ai visitatori (deposito bagagli, biciclette ecc) – Ex Macello o altrove
- Ricollocazione IAT di VR centro (non piace lo iat dove è attualmente)
- Evento Dolce Verona (pandoro sfogliatine e dintorni)
- Informazione turistica diffusa e mobile in città (biciclette)

Verona on line

Lo stato attuale della presenza on line di Verona come destinazione è ampiamente esplorato nel documento allegato [Verona online completa def.pdf](#)

Aggiornamento report flussi: Arrivi e presenze turistici a Verona e nella sua area, 2006 - 2016

Premessa

I dati presi in considerazione per l'analisi contenuta in questo documento si riferiscono al Sistema Turistico Locale (STL) n. 13 che comprende, oltre al Comune di Verona, altri 78 Comuni della Provincia di Verona⁹, ad esclusione dell'area del Lago di Garda. Dallo studio è dunque escluso l'STL n. 12 che comprende 19 comuni dell'area del Lago di Garda¹⁰ e che contribuisce in misura rilevante agli arrivi e alle presenze di turisti nella Provincia di Verona, come evidenziato dalla seguente tabella.

La fonte dei dati è il sito ufficiale della Regione Veneto (U.O. Sistema Statistico Regionale, http://statistica.regione.veneto.it/banche_dati_economia_turismo.jsp): l'ultima consultazione è stata effettuata il 28 marzo 2017.

⁹ Comuni dell'STL 13: Albaredo d'Adige; Angiari; Arcole; Badia Calavena; Belfiore; Bevilacqua; Bonavigo; Boschi Sant'Anna; Bosco Chiesanuova; Bovolone; Buttapietra; Caldiero; Casaleone; Castagnaro; Castel d'Azzano; Cazzano di Tramigna; Cerea; Cerro Veronese; Cologna Veneta; Colognola ai Colli; Concamarise; Dolcè; Erbe; Erbezzo; Fumane; Gazzo Veronese; Grezzana; Illasi; Isola della Scala; Isola Rizza; Lavagno; Legnago; Marano di Valpolicella; Mezzane di Sotto; Minerbe; Montecchia di Crosara; Monteforte d'Alpone; Mozzecane; Negrar; Nogara; Nogarole Rocca; Oppeano; Palù; Pescantina; Povegliano Veronese; Pressana; Roncà; Ronco all'Adige; Roverchiara; Roveredo di Guà; Roverè Veronese; Salizzole; San Bonifacio; San Giovanni Ilarione; San Giovanni Lupatoto; Sanguinetto; San Martino Buon Albergo; San Mauro di Saline; San Pietro di Morubio; San Pietro in Cariano; Sant'Ambrogio di Valpolicella; Sant'Anna d'Alfaedo; Selva di Progno; Soave; Sommacampagna; Sona; Sorgà; Terrazzo; Tregnago; Trevenzuolo; Velo Veronese; Verona; Veronella; Vestenanova; Vigasio; Villa Bartolomea; Villafranca di Verona; Zevio; Zimella (Fonte: Provincia di Verona, *Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale, VAS Rapporto Ambientale, Allegato 14: Turismo*).

¹⁰ Comuni dell'STL 12: Affi; Bardolino; Brentino Belluno; Brenzone; Bussolengo; Caprino Veronese; Castelnuovo del Garda; Cavaion Veronese; Costermano; Ferrara di Monte Baldo; Garda; Lazise; Malcesine; Pastrengo; Peschiera del Garda; Rivoli Veronese; San Zeno di Montagna; Torri del Benaco; Valeggio sul Mincio (Fonte: Provincia di Verona, *Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale, VAS Rapporto Ambientale, Allegato 14: Turismo*).

Arrivi e presenze per STL, anno 2016

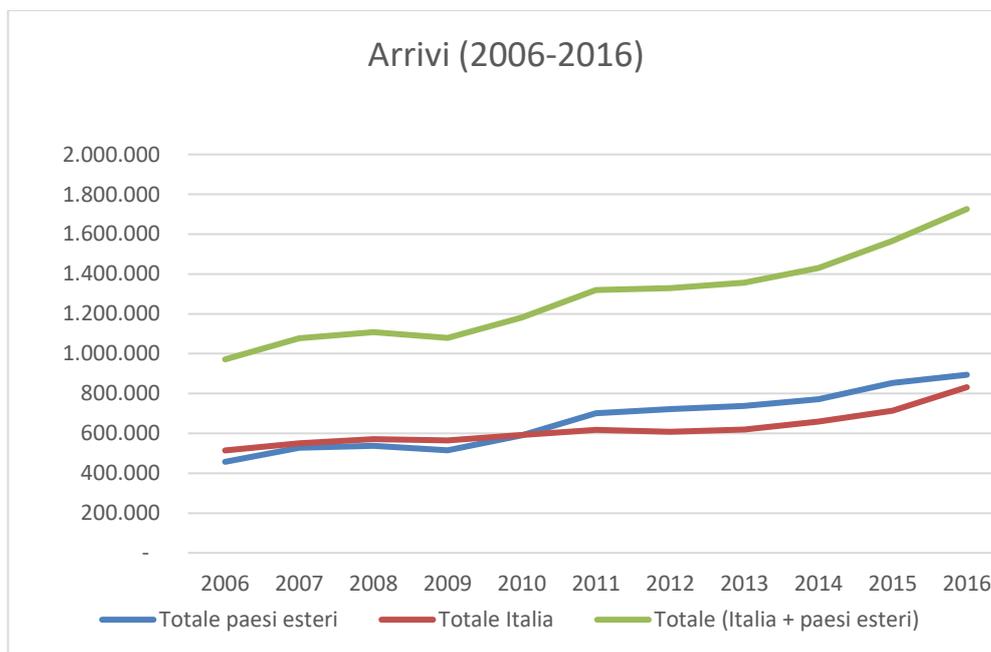
	Anno 2016	
	Arrivi	Presenze
STL 13 (Provincia di Verona esclusa l'area del Garda)	1.725.908	3.618.193
STL 12 (Garda)	2.758.447	12.917.222
Totale Provincia di Verona	4.484.355	16.535.415

Fonte: nostre elaborazioni su dati U.O. Sistema Statistico Regionale, Regione Veneto.

Per quanto riguarda l'orizzonte temporale di riferimento, sono stati presi in esame i flussi di turisti nel periodo 2006-2016, ritenuto un lasso temporale adeguato per individuare le principali tendenze in atto.

Le tendenze nei flussi totali in un arco decennale: Arrivi, Presenze, Permanenza media

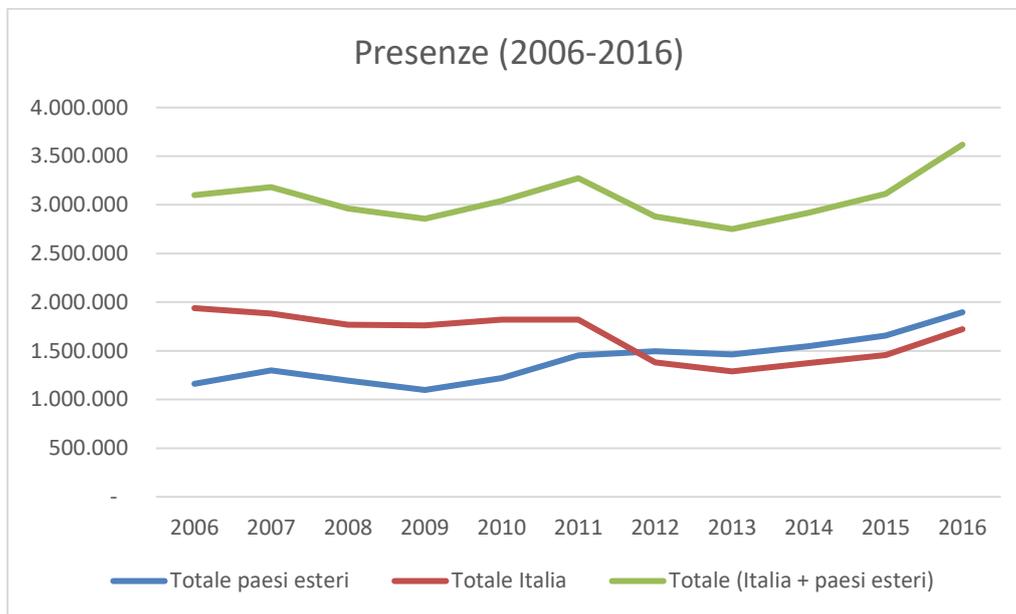
Nell'ultimo decennio si osserva una crescita costante degli arrivi totali, passati da 971.441 nel 2006 a 1.725.908 nel 2016 (+77,66%). Tuttavia, mentre gli arrivi di turisti stranieri sono aumentati del 95,57%, quelli di turisti italiani si sono incrementati di "appena" il 61,74% con il risultato che nel 2011 gli arrivi dall'estero hanno superato gli arrivi dall'Italia. Va però osservato che l'ultimo anno ha fatto segnare un'inversione di tendenza con gli arrivi dall'Italia cresciuti in misura superiore degli arrivi dall'estero.



Fonte: nostre elaborazioni su dati U.O. Sistema Statistico Regionale, Regione Veneto.

Per quanto riguarda invece le presenze, nell'ultimo decennio si rilevano ridotte variazioni (erano pari a 3.101.390 nel 2006 e sono risultate pari a 3.618.193 nel 2016), ma si registra un +16,21% nell'ultimo anno durante il quale si è raggiunto il livello massimo storico di presenze (quello minimo era stato registrato nel 2013). Anche per quanto riguarda le presenze, i trend sono però differenti per i turisti stranieri e per quelli italiani. Infatti, mentre le presenze di turisti italiani sono diminuite nel periodo 2006-2016 (-216.916 presenze), le presenze di turisti stranieri sono cresciute in misura notevole (+733.719). Come effetto di tali

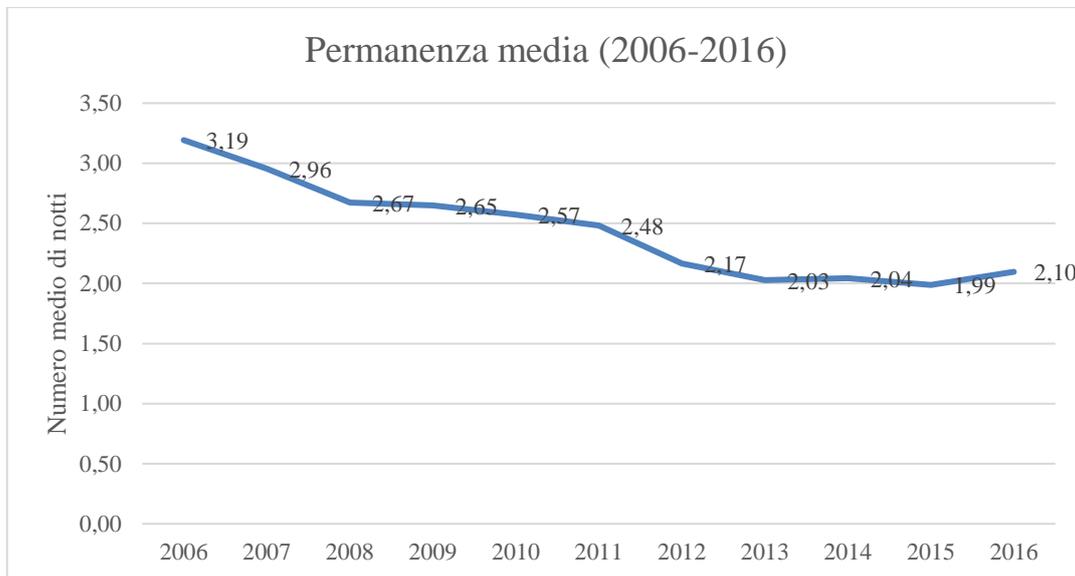
evoluzioni, dal 2012 le presenze di turisti stranieri hanno superato quelle di turisti italiani. Tuttavia, dal 2013 al 2016 le presenze di turisti italiani e di turisti stranieri sono poi cresciute in misura quasi identica (+432.806 presenze nel primo caso e +434.498 nel secondo caso).



Fonte: nostre elaborazioni su dati U.O. Sistema Statistico Regionale, Regione Veneto.

Il STL di Verona si trova dunque a servire una domanda bilanciata di turisti italiani e di turisti stranieri.

L'incremento notevole negli arrivi a fronte di una minore crescita delle presenze segnala come la permanenza media dei turisti sia calata drasticamente nel decennio considerato. Tuttavia, anche in questo caso, si rileva un miglioramento nel 2016. Come indica la figura seguente, si è passati da una media di 3,19 notti nel 2006 a 1,99 notti nel 2015 a 2,10 nel 2016.



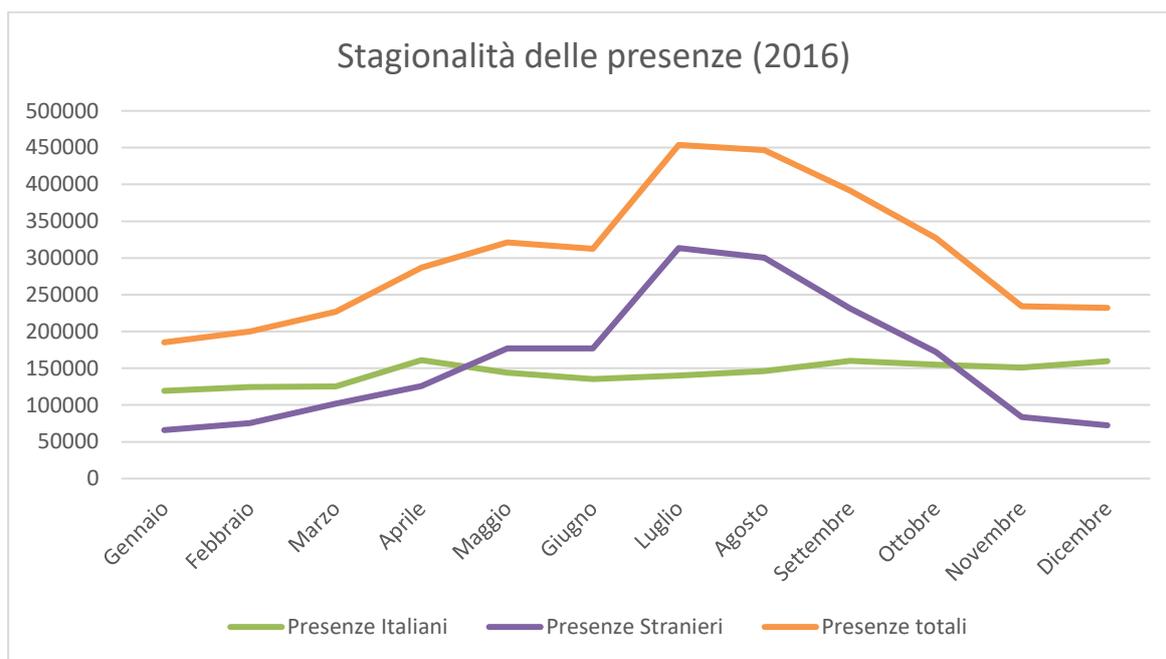
Fonte: nostre elaborazioni su dati U.O. Sistema Statistico Regionale, Regione Veneto.

Si tratta di flussi turistici sempre più volatili, che lasciano minor ricchezza sul territorio. Provando in modo ipotetico a configurare la "perdita" di ricavi turistici legata alla diminuzione della permanenza media, se con gli arrivi 2015 si fossero mantenuti i 3,19 giorni ci sarebbero stati quasi 94 milioni di € in più sul territorio¹¹. Il ridotto recupero del 2016 sembra ben lontano da tale durata del soggiorno.

¹¹ $(3,19 - 1,99) \times 1.566.613 \times 50 \text{ €} = \text{giornate} \times \text{nr arrivi} \times \text{spesa turistica media stimata} = \text{circa } 94.000.000 \text{ €}$

Stagionalità dei flussi

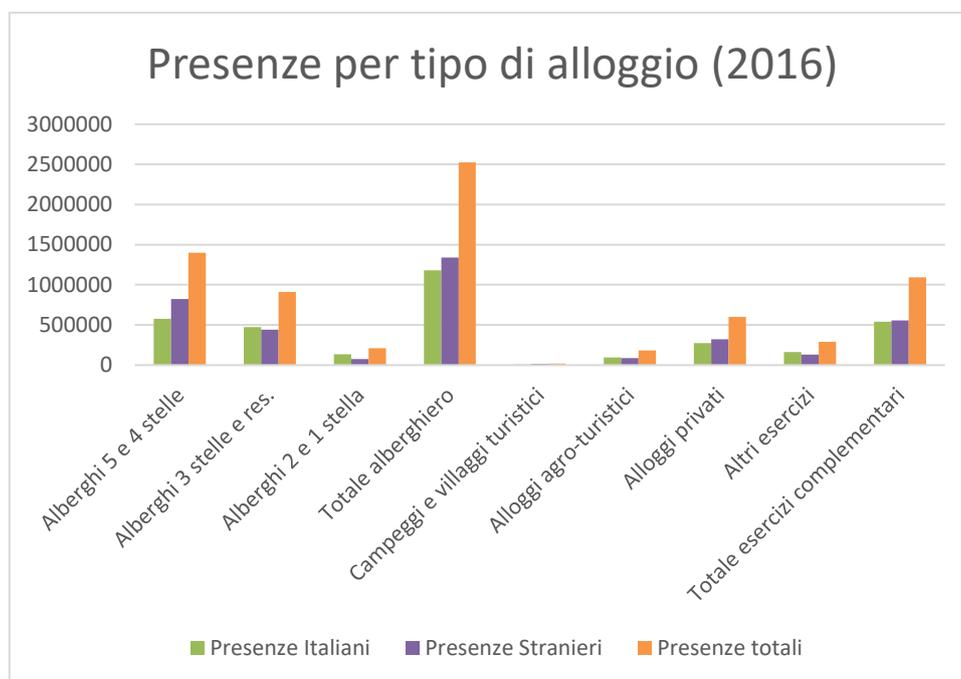
Osservando i dati mensili delle presenze (anno 2016) appare nel complesso evidente il fenomeno della stagionalità dei flussi turistici con picchi massimi a luglio e agosto e i livelli più bassi registrati invece a gennaio e febbraio. Tuttavia, distinguendo le presenze in base all'origine dei turisti (italiani o stranieri) il quadro appare in parte diverso. Infatti, nel caso dei turisti italiani le presenze sono piuttosto costanti nei 12 mesi dell'anno e i picchi massimi (molto relativi) si registrano in aprile, settembre e dicembre. Nel caso dei turisti stranieri la stagionalità è molto più accentuata con le presenze che da novembre a febbraio sono pari a circa un quarto di quelle registrate a luglio e agosto. I turisti italiani e quelli stranieri manifestano quindi una certa complementarità per quanto attiene alla stagionalità.



Fonte: nostre elaborazioni su dati U.O. Sistema Statistico Regionale, Regione Veneto.

Tipo di alloggio

Per quanto riguarda l'alloggio, il comparto alberghiero raccoglie più del doppio delle presenze rispetto a quelle registrate negli esercizi complementari. Anche per il tipo di alloggio, la scomposizione dei dati tra turisti italiani e turisti stranieri fornisce indicazioni aggiuntive. Infatti, mentre negli esercizi complementari le presenze di turisti italiani e di turisti stranieri si equivalgono, nell'alberghiero si rilevano delle differenze. Infatti, si registra una maggiore propensione dei turisti stranieri a preferire hotel a 4 o 5 stelle. Infine sono in costante calo le presenze in alberghi a 1 o 2 stelle¹².



Sotto il profilo dell'offerta di posti letto, i recentissimi dati Camera di Commercio di Verona¹³ rilevano un incremento di capacità ricettiva nel 2015: i posti letto sono aumentati dell'8,7% nel Comune di Verona e del 2,6% nella Pianura Est Veronese (l'aumento si registra quasi totalmente nell'extra-alberghiero, categoria "alloggi privati").

Se si considera anche la crescita, più o meno incontrollata, dei posti letto derivanti da piattaforme in *sharing economy*, si può sostenere che vi sia un andamento analogo tra dinamiche dell'offerta e dinamiche della domanda.

¹² Fonte: Regione Veneto, "Rapporto statistico 2016. Il Veneto si racconta, il Veneto si confronta".

¹³ Camera di Commercio Verona Servizio Studi e Ricerca, *Il turismo a Verona, Rapporto 2016*, www.vr.camcom.gov.it, pag. 29

Visita alle attrattive culturali

Anche se non vi è una equivalenza immediata tra il numero di visitatori alle attrattive culturali permanenti (musei, monumenti) e il numero di turisti che pernottano nella località, è interessante osservare, laddove i dati lo rendono possibile, i trend di mercato.

Dai dati di fonte comunale¹⁴, nel periodo 2013-2016 emerge una crescita della domanda per musei e monumenti, con solo una temporanea riduzione (-2,06%) nel corso del 2015, ampiamente compensata dall'incremento del 2016 (+11,61%).

Visitatori

	2013	2014	2015	2016
Numero visitatori Musei e Monumenti (totali)	1.409.625	1.510.588	1.479.440	1.651.169
Variazioni (%)		7,16%	-2,06%	11,61%

Museo/Monumento	2013	2014	2015	2016
Anfiteatro Arena	797.855	849.900	764.937	812.942
Variazioni (%)		6,52%	-10,00%	6,28%
Casa di Giulietta	247.783	288.427	307.835	328.742
Variazioni (%)		16,40%	6,73%	6,79%
Museo di Castelvecchio	111.813	129.800	140.444	161.103
Variazioni (%)		16,09%	8,20%	14,71%
Museo Archeologico/Teatro Romano	102.688	77.901	91.842	99.014
Variazioni (%)		-24,14%	17,90%	7,81%
Musei Affreschi/Tomba di Giulietta	71.681	84.906	94.127	96.218
Variazioni (%)		18,45%	10,86%	2,22%
Museo Lapidario Maffeiano	13.959	16.708	15.343	18.162
Variazioni (%)		19,69%	-8,17%	18,37%
Arche Scaligere	16.137	14.950	16.744	19.883
Variazioni (%)		-7,36%	12,00%	18,75%
Chiesa di San Giorgetto	47.709	47.996	48.168	115.105
Variazioni (%)		0,60%	0,36%	138,97%

Nello stesso periodo di tempo (2013-2016), si evidenzia un'importante crescita degli introiti. Ciò si verifica anche nel 2015 (anno in cui è emerso invece un calo dei visitatori) in seguito all'aumento delle tariffe.

¹⁴ Rapporto attività 2015 Direzione Musei d'Arte Monumenti Comune di Verona e aggiornamenti 2016.

Introiti

	2013	2014	2015	2016
Introiti	4.554.648	4.775.433	5.794.042	6.487.594
Variazioni (%)		4,85%	21,33%	11,97%

Per gli spettacoli del festival lirico in Arena¹⁵, si verifica nel 2016 un minor numero di serate rispetto al 2014 e al 2015 con una conseguente contrazione degli incassi totali. Tuttavia l'incasso medio per serata nel 2016 è aumentato dell'8,2% rispetto al 2015¹⁶.

Anno	Numero serate	Presenze	Media presenze	Incasso €
2014	54	404.431	7.489	23.661.031
2015	54	407.606	7.548	23.318.018
2016	47	370.501	7.883	21.960.243

Dunque nel 2016, a fronte di un aumento degli arrivi del 10,17% e delle presenze del 16,21% rispetto al 2015, la domanda per attività culturali in città è cresciuta dell'11,61%, dimostrando l'importanza della domanda di cultura per Verona.

¹⁵ Fondazione Arena, relazione Festival 2015

¹⁶ Ufficio Stampa Fondazione Arena di Verona: "I risultati dell'Arena Opera Festival 2016"

Cosa dicono realmente i dati: Verona è davvero la quarta città turistica d'Italia?

Secondo il Report Istat del 22 novembre 2016, la città di Verona è all'8° posto per presenze negli esercizi ricettivi tra le città d'arte dopo Roma, Milano, Venezia, Firenze, Torino, Napoli, Bologna mentre è addirittura al 27° posto se si considerano tutti i comuni italiani meta di flussi turistici. In questo caso Verona viene preceduta anche da Rimini, Cavallino, Jesolo, San Michele al Tagliamento, Caorle, Riccione, Lignano Sabbiadoro, Cervia, Lazise, Cesenatico, Comacchio, Ravenna, Sorrento, Bellaria – Igea Marina, Peschiera del Garda, Bardolino, Vieste e Cattolica.

L'equivoco sulla quarta posizione in classifica in base ai flussi, deriva probabilmente dal confondere la città di Verona o Verona Destinazione con tutta la provincia di Verona, che comprende però le località veronesi del lago di Garda (più di 2,7 milioni di arrivi e quasi 13 milioni di presenze nel 2016).

Con riferimento alle presenze 2015 dei singoli comuni italiani, si consideri la seguente tabella basata su dati ISTAT.

PROSPETTO 6. PRIMI CINQUANTA COMUNI ITALIANI PER NUMERO DI PRESENZE NEGLI ESERCIZI RICETTIVI Anno 2015, valori assoluti e variazioni percentuali su 2014.

RANK	COMUNE	Presenze Anno 2015		RANK	COMUNE	Presenze Anno 2015	
		Val. assoluti	Var. % 2015/2014			Val. assoluti	Var. % 2015/2014
1	Roma (RM)	24.809.334	4,6	26	Cattolica (RN)	1.836.743	4,0
2	Milano (MI)	11.741.374	14,7	27	Verona (VR)	1.762.637	4,8
3	Venezia (VE)	10.182.829	2,0	28	Pisa (PI)	1.723.044	-0,5
4	Firenze (FI)	9.106.500	5,8	29	Genova (GE)	1.652.405	4,5
5	Rimini (RN)	6.916.643	-1,1	30	Montecatini-Terre (PT)	1.615.072	-3,0
6	Cavallino-Treporti (VE)	6.128.296	-0,2	31	Riva del Garda (TN)	1.478.652	6,3
7	Jesolo (VE)	5.386.543	3,4	32	Padova (PD)	1.438.825	9,4
8	San Michele al Tagliamento (VE)	5.359.540	-4,9	33	Castiglione della Pescaia (GR)	1.430.770	12,5
9	Caorle (VE)	4.282.036	0,2	34	Palermo (PA)	1.427.388	0,0
10	Riccione (RN)	3.487.729	5,1	35	Castelrotto/Kastelruth (BZ)	1.418.895	2,9
11	Torino (TO)	3.454.869	12,9	36	Fonio (NA)	1.300.479	3,0
12	Lignano Sabbiadoro (UD)	3.427.893	0,5	37	Chioggia (VE)	1.298.652	5,2
13	Cervia (RA)	3.385.849	2,4	38	Ischia (NA)	1.256.685	1,3
14	Lazise (VR)	3.126.639	0,8	39	Sirmione (BS)	1.203.452	4,1
15	Napoli (NA)	2.908.633	0,6	40	Selva di Val Gardena (BZ)	1.189.042	3,5
16	Cesenatico (FC)	2.795.316	0,4	41	Orbetello (GR)	1.165.783	3,3
17	Comacchio (FE)	2.545.842	30,3	42	Grado (GO)	1.143.842	8,8
18	Ravenna (RA)	2.498.541	-2,5	43	Limone sul Garda (BS)	1.134.981	6,0
19	Sorrento (NA)	2.285.363	4,7	44	Crosseto (GR)	1.127.238	-1,0
20	Bologna (BO)	2.177.363	0,8	45	Livigno (SO)	1.088.384	-1,5
21	Bellaria-Igea Marina (RN)	2.149.669	4,1	46	Assisi (PG)	1.079.708	2,5
22	Peschiera del Garda (VR)	2.086.677	11,9	47	Cortina d'Ampezzo (BL)	1.072.656	7,2
23	Bardolino (VR)	1.967.548	7,8	48	Rosolina (RO)	1.070.761	-1,4
24	Vieste (FG)	1.907.838	-0,8	49	Siena (SI)	1.038.347	-7,3
25	Abano Terme (PD)	1.864.961	0,9	50	Merano/Meran (BZ)	1.037.868	6,8

Fonte: Istat, Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi

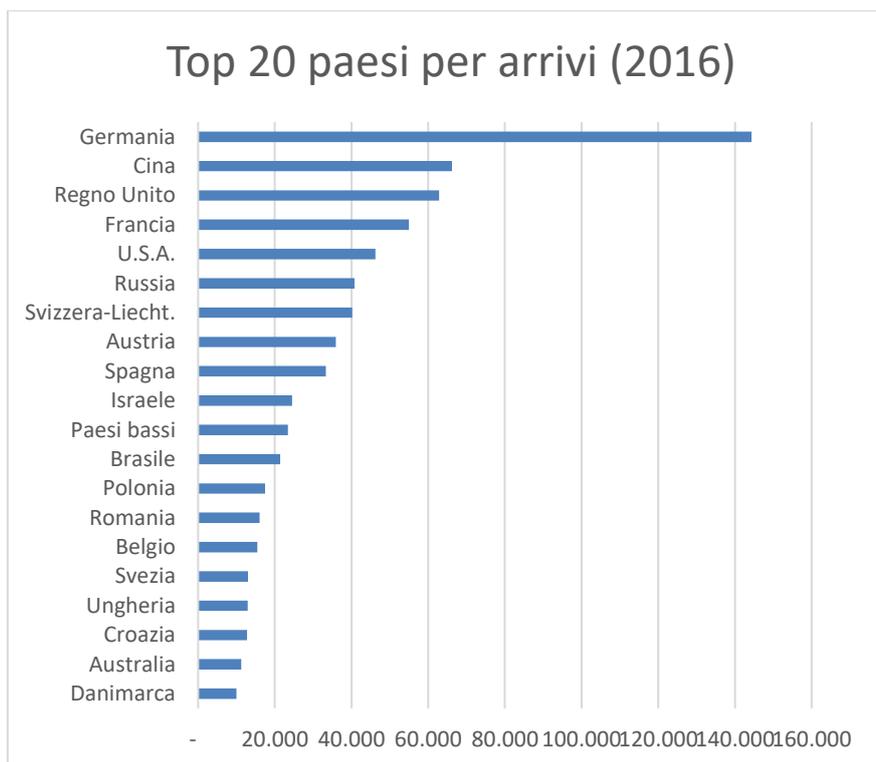
Fonte: Istat (22 novembre 2016), "Movimento turistico in Italia dimensioni e caratteristiche dei flussi turistici Anno 2015", www.istat.it

https://www.istat.it/files/2016/11/Movimento-turistico_Anno-2015.pdf?title=Movimento+turistico+in+Italia+-+22%2Fnov%2F2016+-+Movimento+turistico_Anno+2015.pdf

Aggiornamento report mercati: I mercati turistici: arrivi e presenze per paese di provenienza dei turisti stranieri, 2016 e ultimo decennio

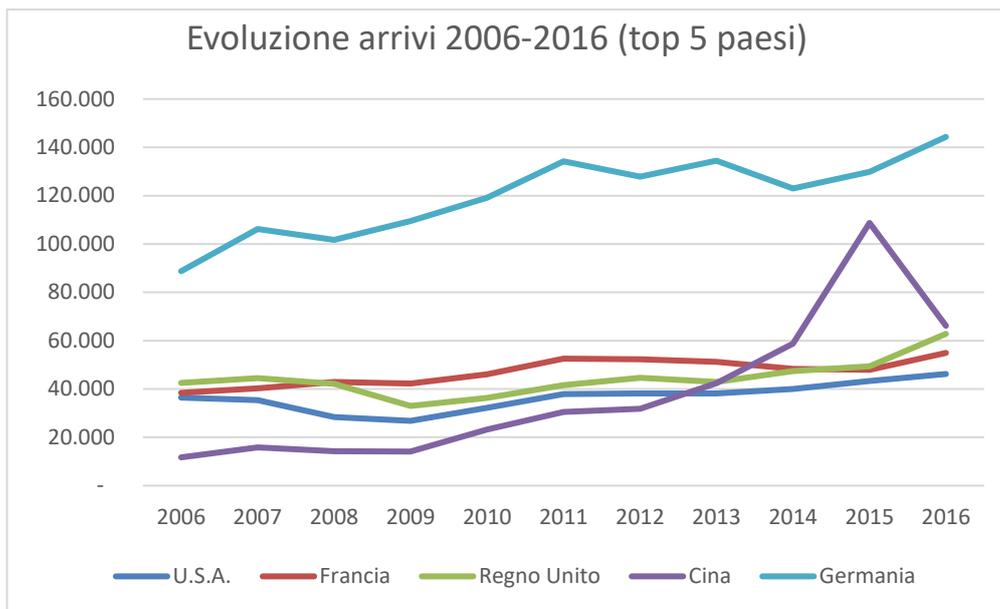
Arrivi internazionali

Scomponendo gli arrivi del 2016 per provenienza dei turisti stranieri, la Germania emerge di gran lunga come il paese principale, seguita (a grande distanza) da Cina, Regno Unito, Francia e Stati Uniti.



Fonte: nostre elaborazioni su dati U.O. Sistema Statistico Regionale, Regione Veneto.

Osservando ora nel dettaglio per l'intero decennio 2006-2016 l'evoluzione degli arrivi dei turisti provenienti dai 5 paesi top, emergono trend positivi generalizzati, ma con una forte instabilità per quanto riguarda i turisti cinesi.



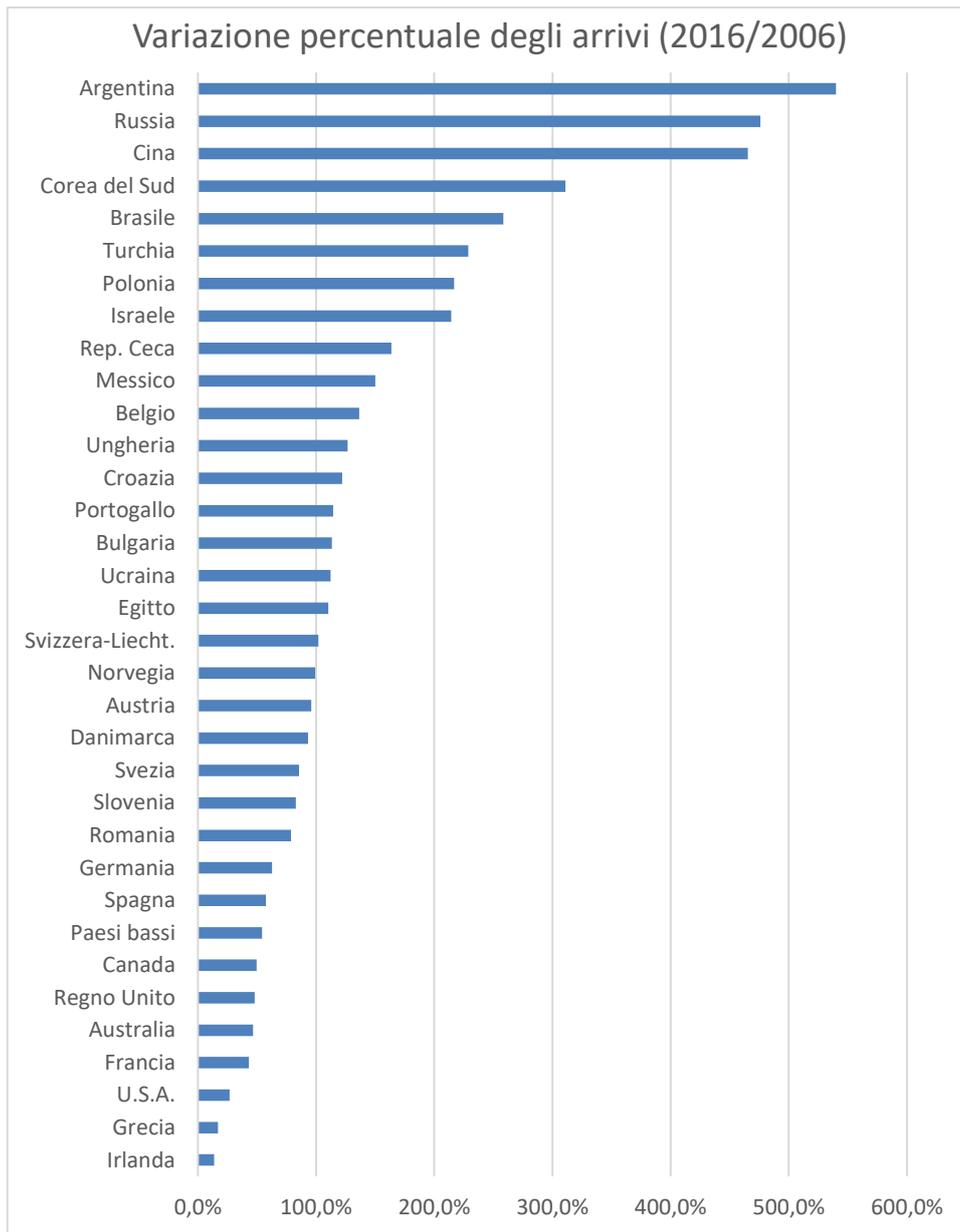
Fonte: nostre elaborazione su dati U.O. Sistema Statistico Regionale, Regione Veneto.

Volendo tentare di gettare luce sul boom di turisti cinesi registrato nel 2015, sono utili i dati pubblicati durante il 2016¹⁷, da cui emerge che nel 2015 le 120.253 presenze di cinesi si dividevano così: 80.945 nella Pianura Est Veronese; “solo” 38.124 a Verona Capoluogo e appena 1.184 in Lessinia-Valpolicella.

Quindi i due terzi delle presenze cinesi del 2015 erano nella Pianura Est Veronese (e in quell’area i turisti cinesi erano secondi, di pochissimo, dietro solo ai tedeschi con un tasso di crescita dell’86%): sarebbe interessante capire cosa c’è dietro a questo dato in chiave di esplorazione dei nuovi mercati, senza perdere di vista i mercati storicamente più rilevanti per il STL Verona: Germania, anzitutto, e paesi europei.

Alcune indicazioni interessanti emergono infine osservando non tanto la consistenza assoluta degli arrivi, quanto i loro tassi di crescita nel decennio 2006-2016. Come mostra la seguente figura (che considera solo i paesi “più rilevanti”, definiti come quei paesi con un numero di arrivi superiori a 5.000 nel 2016), i principali incrementi negli arrivi si registrano dall’Argentina (+539%), dalla Russia (+476%, in ripresa dopo il rallentamento del 2015), dalla Cina (+465% nel periodo 2006-2016 ma con il forte calo del 2016 di cui si è detto in precedenza), dalla Corea del Sud (+310%) e dal Brasile (+258%). Nel valutare i dati va considerato che la consistenza assoluta per gli arrivi da Argentina e Corea del Sud è di gran lunga inferiore rispetto a quella per gli arrivi da Russia, Cina e Brasile.

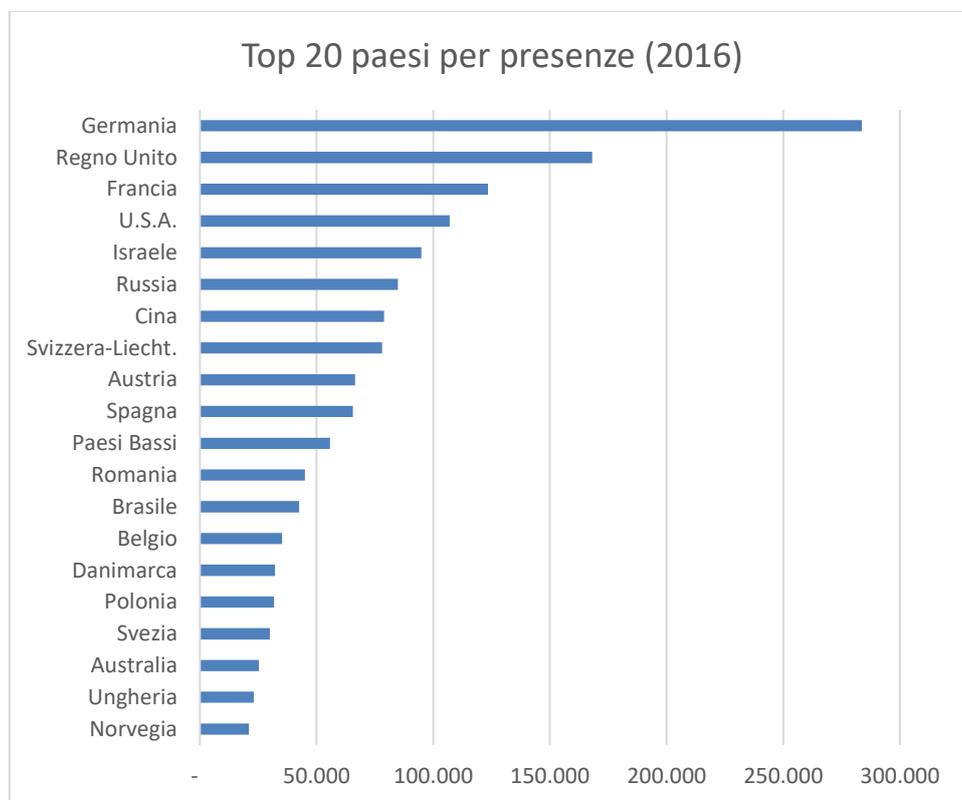
¹⁷ Camera di Commercio Verona Servizio Studi e Ricerca, *Il turismo a Verona, Rapporto 2016*, www.vr.camcom.gov.it



Fonte: nostre elaborazioni su dati U.O. Sistema Statistico Regionale, Regione Veneto.

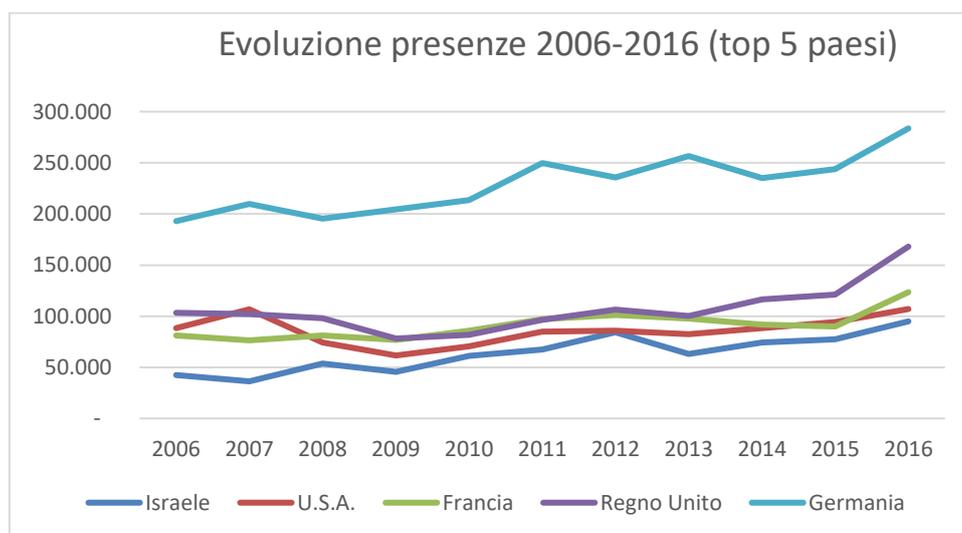
Presenze internazionali

L'analisi delle presenze del 2016, scomposte per provenienza dei turisti stranieri, colloca al primo posto la Germania, seguita (a grande distanza) da Regno Unito, Francia, Stati Uniti e Israele.



Fonte: nostre elaborazioni su dati U.O. Sistema Statistico Regionale, Regione Veneto.

Osservando ora nel dettaglio per l'intero decennio 2006-2016 l'evoluzione delle presenze dei turisti provenienti dai 5 paesi top, emerge la forte crescita generalizzata, con l'eccezione dei flussi dagli Stati Uniti che nel 2016 fanno registrare livelli simili a quelli rilevati dieci anni fa.

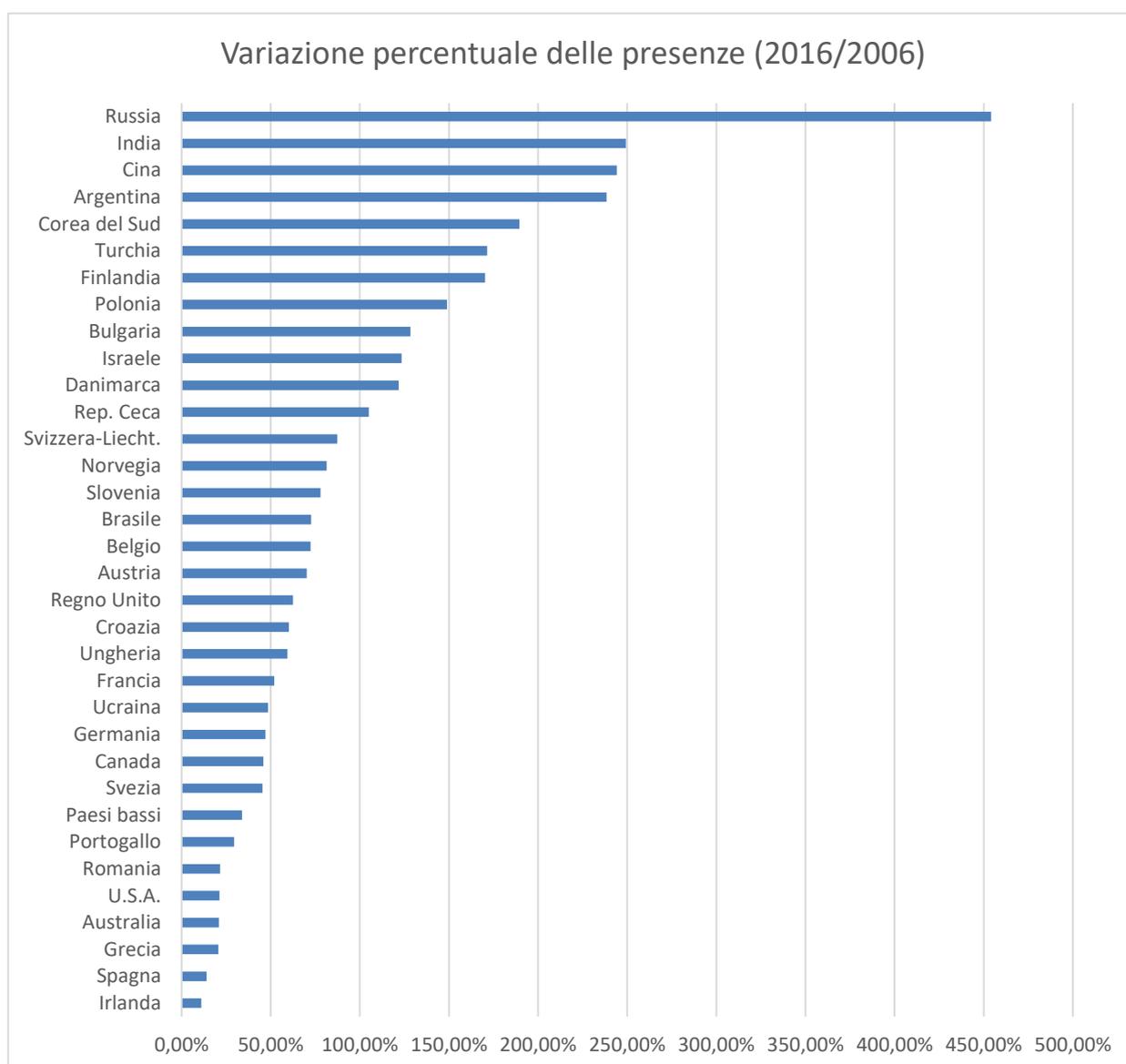


Fonte: nostre elaborazioni su dati U.O. Sistema Statistico Regionale, Regione Veneto.

Va inoltre osservato che l'incremento delle presenze di turisti cinesi (nonostante il rallentamento dell'ultimo anno) è molto elevato e in linea con i tassi registrati a livello regionale (+221% dal 2007 al 2015 per il

Veneto)¹⁸. Del resto, come rileva il Rapporto statistico 2016 della Regione Veneto, i cinesi stanno trainando in particolare la crescita del turismo verso le città d'arte del Veneto

Analizzando nel dettaglio i tassi di crescita delle presenze nel periodo 2006-2016 (considerando solo i paesi "più rilevanti", definiti come quei paesi con un numero di presenze superiori a 10.000 nel 2016), i principali incrementi si registrano per i turisti russi (+454%), indiani (+249%), cinesi (+244%) e argentini (+238%). Tuttavia per quanto riguarda i turisti cinesi va osservato che le presenze (così come già evidenziato per gli arrivi) nel corso del 2016 hanno subito un notevole calo. Infine va sottolineato il tasso di crescita delle presenze dei turisti tedeschi (+47,01% nel periodo 2006-2016), dato che assume particolare rilevanza alla luce delle consistenze assolute dei flussi turistici dalla Germania.



Fonte: nostre elaborazioni su dati U.O. Sistema Statistico Regionale, Regione Veneto.

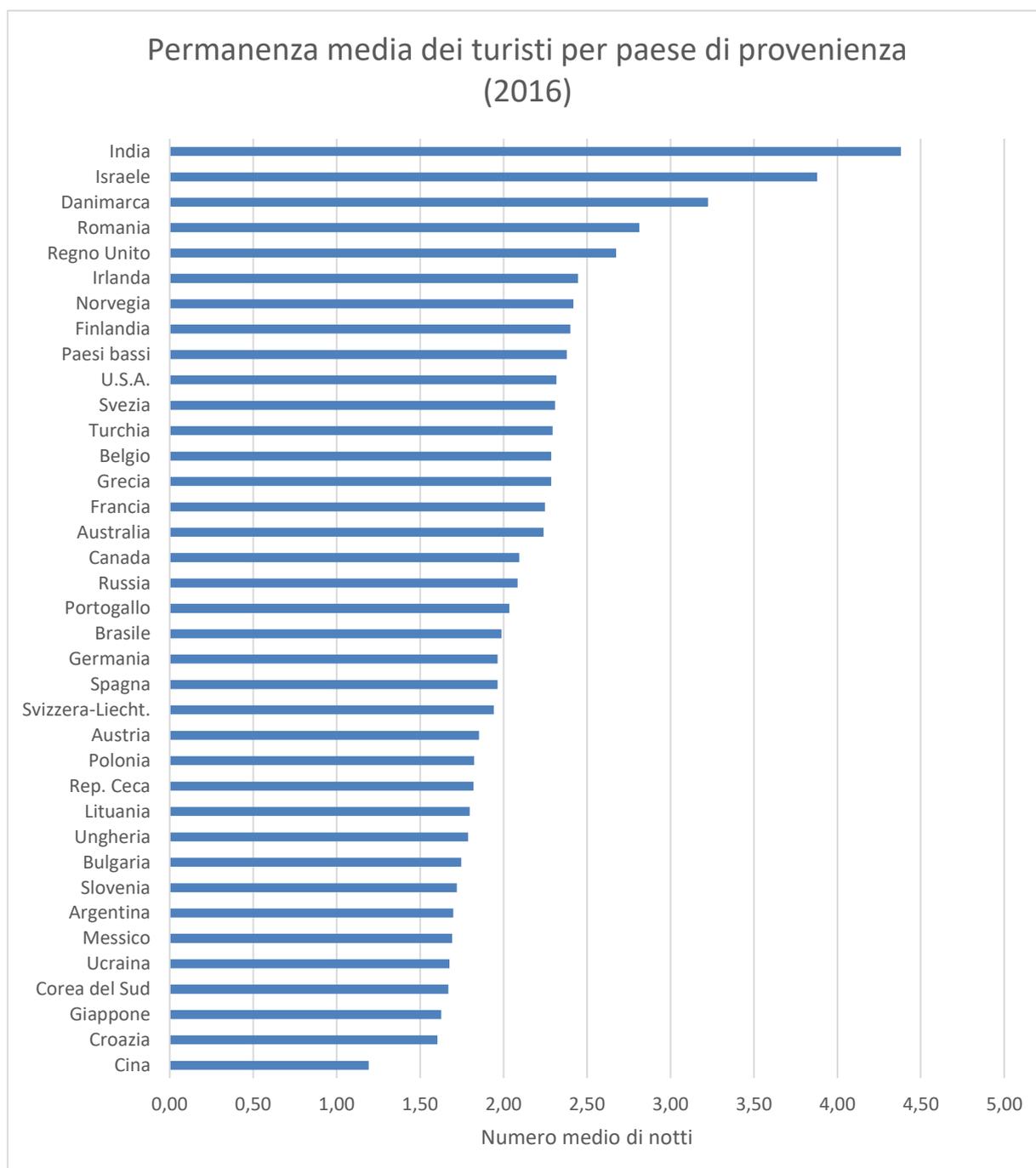
¹⁸ Fonte: Regione del Veneto, "Rapporto statistico 2016. Il Veneto si racconta, il Veneto si confronta".

Per completare il quadro, si riporta una informazione interessante volta a collocare il fenomeno del turismo internazionale in chiave più ampia e intersettoriale. La Camera di Commercio ¹⁹ ha misurato una correlazione tra export di agroalimentare e flussi turistici: più Verona esporta agroalimentare verso un certo paese, più da quel paese arrivano turisti a Verona.

¹⁹ Camera di Commercio Verona Servizio Studi e Ricerca, *Il turismo a Verona, Rapporto 2016*, www.vr.camcom.gov.it

Permanenza media dei turisti in base al paese di provenienza

L'analisi della permanenza media dei turisti in base al loro paese di provenienza evidenzia risultati diversi rispetto a quelli osservati con riferimento agli arrivi e alle presenze. Infatti, i turisti cinesi (ai primi posti per arrivi e presenze) si collocano all'ultimo posto tra i paesi rilevanti (definiti come quei paesi con un numero di arrivi superiore a 5.000 o un numero di presenze superiori a 10.000 nel 2016), con una media di appena 1,19 notti. Al primo posto si collocano invece i turisti indiani con ben 4,38 notti in media, seguiti dagli israeliani (3,88 notti), dai danesi (3,23 notti) dai rumeni (2,81 notti) e dai turisti del Nord Europa (Regno Unito, Irlanda, Norvegia e Finlandia in particolare).



Fonte: nostre elaborazioni su dati U.O. Sistema Statistico Regionale, Regione Veneto.

I mercati con maggiore potenzialità di crescita

Le previsioni del Ciset, Università Cà Foscari per i prossimi anni indicano una crescita del turismo *incoming* verso l'Italia, anche in seguito al probabile consolidamento dello spostamento dei flussi dai paesi nord africani verso mete europee tradizionali, tra cui appunto l'Italia. In particolare, i mercati per i quali è prevista la maggiore crescita per l'Italia sono quelli extra-europei (con in testa gli Stati Uniti). In crescita, ma in misura inferiore, sono previsti anche i flussi dall'Europa Centrale (in particolare quelli di turisti tedeschi per i quali è stimato un incremento superiore al 2% annuo per i prossimi due anni). Una discreta crescita è attesa anche dai mercati del Nord Europa, mentre per il Regno Unito le previsioni sono meno positive a causa del deprezzamento della sterlina²⁰.

I mercati collegati da voli diretti

Nel 2015 l'Aeroporto di Verona ha gestito 2,5 milioni di passeggeri (di cui 425.000 trasportati da voli charter)²¹, saliti a 2,8 milioni nel 2016²². I dieci collegamenti più importanti per numero di passeggeri (dati 2015) sono quelli con Londra (283 mila passeggeri), Roma (187 mila passeggeri), Catania (165 mila passeggeri), Palermo (162 mila passeggeri), Mosca (126 mila passeggeri), Monaco (110 mila passeggeri), Francoforte (107 mila passeggeri), Tel Aviv (87 mila passeggeri), Napoli (83 mila passeggeri), Chisinau (74 mila passeggeri)²³. Si osserva come in questa top ten rientrino collegamenti con i due mercati europei più importanti per numero di arrivi turistici a Verona (Germania e Regno Unito) e con un mercato extra-europeo, quale Israele, molto importante sia per arrivi sia per permanenza media (i turisti israeliani sono secondi per permanenza, dietro ai turisti indiani).

²⁰ http://www.unive.it/pag/fileadmin/user_upload/extra/Ciset/PDF_TRIP/CS_TRIP_AUTUNNO_2016.pdf

²¹ http://www.assaeroporti.com/wp-content/uploads/Comunicato-Stampa-PSA-E-DATI-TRAFFICO_15-01-2016-DEF.pdf

²² http://www.aeroporto.verona.it/news_t3/3490/news/2245

²³ http://www.assaeroporti.com/wp-content/uploads/Comunicato-Stampa-PSA-E-DATI-TRAFFICO_15-01-2016-DEF.pdf

Riepilogo flussi - Arrivi internazionali (2006-2016)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Austria	18.306	20.958	22.294	21.857	25.150	28.351	26.372	28.548	27.907	28.977	35.887
Belgio	6.513	7.250	7.177	7.644	8.143	11.509	11.060	9.579	9.785	12.314	15.405
Croazia	5.760	8.381	10.241	8.905	7.997	9.781	8.664	7.967	9.447	11.192	12.791
Danimarca	5.153	5.372	6.040	5.730	7.166	7.393	9.105	8.225	8.563	8.922	9.960
Finlandia	1.913	2.415	3.410	3.737	3.609	3.696	4.798	4.024	4.600	4.693	4.573
Francia	38.421	40.237	42.977	42.296	46.076	52.549	52.338	51.209	48.315	47.916	54.949
Germania	88.751	106.191	101.674	109.500	119.175	134.153	127.885	134.477	122.930	129.813	144.336
Grecia	5.606	7.003	6.736	7.499	6.004	6.214	5.538	5.215	6.142	4.853	6.555
Irlanda	5.115	5.574	5.063	3.975	3.982	4.159	6.698	5.067	4.656	4.689	5.815
Islanda	292	569	763	503	352	296	510	350	356	763	1.029
Lussemburgo	536	729	646	458	454	707	597	656	661	678	735
Norvegia	4.355	4.169	4.893	4.581	5.101	6.352	8.401	6.588	7.081	7.241	8.675
Paesi bassi	15.187	15.387	15.603	15.168	16.507	18.832	18.381	17.584	18.636	20.158	23.451
Polonia	5.504	6.514	7.351	7.479	8.366	11.520	11.461	11.289	15.355	17.648	17.430
Portogallo	2.981	3.292	3.488	3.349	3.942	5.275	4.510	4.025	4.876	5.229	6.391
Regno Unito	42.460	44.472	42.133	32.989	36.345	41.636	44.656	42.981	47.355	49.334	62.843
Rep. Ceca	3.156	3.678	4.287	4.210	5.125	6.013	6.210	6.700	7.343	6.860	8.319
Russia	7.072	8.737	12.913	11.826	15.724	24.453	33.450	48.337	50.813	37.577	40.738
Slovacchia	523	1.182	1.008	1.010	1.379	1.370	1.954	1.979	2.494	2.318	2.215
Slovenia	3.401	3.348	4.291	3.593	4.362	4.637	4.313	4.399	4.776	5.252	6.223
Spagna	21.165	29.082	24.313	24.829	25.792	31.463	24.436	21.952	23.526	26.373	33.331
Svezia	7.005	7.423	8.125	7.327	8.871	8.999	9.504	10.446	10.807	11.347	12.997
Svizzera-Liecht.	19.910	21.220	21.182	20.665	22.682	28.399	28.000	31.327	31.190	34.282	40.199
Turchia	1.950	2.053	2.416	2.246	2.730	3.924	4.179	4.106	4.824	6.837	6.412
Ungheria	5.685	5.259	7.348	6.215	8.398	8.950	9.050	9.693	11.039	11.183	12.891
Bulgaria	3.485	3.787	5.173	5.145	4.595	4.525	4.508	5.092	5.443	5.534	7.432
Romania	8.956	12.457	10.754	7.679	8.036	8.653	9.647	10.293	11.810	13.295	16.010
Estonia	330	462	689	444	435	643	883	954	1.117	1.033	1.416
Cipro	160	328	417	331	295	312	507	286	361	388	495
Lituania	1.697	2.118	2.008	1.068	1.483	2.083	2.135	2.448	2.380	2.870	3.459
Lettonia	162	472	821	474	640	938	1.315	1.443	932	1.568	1.537
Malta	419	1.002	719	471	659	660	697	852	875	776	1.092
Ucraina	3.550	2.500	2.253	2.645	4.674	5.459	10.423	9.332	6.630	6.098	7.531
Altri paesi europei	8.340	12.691	14.111	19.478	24.648	26.645	28.329	26.906	28.683	23.008	20.541
Canada	6.598	7.342	6.970	5.935	7.594	8.851	9.251	9.260	9.311	9.235	9.875
U.S.A.	36.485	35.352	28.342	26.809	32.219	37.864	38.226	38.130	40.073	43.253	46.212
Messico	2.171	2.439	2.364	1.870	2.458	3.969	3.769	3.988	4.106	4.443	5.428
Venezuela	442	485	482	610	759	1.117	1.229	1.245	973	706	688
Brasile	5.969	8.199	9.269	8.667	11.842	17.615	20.499	18.970	21.308	21.331	21.390
Argentina	1.450	1.792	1.949	2.234	3.251	4.222	4.821	5.328	5.259	6.552	9.279
Altri America	2.471	7.089	2.320	2.471	2.771	3.997	5.055	5.487	5.830	6.354	8.403
Cina	11.715	15.842	14.299	14.083	23.237	30.530	31.803	42.342	58.728	108.744	66.232
Giappone	10.197	9.129	9.479	9.089	8.835	7.454	8.094	8.378	8.033	12.652	8.124
Corea del Sud	1.620	5.340	5.087	2.565	3.315	4.135	3.941	3.810	4.036	6.915	6.657
India	1.412	1.625	1.766	1.554	1.829	4.079	2.221	2.440	3.346	3.625	4.130
Altri paesi asiatici	2.188	2.442	4.836	4.380	9.033	11.714	12.517	16.099	15.158	19.644	20.083
Israele	7.788	11.710	17.355	15.345	18.765	19.535	23.422	19.815	22.653	22.177	24.475
Altri Paesi Asia Occidentale	1.076	1.301	2.325	2.161	2.844	4.852	7.199	4.587	6.764	7.848	7.646
Egitto	484	653	577	613	625	577	779	777	746	858	1.018
Altri Paesi Africa Mediterranea	440	549	1.030	1.251	1.241	1.293	1.747	1.544	1.636	1.704	2.531
Sud Africa	2.380	2.580	949	628	907	1.309	1.361	1.553	1.172	1.592	1.511
Altri Africa	1.226	1.064	1.440	1.200	1.352	1.944	2.034	1.891	2.241	2.607	2.563
Australia	7.689	8.159	8.698	7.216	8.949	11.244	11.300	11.191	10.934	11.176	11.275
Nuova Zelanda	1.401	1.548	1.463	1.238	1.665	1.606	1.628	1.684	1.492	1.533	1.418
Altri extra-europei	8.146	6.289	13.179	9.571	7.241	12.567	11.010	4.724	5.321	9.725	1.495

Fonte: nostre elaborazioni su dati U.O. Sistema Statistico Regionale, Regione Veneto.

Riepilogo flussi - Presenze internazionali (2006-2016)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Austria	39.079	41.100	41.205	40.457	48.349	52.693	47.315	50.249	50.282	50.966	66.500
Belgio	20.448	17.477	15.363	15.871	16.671	24.559	23.893	21.237	21.365	28.773	35.226
Croazia	12.801	16.512	16.597	13.623	11.622	15.488	15.347	14.654	14.104	16.229	20.511
Danimarca	14.481	14.671	13.637	13.986	16.811	18.822	20.925	17.345	19.879	25.774	32.123
Finlandia	4.064	5.607	8.842	8.887	7.610	9.147	12.678	9.604	11.724	12.077	10.982
Francia	81.303	76.390	81.327	76.762	85.897	97.017	101.299	97.814	91.860	90.050	123.506
Germania	192.956	209.649	195.330	204.547	213.658	249.659	235.589	256.642	235.160	243.776	283.661
Grecia	12.426	15.224	15.007	15.230	12.382	13.678	12.290	11.134	12.528	9.294	14.979
Irlanda	12.812	13.428	11.386	9.113	9.874	10.586	15.648	12.499	12.525	12.460	14.230
Islanda	858	1.479	1.649	961	823	663	1.428	657	1.138	3.013	3.663
Lussemburgo	1.381	1.502	1.331	1.285	974	1.427	1.489	1.505	1.530	1.320	1.579
Norvegia	11.562	11.007	11.636	10.849	11.152	14.617	21.177	15.846	16.790	17.999	20.976
Paesi bassi	41.659	38.009	34.443	31.758	33.917	40.047	39.211	38.416	40.852	43.728	55.807
Polonia	12.763	14.404	15.852	19.259	16.851	21.541	22.445	20.575	28.132	29.573	31.772
Portogallo	10.050	11.788	10.919	9.192	7.340	9.656	10.066	8.303	10.405	11.163	13.004
Regno Unito	103.451	102.046	98.016	78.201	81.741	96.494	106.618	100.297	116.351	121.196	168.080
Rep. Ceca	7.388	7.548	9.222	8.938	9.515	11.310	11.294	11.432	13.069	12.025	15.149
Russia	15.322	19.129	27.287	23.243	30.867	44.962	61.319	85.121	95.440	73.521	84.903
Slovacchia	2.291	4.825	2.028	2.040	3.474	2.648	4.031	3.562	5.260	4.439	4.001
Slovenia	6.020	5.981	7.901	7.012	7.506	7.676	7.760	7.463	8.004	10.208	10.707
Spagna	57.437	66.894	51.089	51.998	53.005	72.027	54.363	46.345	46.905	53.250	65.485
Svezia	20.644	20.511	20.800	19.599	19.897	20.182	21.174	22.906	23.789	26.451	30.009
Svizzera-Liecht.	41.679	45.046	43.848	40.105	43.077	56.435	53.421	61.080	60.207	65.767	78.074
Turchia	5.417	5.931	6.635	5.753	7.301	9.766	9.774	9.432	11.308	14.797	14.705
Ungheria	14.452	14.672	16.153	14.106	17.214	16.588	16.754	18.038	20.020	20.040	23.036
Bulgaria	5.686	8.462	9.362	8.582	8.600	9.210	8.596	7.803	9.273	9.845	12.982
Romania	37.063	41.945	34.759	29.399	40.186	39.753	32.267	30.435	34.830	39.476	45.047
Estonia	1.183	1.273	1.324	1.299	1.069	1.290	1.586	1.818	2.035	1.793	3.241
Cipro	437	811	933	881	688	665	1.386	621	758	1.003	1.101
Lituania	2.672	3.286	3.497	1.794	2.994	3.307	3.842	3.737	4.925	5.117	6.217
Lettonia	329	6.939	1.759	1.009	1.140	1.513	2.034	2.785	1.938	2.600	2.985
Malta	1.492	4.726	2.091	1.354	1.703	1.768	2.240	2.407	2.906	2.475	4.225
Ucraina	8.498	6.146	5.402	5.297	8.185	9.538	14.656	15.188	11.523	10.078	12.622
Altri paesi europei	28.711	83.551	45.883	38.303	51.726	48.708	56.021	50.751	59.975	45.735	45.404
Canada	14.179	19.545	15.495	13.020	15.135	18.000	20.317	19.056	19.987	18.975	20.682
U.S.A.	88.236	106.681	74.416	61.615	70.607	84.784	85.958	82.578	88.499	94.166	107.040
Messico	3.917	4.380	4.134	3.300	4.290	7.757	7.226	6.769	7.389	8.000	9.183
Venezuela	1.450	2.128	1.754	2.294	1.943	2.338	2.498	2.344	1.998	1.437	1.385
Brasile	24.623	31.217	32.239	24.822	30.791	37.702	42.744	37.336	41.845	40.396	42.523
Argentina	4.656	6.203	4.894	4.179	7.202	8.386	9.469	9.718	9.025	11.698	15.758
Altri America	10.492	15.210	9.901	7.332	6.476	8.946	12.355	13.905	11.073	11.707	16.188
Cina	22.932	24.350	21.759	21.613	30.024	41.940	42.254	51.312	70.569	120.253	78.924
Giappone	17.092	15.417	14.812	13.695	13.635	13.417	13.425	14.613	13.097	17.158	13.221
Corea del Sud	3.840	6.733	6.987	5.337	4.829	6.384	5.619	6.789	6.140	9.912	11.114
India	5.180	4.971	5.042	4.083	6.972	9.229	8.232	8.282	12.923	19.146	18.097
Altri paesi asiatici	12.004	18.159	10.796	9.268	17.161	20.440	19.579	22.970	22.682	28.074	29.204
Israele	42.504	36.339	53.721	45.656	61.189	67.449	84.401	63.189	74.428	77.286	94.959
Altri Paesi Asia Occidentale	6.509	4.631	6.367	5.959	7.658	9.974	15.157	10.748	17.315	16.873	16.413
Egitto	2.065	2.421	2.301	2.074	2.167	3.835	3.347	2.119	3.206	3.706	3.534
Altri Paesi Africa Mediterranea	6.824	6.064	6.924	5.649	4.886	4.332	9.780	4.400	4.485	4.674	17.869
Sud Africa	4.608	4.695	1.920	1.468	1.830	2.833	3.687	4.498	3.162	3.549	3.590
Altri Africa	9.320	4.933	5.963	7.211	8.024	17.453	12.498	6.271	5.681	9.321	8.963
Australia	20.892	19.335	17.637	15.405	18.547	24.184	24.313	25.031	24.222	25.521	25.255
Nuova Zelanda	4.433	6.138	3.343	3.422	3.634	3.427	3.253	3.460	3.175	3.348	3.227
Altri extra-europei	28.134	23.056	30.860	29.816	20.311	27.278	21.340	8.837	10.043	14.579	2.803

Fonte: nostre elaborazioni su dati U.O. Sistema Statistico Regionale, Regione Veneto.

Interviste in profondità ai componenti il tavolo di coordinamento

Tutte le interviste, eccetto una, si sono svolte in presenza presso le sedi delle varie organizzazioni. Le domande sono state, laddove richiesto dall'intervistato, anticipate via email. Il curatore della ricerca ha svolto di persona tutte le interviste.

Di seguito l'elenco, in ordine cronologico, delle singole interviste :

- 28 giugno 2016 ore 15 – 17 Corrado Ferraro, Nicoletta Sandrone, Fondazione Arena
- 26 luglio 2016 ore 10 – 12 Antonio Pastorello, Loris Danielli, Provincia di Verona
- 27 luglio 2016 ore 9 – 11,30 Silvia Nicolis, Camera di Commercio Verona
- 28 luglio 2016 ore 8.30 – 10 Paolo Arena, Aeroporto Catullo e Camera di Commercio
- 29 luglio 2016 ore 14 – 16 Loris Danielli, Provincia di Verona
- 1 agosto 2016 ore 15 – 16 Giuseppe Riello, Camera di Commercio (telefonica)
- 3 agosto 2016 ore 9.45 – 11,30 Oliviero Fiorini, Verona Tuttintorno
- 5 agosto 2016 ore 14,30 – 17,00 Marco Ambrosini, Gabriele Ren, Comune di Verona
- 9 agosto 2016 ore 11 – 13 Riccardo Borghero, Camera di Commercio
- 8 settembre 2016 ore 10 – 12 Vittorio Di Dio, Giovanni Colombo, VeronaFiere

Metodologia

Si è partiti dal riascolto dei file audio e dalla trascrizione dei contenuti espressi da ciascun intervistato, a prescindere dalla loro diretta attinenza ai temi proposti con le domande. Successivamente si sono raccolte e classificate le sole risposte attinenti, si sono fatte minime modifiche di forma per favorire la leggibilità e si sono collocate tali risposte seguendo la traccia logica delle domande. Ne risulta una visione complessiva dei punti focali utili al piano strategico della DMO.

Le strategie di sviluppo turistico considerate desiderabili

Cosa rappresenta secondo Lei il turismo in generale? E per Verona e il suo territorio? Con una frase breve, uno slogan?

Emergono due visioni distinte, una imprenditoriale e una pubblicitaria

Visione imprenditoriale

- Uno dei fattori economici importanti, un asset per lo sviluppo e per fare impresa (Riello)
- Una grande opportunità economica non ancora valorizzata per tutte le sue possibilità (Danielli)
- La grande economia (Pastorello)
- Dire ai residenti che si potrebbe vivere solo di turismo! (Di Dio)
- Potremmo non dico vivere sul turismo ma farlo diventare una importante voce economica in positivo (Nicolis)

Visione pubblicitaria

- Il turismo non è solo risorsa, ma spazio dove si esercita cittadinanza attiva, partecipazione, dove si esprime coesione sociale (Ambrosini – Ren)
- Il turismo rappresenta una possibilità di scambio di culture, di far conoscere la nostra cultura, di comunicare a costo zero la grande bellezza (Ferraro)

In sintesi, due visioni non inconciliabili

- La DMO obbliga a coniugare una dimensione aziendale e privatistica (non bisogna aver paura dell'aspetto economico) con una dimensione pubblica (culturale e sociale, comunità e senso di appartenenza) (Borghero)
- Il Comune promuove ciò che caratterizza in modo peculiare il territorio, ciò ne connota l'immagine in modo specifico, senza doversi porre prioritariamente degli obiettivi di sfruttamento commerciale. Questa valorizzazione deve venire eventualmente dopo, da parte del privato. Pubblico e privato: sono 2 piani che dovrebbero andare in sinergia, magari in momenti diversi (Ambrosini – Ren)
- Se il Comune mette soldi per i servizi di accoglienza ai turisti, i vantaggi non vanno solo a beneficio del comune stesso (anche perché i turisti non votano) ma di tutto il territorio, in primo luogo degli operatori, è sensato che una parte della spesa sostenuta venga riconosciuta come promozione territoriale che va a vantaggio delle imprese locali (Danielli)

Qual è la sua visione futura, tra 5-10 anni, di Verona e del territorio circostante come mete turistiche?

- Verona come è oggi, però con i suoi "nodi" risolti (Arena, Casa di Giulietta e cortile...) (Ambrosini)
- Che Verona possa essere vista come città europea infrastrutturata e capace di accogliere con standard qualitativi alti riuscendo a proporre le bellezze e i gusti del territorio (Di Dio)
- Convincere gli abitanti, ma prima di tutto chi sta governando, che il turismo è importante (Ferraro)
- Che Verona possa diventare una meta in cui passare un intero weekend, dunque dotata di più fattori di attrattiva stabili (Danielli)
- Verona arrivi al podio tra le città più visitate d'Italia, possibile sviluppo quantitativo e qualitativo (Pastorello)
- Far scoprire ai turisti abituali del territorio dei luoghi e beni non ancora visitati (Fiorini)
- Che sia possibile completare la motivazione Unesco come patrimonio dell'Umanità attraverso la valorizzazione delle mura magistrali e sistema difensivo visibile (Ren)
- Che il turismo si sviluppi secondo un approccio plurisettoriale (Nicolis)

In sintesi, tante teste tante idee!

In comune: si vede un percorso di sviluppo che si può completare, esiste lo spazio per ulteriori progetti da concepire e realizzare

Chi vede lei come destinazioni possibili concorrenti di Verona ?? Sia nazionali che internazionali...

- Firenze ha più o meno la stessa dimensione di città, ha più attrattive permanenti, è satura (Danielli, Ambrosini, Nicolis)
- Torino come iniziative recenti in ambito culturale (Ren)
- Venezia (Pastorello)
- Roma (per i cinesi e per chi viene da molto lontano)
- Mantova come destinazione culturale da escursionismo in giornata (pulmann pagano poco) (Ferraro)
- Città vicine, Vicenza, Padova ... meno vivaci rispetto a Verona (Nicolis)

La consapevolezza generale sulla concorrenza non è particolarmente spiccata

Concorrenza di prodotto: festival lirico in Arena

- Festival internazionali concorrenti del festival areniano: Bregenz, Salisburgo, St. Margarethen Opera Festival vicino Vienna, Bayenreuth
- Festival nazionali: Macerata, Torre del Lago Puccini

Come approcciarsi ai concorrenti

- La concorrenza locale è la morte dell'Italia (Riello)
- Firenze non solo concorrente ma anche partner di azioni promozionali (Borghero)
- Venezia come possibile partner per scambio di flussi (esistono rapporti attivi utili, Nicolis)
-

Ritiene auspicabile un ulteriore sviluppo del turismo a Verona, in senso quantitativo?

- Esistono ulteriori possibilità di sviluppo (Tutti)
- Altre destinazioni sono sature (Pastorello, Danielli)
- Portare in città i turisti presenti sul lago di Garda (Fiorini)
- Intercettare i flussi da Venezia (Pastorello)
- Rilanciare la lirica sui mercati laddove questa attecchisce (Fiorini)
- Dopo aver verificato le concrete possibilità di accoglienza, non saturando ulteriormente le alte stagioni, si auspica destagionalizzazione (Nicolis)
- Lo sviluppo quantitativo è auspicabile solo se si accompagna a quello qualitativo (molti)

Solo uno si pone il problema della capacità di carico complessiva e della possibile saturazione

E in senso qualitativo? Cosa intende Lei per sviluppo qualitativo del turismo su Verona?

Anelli della catena da integrare

- Lo sviluppo qualitativo lo si ottiene quando si offrono servizi in modo integrato, diversi elementi si integrano armonicamente a creare un "pacchetto" completo (Riello)
- Servizi accessori di qualità servono per supportare fattori di attrattiva di alto livello, come quelli di cui Verona dispone (Di Dio)

Metriche della qualità

- Misurare il tempo di permanenza come proxy di qualità del turismo (visite non frettolose) (Ren)
- Valutare le visite ai siti culturali minori come proxy di qualità del turismo (Ren)

Customer satisfaction

- Uno sviluppo qualitativo del turismo è quello che si svolge in una città pulita e attenta ai bisogni speciali dei visitatori (Sandrone)

Prodotto su cui puntare: Turismo culturale

- Attraverso il turismo culturale si fa una selezione dei turisti in senso qualitativo (Danielli)
- La spesa giornaliera del turista culturale è del 30 % superiore a quella del turista con altre motivazioni (Ferraro)

- Un turismo che attrae viaggiatori consapevoli, interessati a visitare i siti minori. Un turista che vede una chiesa minore e beve vino in Valpolicella ha colto i caratteri autentici di Verona (Ambrosini, Ren)

Regolamentazione, standard e controlli

- Servono regole nel ricettivo per difendere la qualità e non veder nascere strutture “a casaccio” (Pastorello)
- Occorre regolamentare la ricettività (Fiorini)

Quali caratteri distintivi devono essere messi in campo per non rischiare che Verona venga confusa con altre destinazioni ?

- Non c'è un vero problema di confondibilità, Verona è unica e non può essere confusa (Tutti)
- Romeo e Giulietta²⁴, la tragedia di William Shakespeare, Giulietta come icona, le storie d'amore, l'amore come tema (molti)
- Opera lirica in Arena (molti) (solo se supera le attuali difficoltà) (Danielli)
- Vino e gastronomia (molti)
- Motivazioni di iscrizione del centro storico di Verona nella Lista del Patrimonio Mondiale UNESCO: elementi artistici di altissima qualità dei diversi periodi e città fortificata in più tappe, modello caratteristico della storia europea ²⁵ (Ambrosini , Ren)
- Va raccontata la mobilità che si può fare da VR (Paolo Arena)

Molti fattori rendono Verona una destinazione dotata di risorse peculiari, non standardizzate, in comunicazione ai fini del posizionamento va scelto un tema distintivo, nella concezione di prodotto la ricchezza della proposta è un plus per famiglie e chi viaggia in gruppo

Rispetto all'immagine attuale di Verona... Vorrebbe un'immagine in grado di veicolare qualcosa di differente? Se sì: che cosa? E perché?

- Bisogna far acquisire a Verona un posizionamento chiaro e distintivo (brand + target) nei mercati importanti. Es. Tuscany in the USA (Ferraro)
- Città sicura, a misura d'uomo, la piccola Roma, il calore e le tradizioni locali, autenticità dei prodotti locali (tortellini di Valeggio, lessò con pearà, Amarone, sfogliatine di Villafranca) (Nicolis)

Non emergono altre idee su immagine nuova da proporre

²⁴ The Most Excellent and Lamentable Tragedy of Romeo and Juliet – La tragedia eccellentissima e lamentevolissima di Romeo e Giulietta

²⁵ **Criterio (i):** Per la sua struttura urbana e per la sua architettura, Verona è uno splendido esempio di città che si è sviluppata progressivamente e ininterrottamente durante duemila anni, integrando elementi artistici di altissima qualità dei diversi periodi che si sono succeduti; **Criterio (ii):** Verona rappresenta in modo eccezionale il concetto della città fortificata in più tappe caratteristico della storia europea.

Rispetto alle Condizioni “igieniche” da mantenere per non creare gravi disservizi, per non perdere posizioni, per non compromettere il patrimonio di reputazione finora acquisito, Lei pensa che ci siano obiettivi da porsi in modo esplicito?

Legalità	Bisogna contrastare i comportamenti commerciali scorretti (Pastorello)
Lotta all’abusivismo	Abusivismo è pervasivo e importante, perché comporta l’evasione della tassa di soggiorno e problemi di sicurezza, il 60 % dei posti letto a Verona fa capo a strutture non ufficiali, con evasione di 2 milioni di euro. Il fenomeno a Verona si vede con le prenotazioni di alloggi durante le fiere e vari eventi, un ulteriore problema è rappresentato dal lavoro nero (quadro N non viene compilato) i pagamenti girano fuori (Paolo Arena)
Sicurezza del patrimonio culturale	Proseguire con la collocazione telecamere sui beni culturali del Comune di Verona, attualmente avviata (Ren)
Decoro urbano e pulizia degli spazi pubblici	I turisti stranieri, soprattutto nordici, tengono molto a pulizia e ordine, questo rappresenta una sorta di base della piramide Questo non porta consenso elettorale .. ma è da comunicarne l’importanza agli operatori e ai cittadini, sul lago di Garda lo si sta facendo (Danielli)
Sicurezza delle persone	Non si segnalano particolari situazioni critiche di insicurezza (Tutti)
Connessioni Wifi	Guglielmo rappresenta un esempio pioneristico di rete civica (Ren)
Deposito bagagli e parcheggio biciclette	Possibile progetto per ciclo turisti in arrivo in città (Ambrosini Ren) Non considerare i ciclo turisti come turisti low profile! (Nicolis)
Parcheggi	Da sviluppare ulteriormente, quelli attuali non sono sufficienti (Di Dio - Colombo)
Accessibilità per diversamente abili	Possibilità che i pullman accessibili ai diversamente abili arrivino nei pressi dell’Arena (Ferraro, Sandrone)
Comodità di accesso al centro storico	Rafforzare il servizio navette parcheggio Centro – Piazza Bra (Ferraro)
garanzie di servizio	Da sviluppare l’esistente certificazione di qualità per le strutture alberghiere (Borghero)
Segnalazioni e reclami	Istituire un punto unico di raccolta (Riello)
Accoglienza	“Sorriso e buongiorno” diffusi ovunque (Pastorello) Spirito di accoglienza nei negozianti, nei vigili urbani, nei residenti (Nicolis)

Quali attori sarebbero coinvolti nella realizzazione della visione di Verona come destinazione turistica nel futuro?

Il Comune di Verona

- Tout court – Pastorello, Riello
- Con funzione strategica – decisionale: Danielli
- Come tutela di un interesse collettivo : Ambrosini Ren
- Non ha leggi che gli vietano di fare promozione, ha un po' di fondi per farlo : Arena

I comuni della provincia (Fiorini)

La Provincia di Verona²⁶

Si parla della Provincia prevalentemente al passato (molti)

Si paventa uno spostamento della promozione turistica a livello nazionale, a seguito della riforma ad opera del governo Renzi (Pastorello, Arena)

Gli imprenditori privati

- Tout court (Ambrosini, Riello)
- Solo i grandi (Pastorello)
- I grandi operatori che conoscono i bisogni del turismo (Nicolis)
- In rete, es. Verona Garda Bike (Nicolis)
- Gli albergatori dovrebbero partecipare alla promozione degli eventi che riempiono i loro alberghi – perché gli albergatori di Verona non contribuiscono al festival lirico areniano? (Ferraro)

La Camera di Commercio di Verona

- Tout court (Riello, Di Dio)
- Come summa delle categorie produttive (Ren)
- Come veicolo di internazionalizzazione, anche con la rete di camere italiane all'estero (Arena)
- Riforma in atto sulle CCIAA che ridefinisce campi di azione, in ogni modo la CCIAA di VR non vede la sua identità solo nel turismo, non è gelosa e non pretende esclusive, ha know how, fantasia e possibilità di lavorare in modo multisettoriale (Borghero)

La fiera

- Come interlocutore privilegiato con le aziende, ha know how (Di Dio)
- Come canale di internazionalizzazione attraverso le manifestazioni fieristiche all'estero (Borghero)

²⁶ Informazioni aggiornate a estate 2016, aspetto da aggiornare e verificare

Newco

- Società che faccia pacchetti di incoming legati ad un biglietto, motivo principale dell'arrivo del turista in città (spettacolo areniano, ingresso in Fiera, Teatro Romano, mostre...) (Arena)
- Provider pubblico di servizi a cui i privati si possano rivolgere, per realizzare propri progetti (Nicolis)

Altri attori

- Soprintendenza archeologia, belle arti e paesaggio (Ambrosini-Ren)
- Associazioni e organizzazioni no profit (Ambrosini-Ren)
- Università degli studi (Ambrosini-Ren)

La DMO

Emergono due distinte visioni: Dmo come attore principale del turismo nella località vs Dmo snella, tavolo di decisione e coordinamento di attività svolte altrove

Visione DMO attore principale “operativa” (Danielli, Ambrosini)

- “un attore pubblico che agisce con la velocità di un privato”
- Collegamento organico con il Comune
- Sintesi tra strategia pubblica del comune e operatività
- Fa promozione
- Fa accoglienza
- Responsabile del congressuale
- Ufficio stage che pesca da sistema di formazione

Visione DMO snella

- Fa un piano di lavoro che poi affida ad un ente pubblico o tramite bando di gara ad un privato per lo svolgimento. CCIAA può fare promozione, Provincia di Verona Turismo può fare accoglienza (Arena)

Quali valori sono richiesti

Professionalità, competenza, conoscenza

- Professionalità, no dilettantismo (Pastorello)
- Capacità di lavorare all'estero (Arena)
- Conoscenza specifica del territorio ed esperienza sul mercato internazionale (Nicolis)
 - Professionalità dell'accoglienza (Fiorini)

Squadra

- Gioco di squadra (Danielli e Riello)
- Unico obiettivo comune (Danielli)
- Condivisione, attraverso una regia (Riello)
- Muoversi insieme – con la ristrettezza economica è essenziale, dovrebbe essere il pubblico che fa la linea guida (Fiorini)
 - Non pensare che il proprio giardino sia più verde di quello dell'altro (Riello)
 - Ognuno mette idee, contenuti e risorse ma ognuno si assume responsabilità (Danielli)
 - Esiste già una squadretta che su progetti specifici di promozione esterna già si conosceva (CCIAA Aeroporto Fiera Fondazione Arena) “siamo in un momento ideale per lavorare insieme” (Arena)

Eticità

- Eticità, correttezza, rispetto delle regole (Riello)

Visione di lungo periodo

- Lungimiranza, orientamento al lungo periodo (Danielli)
- Pazienza “aspettare che l'ulivo cresca” (Ren)

Orientamento al marketing

- Non solo cultura del fare, ma orientamento al marketing (Danielli)
- Spirito di accoglienza verso i turisti (Ferraro)
- Emozione positiva da trasmettere (Ferraro)
- Capacità di adattamento e di “sentire” le tendenze in atto (Nicolis)

Pensando ad un piano di sviluppo turistico di Verona articolato per diverse aree (Accoglienza, Promozione ecc), quali dovrebbero essere gli obiettivi da porsi? Quale attore se ne dovrebbe far carico?

Accoglienza: Uffici IAT, target, attori

Uffici IAT, due visioni, IAT da riqualificare nella continuità e IAT da ripensare drasticamente

- **IAT da riqualificare**
 - Sede da ricollocare: avere un spazio adeguato per lo IAT, più grande e visibile, adesso via degli Alpini non è più sufficiente (Danielli)
 - Più sedi, almeno una in stazione (Borghero)
 - Più sedi, sul piazzale della stazione ci stiamo accordando possibilmente uno IAT anche in aeroporto, non ha senso che ci chiedano il pagamento degli spazi (Ambrosini)
 - Produzione di materiali cartacei, luogo fisico adeguato (Borghero)
 - Orari più estesi, più servizi “Rendere adeguato ufficio IAT, ampliare orari di apertura, collocare servizi di accoglienza nei punti di arrivo (strade principali) con vendita di VR card, biglietteria completa, prenotazione alberghiera” (Fiorini)
 - La qualità dell'accoglienza allo IAT è avere migliori spazi, servizi integrati, quante risposte ti dà (Biglietteria Estate Teatrale non esiste, vendita in comune) (Ambrosini)
 - Più integrazione in rete (Pastorello)

- **IAT da ripensare**

- Così come sono gli IAT sono fuori dal tempo e i tentativi di salvarli non hanno senso, occorre sostituire gli IAT con informatica e app, con un servizio a distanza (nr verde, persone che rispondono), in definitiva occorre fare la funzione in modo diverso (Riello)

Target

Senior

- Accogliere i turisti “tradizionali” in uno IAT di livello adeguato e anche con materiale cartaceo (non sole App) – Borghero
- Turisti senior – non solo internet per accogliere, suggerimenti ad hoc su cose da fare - Fiorini

Escursionisti

- Sviluppare modello diffuso di accoglienza sul territorio, info turistiche capillari – es bici CTG – Borghero

Paesi emergenti

- Turisti da paesi emergenti es Cina, predisporre qualche materiale informativo – Borghero

Cicloturisti

- Far trovare un posto sicuro per mettere la bici ai cicloturisti (Ambrosini)

Attori

- Provincia di Verona e SRL (finchè restano così le cose, CCIAA non vuole saperne di fare accoglienza) (Borghero)
- Responsabile della decisione COMUNE Verona, Consorzio Verona Tuttintorno come possibile affidatario del bando (Fiorini)
- Enti pubblici, Comune ma non solo (Ambrosini e Ren)
- Dovrebbe essere la DMO operativa che gestisce IAT, La seconda scelta è che sia Provincia di Verona turismo SRL a gestire lo IAT, con possibilità di sviluppare su altre sedi (Danielli)
- uno che sa es Provincia di VR turismo che ha conoscenze e capacità (Pastorello)
- il comune deve gestire la città, renderla pulita e sicura ... non deve gestire il turismo!! (Riello)

Promozione

Contenuti, attori, strumenti mirati su destinatari, BtoB & BtoC

Non si parla di obiettivi della promozione, se non in modo generico: “obiettivo comune”

- La promozione va fatta nel mondo e in Italia, l’obiettivo è sempre quello ... obiettivo comune (Riello)

Contenuti

- Compito della promozione è comunicare l’area, le sue caratteristiche distintive, la città nel suo insieme con le sue specificità, svelando al mondo ciò che la città può offrire (Riello)
- Contenuti: ciò che è utile a caratterizzare il territorio, siti e beni pubblici, senza aspettarsi un immediato ritorno sul piano commerciale (Ambrosini)
- Contenuti fondati su un’idea distintiva di destinazione culturale, non andare “a traino” di altri soggetti con propri obiettivi come la fiera o l’aeroporto (Danielli)

Attori della promozione

- Settore pubblico principale attore della promozione. Il comune vuol dire la propria. È tutto da ricostruire! La normativa impone di reinventarsi la promozione. No a promozione di singole realtà commerciali, questo spetta al privato (Ambrosini)
- Principale attore responsabile della promozione dovrebbe essere DMO nella sua operatività, non può un ente pubblico ingessato burocraticamente a farlo (Danielli)
- Promozione quelli che son capaci di farla la fanno.... con obiettivi chiari che nascono dalla analisi della domanda e conoscenza dei bisogni dei visitatori (Pastorello)
- Promozione, a chi spetterebbe? La fiera ha competenza e storia per fare e poter guidare promozione turistica del territorio .. da tot anni lavora con oltre 14.000 aziende, profonda conoscenza (livello BtoB e segmento business) (Di Dio)
- Attraverso la DMO che coordina si devono evitare di avere (nella promozione) le duplicazioni che in passato ci sono state (Riello)
- Io difendo il ruolo del consorzio, siamo quelli che ci capiscono qualcosa su promozione, anche se si può sempre imparare. Vedo la distinzione dei ruoli su accoglienza e promozione, ma il coordinamento va fatto dal Comune. La promozione deve farla il pubblico, con la partecipazione del privato, anche settori non prettamente turistici che però beneficiano del turismo (Fiorini)
- Sulla promozione internazionale e anche nazionale abbiamo l’ambizione di recitare un ruolo importante come CCIAA. Abbiamo know how importante, risorse umane e li mettiamo a disposizione (Borghero)
- Nella promozione vanno messi in rete i principali interlocutori, aeroporto fiera e opinion leader turistici (Nicolis)

Strumenti mirati su destinatari – target – BtoB e BtoC

- Promozione non si fa solo via web, bisogna andarci di persona a trattare, laddove vi sono i collegamenti diretti e dove i mercati sono interessanti (reddito medio). Andrebbero create unità di promozione-commercializzazione all’estero che lavorino in contatto con le reti camerali e con il sistema Verona in patria (BtoB) (Arena)
- Le missioni all’estero che si fanno assieme all’aeroporto sono da sviluppare, con la partecipazione dei gestori di luoghi di visita culturali, musei in primis. Importanti le collaborazioni sviluppate con

- grandi attrattori (campi da golf, parchi divertimenti) e altre località: Trentino (missioni) e Firenze (quest'ultima su incoming, con partecipazione alle spese delle aziende private coinvolte) (Borghero)
- Promozione: quello che stiamo facendo con Aeroporto (missioni commerciali, soprattutto all'estero) va moltiplicato per 10. Ci si presenta sui mercati come sistema (Aeroporto CCIAA e Arena), si lavora tecnicamente con giornalisti e operatori (BtoB) (Ferraro)
 - A livello consumatore: in futuro, equilibrio tra strumenti tradizionali (brochure, fiere) e sistemi digitali tramite web e canali social. A livello Tour Operator e Agenzie viaggi: consolidare le attività svolte (Ambrosini)

Sviluppo prodotti esistenti e nuovi

Festival lirico (esistente)

- In Arena va pensato un prodotto ad hoc per i giovani, ringiovanire il prodotto esistente, alleggerire le opere (durata eccessiva) (Danielli)
- Per lirica ai fini turistici si intende il festival estivo, mentre la stagione invernale del Filarmonico non è attrattiva e fa sballare i conti della Fondazione! La stagione lirica dovrebbe "vestire la città" e pervaderla di atmosfera. L'impatto mediatico delle prime in Arena dovrebbe essere alzato (presenza di testate televisive). La programmazione degli artisti va fatta con maggior anticipo (Arena)

Turismo culturale (esistente)

- Va sviluppata un'offerta museale ampia per i giorni di pioggia (Arena)
- Tra i prodotti nuovi da sviluppare, andrebbe progettato un "Distretto della cultura" con attore protagonista il Comune di VR e i comuni (Ferraro)

Congressuale (esistente)

- Un filone tralasciato è il congressuale che ha grandi potenzialità: un congresso può portare fino ad un milione di euro, chiamano anche con 3 anni in anticipo, i turisti sono "altospendenti" e aumenta la qualità della città. Serve il coraggio di una scelta di location, purtroppo la Gran Guardia è stata destinata diversamente (grandi mostre), cmq ci possono essere location alternative. Il problema è che mancano le dotazioni di hotel da 500 o 1000 persone, il lago di Garda ha strutture ad apertura stagionale. Se hai le location puoi impostare un piano strategico, se non le hai punti sull'escursionismo da eventi. Sul congressuale l'attore responsabile dovrebbe essere DMO con i mezzi strumenti e persone giuste. Se non c'è DMO non lo fa nessuno!! (Danielli)
- Macrotema turismo congressuale. Non so se sono favorevole a maxi location da costruire ad hoc. Problema Gran Guardia non si riesce a fare il calendario!! Non viene messa a disposizione della città. Proviamo a usare quello che c'è!! Eventi possono dare tanti incassi. Ci sono richieste non solo per migliaia di persone, ma anche per 300 o 400 partecipanti (Nicolis)

Natale (esistente)

- I mercatini di Natale sono una realtà che abbiamo inventato in Confcommercio insieme a Flower, accordo con Norimberga, sono arrivati in provincia (lago di Garda, Castello di Bevilacqua e Malcesine). Oggi VR è tra le prime 10 mete europee per mercatini, più di un milione di visitatori, lo scorso anno si sono promossi - con RyanAir e Volotea - mercatini e mostra Tamara Lempicka con riscontri positivi (Paolo Arena)

Vino (esistente)

- Creare il museo del vino a Verona (museo di prodotto), Amarone da legare meglio a Verona (Nicolis)

Wedding (esistente)

- Un'altra cosa da fare sarebbe "Sposami a Verona", per gli sposi ha un grosso appeal. C'è un'operatrice canadese che sta vedendo le varie location. Promettente è anche turismo di italiani che sono disponibili a sposarsi in trasferta, anche per il contenimento delle spese matrimoniali rispetto a cerimonie tradizionali (Fiorini)

Sanità (nuovo)

- Un turismo che non controlliamo e non incentiviamo è quello motivato dalla salute, tante persone vengono a curarsi nei nostri ospedali eccellenti (Polo Confortini a Borgo Trento, ma anche Negrar e Peschiera), se si riuscisse a creare in città un sistema di accoglienza intelligente, alloggi e supporti di volontariato si potrebbe promuovere all'esterno (Arena)

Cicloturismo (nuovo)

- Va sviluppato il cicloturismo – lavorare sui tedeschi che arrivano qui in bici ma anche su chi è qui, affitto di bici in loco, percorsi, I ciclisti non sono tutti uguali. Esiste progetto su segnaletica messo in rete, su cui lavorare in chiave collaborativa e rispetto al territorio provinciale (Arena)
- Cicloturismo ... cosa vuol dire basta turismo low profile? Di chi stiamo parlando? Conosciamo questi turisti? (Nicolis)

Golf (nuovo)

- Esiste rete per la promozione di turismo del golf sul lago di Garda (13 strutture, di diverso pregio) (Arena)

Dolce (nuovo)

- Creare prodotti legati all'industria dolciaria, nessuno conosce la tradizione di VR legata al prodotto da ricorrenza. A Natale promuovere e raccontare la magia delle feste attraverso il pandoro (Nicolis)
- Dolce Verona ... famosa per il pandoro, per un problema di mkt determinato dallo scadimento del posizionamento del pandoro come prodotto prestige, obiettivo dell'evento rivalorizzare un prodotto iconico ma adesso sottovalutato, legarlo meglio alla città. Stiamo costretti a mettere in piazza prodotti che non fanno capo al ns territorio es Mercatini quando abbiamo eccellenza es Mandorlato Sfogliatine Pasticceria Es Tropea con le cipolle, Lardo di Colonnata. Cambierà il pandoro come posizionamento ??? dipende dalle scelte di marketing delle aziende produttrici, non è mai stato discusso questo con Bauli o Melegatti per far uscire dal circuito industriale . Periodo natalizio in cui realizzare il mandorlato , le sfogliatine, la pasticceria (Danielli)
- Sarebbe bello fare evento sul dolce Dolce Verona ma per avere richiamo turistico serve continuità (Fiorini)

Altro

- I voli diretti sono dei veri e propri prodotti!!! Si potrebbe cambiare il nome dell'aeroporto in Romeo and Juliet International Airport (Arena)
- Identificare tutti i tematismi di nicchia e popolari: cicloturismo, golf, cavalli, automobili (a settembre 50 anni fondazione ASI a Bardolino auto storiche, il fenomeno del motorismo storico è nato a Verona e a Torino, è nato Bernardi che ha inventato il motore a scoppio di benzina, con auto storica si può muovere turismo mondiale, trend come per opere d'arte) (Nicolis)
- Creare prodotti legati ad attrattive della provincia: Castelli, Rievocazioni storiche, Custoza, Borghetto (Nicolis)
- Altro tema il libro o film di avventura, la città di Emilio Salgari... si fa un prodotto di nicchia che completa la gamma .. va sui giornali e crea notizia (Danielli)

Commercializzazione, distribuzione, prenotazioni

Importanza dei pacchetti per facilitare la commercializzazione

- Nessuno vende più un prodotto singolo, possibilità per alcuni attori “attrattori” (es Museo Nicolis) di essere chiamati a organizzare incoming senza essere agenzie specializzate (Nicolis)
- La creazione di pacchetti completi consentirebbe di elevare la qualità del turismo (Riello)
- L’offerta di pacchetti è insufficiente. Manca un pacchetto variegato e flessibile, dovrebbe essere il consorzio che lo fa. Servono fondi non tanto per creare il pacchetto ma per promuoverlo e venderlo (Fiorini)

Attori della commercializzazione

- lo sviluppo prodotti e la commercializzazione dovrebbero competere all’ambito privato o eventualmente alla nuova società per il turismo, se la si farà (Ambrosini)
- Commercializzazione, chi la fa? Siamo una città provinciale.... io sogno che la possa fare questa società DMO, srl o spa con 2 o 3 persone che decidono e 20 persone che lavorano operativamente come avviene in ogni azienda. Si può fare questa cosa ma non la si fa, ognuno è autosufficiente in proprio e non ha bisogno degli altri per commercializzare. Secondo me uno dei mali che affligge il sistema economico veneto è che nella nostra regione il marketing occupa sempre un posto di secondo piano rispetto alla produzione, viene considerato importante “fare”, salvo allarmarsi quando si creano situazioni di sovrapproduzione e incapacità di piazzare i prodotti sui mercati. (Es. distretto del mobile a Casale di Scodosia). Ma se io non commercializzo, non serve a nulla produrre il prodotto (Danielli)
- Creare un ufficio di commercializzazione che si lega alla promozione a livello professionale, ha contatti con la rete delle CCIAA all’estero o ENIT .. non viene lasciato da solo, le relazioni sono ottime, la connessione è molto forte. Sono associazioni tra imprenditori italiani o di origine italiana che lavorano sul mercato estero (Paolo Arena)

Organizzazione e gestione eventi in loco

- Gli eventi vanno scelti in linea con i tematismi della città (Danielli)
- Tutti gli eventi culturali (mostre, Arena, Extralirica, Tocati) hanno un taglio anche turistico, sia che generino un pernottamento e incoming dell'evento o possano rappresentare un "biglietto da visita" per visite future (Ambrosini, Ren)
- Il Tocati fa il pieno, fa indotto, impegna importanti risorse organizzative del Comune (ore lavoro, con pochissimo personale strutturato in organico). Nel 2016, ha richiesto anche un intervento finanziario straordinario del Comune, altrimenti non si sarebbe fatto. Questo non è giusto, se si pensa che poi nelle Conferenze stampa tutti si autocelebrano, chi sostiene effettivamente il Tocati ancora un po' finisce che sta zitto (Ambrosini, Ren)
- Sviluppare eventi in città legati alle manifestazioni fieristiche. Visto il successo di Wine and the City, sarà ripetuto per Marmomacch e ArtVerona. Si farà per Agricola e Fieracavalli. Si è capito che il mercato non è bloccato, anzi si può sviluppare ulteriormente a beneficio degli operatori (ristoranti). Evento clou di Vinitay in Arena è stato un laboratorio di collaborazione tra attori locali e nazionali e ha portato grande impatto mediatico, nonostante le difficoltà. Dobbiamo utilizzare non solo le bellezze ma ogni cittadino veronese in modo che si renda nei giorni del Vinitaly ambasciatore, che possa accettare i disagi, con la consapevolezza che si fanno grandi cose. Usare gli eventi per dire ai residenti che si potrebbe vivere solo di turismo! (Di Dio, Colombo)
- Gli eventi devono partire dal privato, in funzione del territorio e delle sue vocazioni, es Vinitaly non è a caso. Sarebbe bello organizzare una manifestazione al femminile – ad esempio, premiare una personalità donna del vino, dello spettacolo, della scienza "Giulietta senza chiamarlo Giulietta", per far parlare di Verona a livello nazionale, per ottenere notorietà (Fiorini)

Calendario eventi

- Il calendario eventi non dovrebbe essere uno strumento informativo ma è soprattutto decisionale. E' come regolare il traffico nel momento dell'esodo, non c'è calendario che tenga, si tratta di un'utopia, negli eventi c'è molta creatività, molteplicità di soggetti che programmano eventi, tempi ristretti di anticipo che va a scontrarsi con la programmazione. Da c'è ricchezza di attrattori e di temi per eventi ma questo provoca inevitabilmente confusione. O hai un dittatore ... o non riesci a controllare tutto. Gli eventi in piazza Bra non li fa solo il comune di Verona. In ogni modo il Comune ha i suoi stakeholder, non può litigare con gli elettori. Fare programmazione significa scegliere, rinunciare, l'ente pubblico spesso va in difficoltà, non si vuole scontentare nessuno e poi ci si trova sul crocevia intasato! (Danielli)
- Calendario eventi, chi lo dovrebbe fare? La CCIAA ha le risorse tecniche e umane per farlo (Borghero)
- Al tavolo provinciale di coordinamento ci si trovava e si identificavano eventuali criticità nell'area, adesso non c'è più (Pastorello)
- Provincia in Festival è una calendarizzazione ex post, è impossibile un coordinamento preventivo. Il comune ha potere di veto sulle piazze che concede (eventi all'aperto in spazi pubblici. Esiste COMACO a livello comunale tra i diversi settori del Comune – attività su spazi pubblici, Ufficio Manifestazioni, Vigili Urbani, Altamura fa il regista, qualche errore accade e si nota molto (la prevenzione non fa notizia). In programma a Verona ci sono quasi 400 manifestazioni tra agosto e settembre 2016. Solo il Tocatì richiede 2 o 3 conferenze dei servizi. Gli eventi importanti (fiere e stagione lirica) si riescono a prevedere: vengono comunicate le date delle prime degli spettacoli in Arena, il calendario della stagione successiva di norma viene affisso in piazza Bra (finora non presente), la fiera viaggia con anticipo di un anno, per esperienza professionale l'area cultura conosce i periodi degli eventi che si sono consolidati su quel periodo. Le date vengono annunciate ma non concordate. gli eventi minori sono da concordare, su quelli maggiori non si discute (Ambrosini Ren)
- Calendario eventi tutti hanno presente che va fatto, ma servono i soldi per attività ad hoc e quindi non lo fanno . Chi lo fa? Dovrebbe essere il Comune (Ferraro)
- Sono almeno 12 anni che corro dietro al calendario unico eventi. Da dove partono i permessi? Dal Comune in collaborazione con le associazioni ... è complicato (Fiorini)

Aree di miglioramento

- Confcommercio deve promuovere meglio il prodotto locale, Nadalin e Pandoro non i prodotti di Norimberga (Nicolis)
- Va migliorata la Verona Card (Arena)
- Sulle prenotazioni dei biglietti lirica in Arena ci sono ampi margini di miglioramento, da 2 anni esiste un accordo con Federalberghi lago di Garda per cui tutti gli hotel possono acquistare e staccare biglietto dell'Arena senza entrare in contabilità dell'Albergo, incassano solo la commissione. Gli Hotel di Verona invece non sono collegati in rete, un albergatore dice che non vuol fare da tesoriere per conto dell'Arena. La possibilità di fare la bigliettazione in hotel esiste, ma non viene usata. L'anello debole è l'hotel – manca infrastruttura di collegamento, manca la volontà, gli operatori non vanno in fiera all'estero, non vendono biglietti dell'Arena in hotel (Ferraro)

Formazione e miglioramento continuo della qualità, diffusione dei risultati delle ricerche

- Mi piacerebbe che ci fosse una sensibilità verso l'accoglienza e formazione, Lingue e cultura del cliente (Fiorini)
- Abbiamo un esempio di attività di educational per gli operatori turistici: la prova generale dell'opera è aperta, è un'anteprima... si invitano gli operatori che vendono Arena (ricevimento hotel, le guide, Consorzio) sarebbe utile non avere in platea il titolare ma proprio gli operatori di front office che possono poi proporre al turista lo spettacolo (Ferraro)
- La convinzione generale è che entrare nel turismo sia molto facile, non c'è consapevolezza del livello di professione che serve per entrare nel turismo. Bisognerebbe fare formazione con Univr per formazione al ricevimento, comunicazione dedicata al front office. Un esempio virtuoso sono stati i seminari di Santinato mirati sulle diverse categorie (Ferraro)
- Manca la formazione alle botteghe e ai Bed and Breakfast (Nicolis)
- Elemento fondamentale è il collegamento con l'Università. Prima ci deve essere chi insegna e forma, poi chi utilizza e chi sperimenta la validità di quanto insegnato. Non cose slegate. Oggi il collegamento con Univr funziona, ma solo in modo informale. Gli alberghi hanno talmente da fare che non vogliono nemmeno inserire la stagista, ma invece servono degli automatismi di inserimento, un interesse aziendale che viene riconosciuto attivando gli stage. La DMO dovrebbe istituire ufficio stage che va a pescare da Univr e altri istituti di formazione (Danielli)

Innovazione digitale, avanti con prudenza

- Non si può fare tutto on line, ci deve essere ma non basta essere online (Paolo Arena)
- Il cartaceo ha ancora una valenza, c'è una vera diatriba in atto. In DMO si dice che viaggia tutto su web ma non è così (Nicolis)
- Devono funzionare i servizi! Se le infrastrutture non sono supportate da servizi di qualità non fai il giro del cerchio . Es informatizzazione su tutto, visibilità web più condivisa, sul sito della Fiera si è cercato di valorizzare l'aspetto territoriale ma ce ne saranno 30 di portali che raccontano il territorio veronese!! Gli utenti non hanno tempo .. ognuno dice cose diverse, si trova di tutto come contenuti es VR Fiera nata nel 2008 e situata a Quadrante Europa. La parcellizzazione non porta benefici a nessuno (Colombo Di Dio)

Intervista di gruppo “Focus Group” con operatori turistici chiave

Metodologia

Per l'intervista di gruppo “focus group” con operatori turistici si è proceduto, in collaborazione con i partecipanti al tavolo DMO del 15 novembre, ad identificare i soggetti “chiave” da coinvolgere, in funzione della loro rilevanza e capacità di visione strategica. Gli esponenti di associazioni di categoria si sono inseriti solamente laddove anche esercitanti in prima persona attività operativa in azienda.

E' risultato questo elenco di operatori, non tutti appartenenti al settore turistico in senso stretto:

- Leo Ramponi, Trattoria Al Bersagliere (non ha risposto al contatto)
- Luca Gambaretto – Ristorante Maffei (ha aderito, ha partecipato al focus group del 31 gennaio)
- Giulio Cavara, Hotel Giulietta e Rome (ha aderito, ha partecipato al focus group del 2 febbraio)
- Albertina Conati – B&B La casa di Albertina (ha aderito delegando Laura Estrafallaces, Vicepresidente di Associazione B&B Verona, ha partecipato al focus group del 31 gennaio)
- Luigi Leardini – Byblos Art Hotel Villa Amistà (ha aderito, ha partecipato al focus group del 31 gennaio)
- Marilisa Allegrini – Villa Della Torre (ha aderito delegando Giancarlo Mastella, direttore, ha partecipato al focus group del 31 gennaio)
- Mirco Grigolato- Radio Taxi (ha aderito, ha partecipato al focus group del 2 febbraio)
- Renato Bellomi – Renbel travel (ha aderito, ha partecipato al focus group del 2 febbraio)
- Eleonella Cinquetti Righetti – Cogest (ha aderito, ha partecipato al focus group del 2 febbraio)
- Giorgio Bonamini – On stage eventi (non ha risposto al contatto)
- Carla Filippini – General Manager di Vertours (ha aderito ha partecipato al focus group del 2 febbraio)
- Don Martino Signoretto – Curia Vescovile – Verona Minor Jerusalem (ha aderito delegando Paola Tessitore, ha partecipato al focus group del 2 febbraio)
- David Berti, Europlan (ha aderito, ha partecipato al focus group del 2 febbraio)
- Christina Zuegg, Guida Turistica (ha aderito, ha partecipato al focus group del 2 febbraio)
- Giuseppe Giaccon, Tocati (ha aderito, ha partecipato al focus group del 2 febbraio)

I focus group si sono svolti in Università, polo di Santa Marta, Verona nelle seguenti date:

- martedì 31 gennaio 2017 ore 12
- giovedì 2 febbraio 2017 ore 17

Hanno avuto durata di un'ora e trenta minuti il primo, due ore e 20 minuti il secondo, sono stati moderati da Marta Ugolini con l'obiettivo di raccogliere le opinioni e di favorire l'ascolto reciproco tra i partecipanti. Rossella Baratta, dottoranda di Economics and Management e Rezarta Sallaku, assegnista di ricerca, hanno partecipato ad entrambi i focus group in veste di osservatori e hanno collaborato alla trascrizione dei testi. Il tema sviluppato è quello della visione strategica: Il futuro del turismo per Verona e per il suo territorio, così declinato:

- qual è la visione futura, tra 5 o 10 anni, di Verona e del suo territorio come mete turistiche?
- è auspicabile un ulteriore sviluppo quantitativo del turismo?
- e in senso qualitativo? Cosa si intende per sviluppo qualitativo del turismo?
- quali caratteri distintivi devono essere messi in campo per non rischiare che Verona venga confusa con altre destinazioni?
- come valuta l'immagine di Verona?

Di seguito si riporta la trascrizione di tutti gli interventi al focus group.

Focus Group 31 Gennaio 2017, sede polo di Santa Marta, Università di Verona

Partecipanti:

Laura Estrafallaces – Presidente associazione B&B Verona
Luca Gambaretto – Proprietario Ristorante Maffei
Luigi Leardini – Manager Crowne Plaza e Byblos Art Hotel
Giancarlo Mastella – Manager Relais Villa della Torre – Allegrini

M. U. Il progetto a cui stiamo lavorando è il piano strategico della DMO. Verona ha in capo al Comune un progetto per la costituzione di una cabina di regia, che dovrebbe essere quella che dà le direttive di cosa fare sul turismo. Non è stata costituita ancora un'organizzazione vera e propria e si è deciso, secondo me correttamente, di non partire da “decidiamo come dovrebbero essere fatti i contenitori e poi ci mettiamo dentro i contenuti” ma di partire dai contenuti. Hanno chiesto a me, che mi occupo di turismo da diverso tempo, e al mio Dipartimento in Università, di fare un piano strategico, quindi la decisione di una serie di cose che sono importanti, da fare, nel medio e lungo periodo e sulla base di quello si troveranno l'accordo su chi fa che cosa. Per farlo ho detto: bene io potrei sognare nella mia testa cosa vorrei che fosse Verona ma non voglio fare così, piuttosto partiamo andando a fare analisi e ascolto del territorio e degli attori. Quindi abbiamo iniziato facendo un'analisi sia online, ma anche invece parlando con i soggetti di quelle che sono le progettualità in corso, quindi cosa è appena concluso, su cui si deve lavorare ancora, per svilupparla. Quindi un'analisi di quello che c'è in corso, una raccolta anche dei progetti. Abbiamo fatto poi un'analisi online su Google... Buongiorno, benvenuto

<entra Giancarlo Mastella>

Benvenuto dottor Mastella di Villa della Torre, prego si accomodi...

<sistemano i cartellini con i nomi>

Dicevo, il progetto DMO Verona... Abbiamo fatto una mappatura, una perlustrazione delle reti internet, non solo Google.it ma anche Google.uk ecc., cioè quando i turisti scrivono “Verona” e “turismo” e anche qualche elemento legato al turismo tipo Giulietta e Romeo o l'opera, cosa trovano e quindi cosa salta fuori online cercando Verona. Abbiamo scoperto anche cose un po' strane... Abbiamo fatto poi un'analisi sui flussi turistici e sui mercati per vedere nell'arco di 10 anni la sua evoluzione di medio periodo; e questa era la raccolta di dati secondari, quindi informazioni che sono già presenti però che non sono sistematizzate. Poi inizia invece la fase di raccolta di dati primari, quindi che si raccolgono come stiamo facendo noi adesso sul campo, andando a sentire e intervistare le persone, e questo ha condotto alle interviste fatte a tutti gli esponenti del tavolo DMO Verona. Quindi abbiamo sentito il Comune, la Provincia di Verona Turismo Srl, la Fiera, l'Aeroporto, la Fondazione Arena, la Camera di Commercio e il Consorzio Verona Tuttintorno. Sono questi gli attori che si incontrano nell'ambito della DMO.

Ho fatto interviste io personalmente, aperte, molto molto lunghe, anche quelle le abbiamo registrate, trascritte e analizzate, da cui vengono fuori quelle che secondo i decisori che stanno seduti intorno al tavolo, quelle che dovrebbero essere le linee di sviluppo. Quindi ho trovato degli elementi in comune e ovviamente degli elementi di differenza su cui bisogna mettersi d'accordo e trovare un'area comune, una mediazione, e mettersi un po' insieme. Stiamo facendo, e vi chiederemo magari un po' di collaborazione su questo, una ricerca sia sui turisti che sui residenti, ed è la prima volta che si fa a Verona una un'indagine sui residenti, per sapere cosa i residenti pensano del turismo, un profilo della City Image percepita. Quindi abbiamo fatto una serie di domande, che poi dirò all'ultimo punto, su come valutano Verona e chiederemo anche a voi operatori di dirci le vostre opinioni, di compilare il questionario e quindi dirci le vostre impressioni perché poi è interessante non solo vedere come la vedono i turisti e come la vedono i residenti, ma fare il confronto e quindi capire i livelli di allineamento o magari di disallineamento che ci possono essere, e ci si fanno delle idee in base alla realtà che ciascuno vive e che non sono però la generalizzazione.

Quello che facciamo oggi in un primo momento, oggi siamo in pochi, ne abbiamo un altro focus per giovedì pomeriggio dove abbiamo avuto adesioni maggiori... Cosa abbiamo fatto? Dentro la DMO abbiamo chiesto ai soggetti istituzionali di cui parlavo prima di dirci chi fossero secondo loro degli attori, degli operatori interessanti di cui sentire l'opinione per fare un processo di ascolto a livello operativo; e quindi abbiamo interpellato una serie di soggetti che hanno detto di sì quasi tutti, siamo stati molto contenti di questa adesione e ovviamente è fondamentale quello che dite voi perché altrimenti il lavoro si fa su un piano strategico e poi la città e gli operatori lo sentono come qualcosa che viene presentato dall'alto e fine della trasmissione. Ecco, quindi un momento di ascolto... Il focus group è una tecnica di analisi, un'intervista di gruppo dove si fanno due cose: uno viene a portare la propria esperienza, le proprie opinioni, ma anche ascolta quello che dicono gli altri e credo che sia importante fare questo. L'importante è farlo in un luogo neutro, ed è per quello che vi ho chiesto di venire in Università, dove ci si ascolta perché secondo me in questa città, in particolare nel turismo, ci sono dei problemi, cioè ci sono delle cose che funzionano e funzionano anche molto bene però non esiste un sistema, esistono delle reti, dei gruppi di operatori magari che si parlano però... e quindi trovare dei momenti di ascolto è importante. Il focus group segue delle regole: io sono il moderatore e mi sono portata anche la clessidra per aiutarmi con i tempi, abbiamo un tema preciso, cosa adesso è il turismo e per cercare di proiettare una visione in avanti tra 5-10 anni, il tema l'abbiamo articolato su cinque domande che sono le stesse domande che io ho fatto anche agli operatori istituzionali: la visione futura tra 5-10 anni, se ci si auspica un ulteriore sviluppo quantitativo del turismo o se si è raggiunta la saturazione, se ci si auspica uno sviluppo in senso qualitativo ma soprattutto cosa si intende per sviluppo qualitativo del turismo, cosa ha Verona da giocare di unico perché non venga confusa con altre destinazioni e infine l'aspetto e l'immagine di Verona, e quindi vi chiederemo di rispondere compilando il questionario. Quindi chiedo di stare nei tempi, con questa clessidra di 5 minuti, chiedo a ciascuno di stare dentro i tempi così riusciamo a parlare tutti e ad ascoltare tutti. Vi chiedo anche sull'indagine sui turisti se avete la possibilità di darci una mano a raccogliere dei dati, perché con i residenti la raccolta andata bene, con i turisti in questa fase dell'anno la cosa è un po' più difficile, soprattutto sui turisti stranieri... i questionari ce li abbiamo in italiano e in inglese, se siete disponibili presso la vostra struttura a distribuire un po' di questionari poi ce li veniamo a riprendere, ci fate un favore grosso.

Interviene L. L. Noi albergatori giustamente raccogliamo quelli che sono i commenti di ritorno, anzi siamo i primi a ricevere lamentele o pregi su quello che è la città, noi lo raccogliamo live proprio...

M. U. Certo dopo però rimane lì...

L. L. Dopo in ristorante magari non lo so però noi come hotellerie... comunque la prima interfaccia siamo noi operatori.

M. U. Bene direi di cominciare, non so se è tutto chiaro... Laura...

L. E. Allora partiamo dal primo punto: è importante che Verona cresca dal punto di vista di immagine per tutti quei Paesi che ancora non la conoscono bene e quindi anche noi come B&B ci terremo assolutamente che ci fosse la possibilità di continuare a pubblicizzare Verona nel mondo. Io la vedo ovviamente in maniera molto positiva... Come punto importante, dalla Verona romana, che diciamo che potrebbe essere quella che potrebbe interessare di più, poi il periodo medievale e comunque anche il periodo austriaco. Quindi anche per tutti quelli che sono gli studiosi di storia dell'arte e di storia in generale può essere importante.

Interviene M. U. Quindi lei vede uno sviluppo futuro sul culturale?

L. E. Culturale sicuramente... anche il discorso teatrale e lirico: Verona è molto legata alla lirica, alla musica, anche se questo ha creato dei problemi perché l'ente Arena ha avuto i suoi problemi, però dai nostri turisti Verona è vista come la città della lirica e della buona musica... dopo è vero che c'è tanto ancora da correggere per dare così una buona immagine, ma sicuramente anche l'Arena ha delle grosse potenzialità. Quindi anche dal punto di vista degli scenografi, è una città che ha tanto da lavorare, nel giro di 5 anni potrebbe diventare anche un polo importante dal punto di vista delle persone che vengono a studiare dall'estero come nasce

un'opera lirica, dal Conservatorio che c'è, ai costumi... sì, io la vedo così, potrebbero essere questi 2,3 filoni. Poi mancano le infrastrutture, quello notiamo noi operatori perché non è possibile che da Brescia non si riesca ad arrivare agilmente in una città come Verona.

M. U. Quindi in una visione futura si vede anche il potenziamento delle infrastrutture

L. E. Assolutamente assolutamente assolutamente. Guardi, io lo vedo perché ho un figlio che lavora e vive all'estero e caspita è un bell'aiuto poter andare a qualsiasi ora del giorno e della notte, poter raggiungere con i mezzi pubblici strutture ricettive anche economiche. Perché io qua ho dietro alle spalle un B&B, magari negli alberghi i clienti hanno meno difficoltà a prendere un taxi o una macchina privata, e quindi bisognerebbe agevolare fasce invece di persone che fanno attenzione anche ai costi e sarebbe invece corretto che ci fossero delle infrastrutture che se scendono a Bergamo o Brescia abbiano la possibilità, senza spendere cifre proibitive, di raggiungere la città. Quindi questo sicuramente deve essere potenziato. Io vedo tanto da fare... Noi abbiamo comunque una clientela di persone che stanno magari un po' attente al portafoglio ma anche clienti con handicap, magari arriva gente coi bambini piccoli... e qui ancora abbiamo tante barriere architettoniche rispetto alle grandi metropoli, ed è un peccato, è una cosa gravissima. Dopo, è chiaro, e arrivo al punto 5, l'immagine di Verona è molto alta rispetto alle altre città italiane, quindi per carità non è che si possa dire che tutto non funziona, anzi: è una città fantastica dove tante cose funzionano benissimo e anche io vedo la sicurezza percepita dal turista...

Interviene M. U. Su questo ci arriviamo dopo, un passo alla volta. Quindi cultura, teatrale e lirico...

Riprende L. E. Infrastrutture e nei luoghi di visita accessibilità a tutti, per tutti.

M. U. Bene passiamo al dott. Gambaretto che ci dice la sua visione futura tra 5-10 anni.

L. G. Allora innanzitutto grazie professoressa per avermi invitato, io mi sono laureato qui... Allora secondo me è evidente che la città abbia avuto uno sviluppo negli ultimi anni a livello proprio di presenze, e secondo me la chiave per fare una sorta di salto di qualità, per mantenere un flusso costante e perché venga anzi incrementato, è creare delle iniziative affinché la città sia viva all'interno di tutto l'arco dell'anno, insomma per tutto il periodo dell'anno. E questo secondo me è un pregio per cui bisogna dare il merito anche... ecco secondo me l'ente che ha lavorato credo che sia stata anche proprio la fiera. La fiera sicuramente ha lavorato bene in questo e ha avuto uno sviluppo, quindi secondo me bisogna puntare su numerose iniziative costanti affinché il turista, o comunque una persona che entra nella nostra città, veda una città viva, che sicuramente con città di pari grandezza rispetto alla nostra lo si percepisce molto di più. Insomma Verona è una città viva, poi io lo vedo quando vengono i clienti, che dicono: "insomma qua c'è sempre gente, c'è sempre gente il martedì, il mercoledì..." però non è che perché c'è, ci sarà per sempre. Può aumentare il turismo per carità, non c'è fine, non è che dall'oggi al domani la gente decide di andare da un'altra parte, però bisogna trovare il modo perché la gente venga. Infatti io chiedo: ma quanti giorni rimanete? Due giorni, vediamo il centro, il lago o la fiera... Sicuramente bisogna dare un servizio a 360 gradi, quindi da quando uno arriva, il ristorante, l'albergo... proprio una valutazione del territorio: abbiamo una vastità che va dalla Lessinia... e lì è un po' sottovalutata. Ci sarebbero tantissime cose da dire e creare un filo conduttore affinché la città diventi sempre più internazionale. Io la rigiro proprio nel mio con un esempio banalissimo: qualche anno fa, andando in giro per il mondo ho notato che i ristoranti tendono ad avere un orario di apertura molto lungo no? Ci sono dei periodi in cui è evidente che l'orario di lavoro è superiore, e avere la cucina aperta tutto il giorno è dare un servizio al cliente che entra nelle città, come quello che arriva nell'albergo tardi. Ma se tu gli dai un collegamento, si tratta di internazionalizzare. Uno è abituato a mangiare a tutte le ore, quindi sicuramente bisogna internazionalizzare, cioè renderla una città viva a 360 gradi, quindi un aumento dei servizi, un aumento delle iniziative... questa secondo me è la chiave di volta. Gli dai un servizio o comunque qualcuno entra all'interno di una città e devi dare una motivazione per tornare alla gente, perché se non alla lunga uno vede l'Arena, vede il balcone di Giulietta, che sono le mete più viste e visitate. Ad esempio secondo me una cosa che potrà fare tantissimo per la città sarà la valorizzazione della zona dell'Arsenale, cioè secondo me

quella parte lì se ci fosse un bel museo... perché se non si continua a dargli qualcosa affinché la gente venga... ad esempio Picasso: uno la mostra la vede una volta, ma bisogna dare un motivo perché la gente ritorni. Questo è un esempio, il museo AMO, di un museo che è in centro, ma che non è valorizzato.

M. U. Bene, dott. Leardini prego.

L. L. Allora innanzitutto grazie anche per me per avermi invitato. Io credo che la città di Verona sia tra le città italiane con le maggiori potenzialità per crescere nei prossimi 5-10 anni.

M. U. Quindi ci risponde già alla domanda 2?

L. L. Sì, ma soprattutto perché partecipo a moltissime fiere internazionali, partecipo a workshop internazionali e sono in contatto con gli operatori direttamente... Verona è una città bellissima, quello che "manca" a volte sono proprio i servizi. Il turismo dei prossimi 5-10 anni deve concentrarsi soprattutto sui servizi.

M. U. Cosa intende per servizi?

L. L. Adesso le rispondo. Allora prendiamo la fiera: io ho una struttura molto vicino alla fiera, il Crowne Plaza, e noi abbiamo una fiera internazionale, abbiamo fiere importanti, ma se contiamo sono 30 giorni di fiera nell'arco di un anno... il Vinitaly, la Marmo Macchine o altre fiere, la Fiera Cavalli e il Motorbike, è una fiera che negli ultimi anni ha portato tantissimo. I servizi sono innanzitutto la viabilità, perché per una fiera come il Motorbike dove c'erano 8 chilometri di coda in autostrada, e non certo per l'autostrada ma perché si creava un tappo... ma anche quelle che sono le cose che riguardano l'estetica: intorno alla fiera c'è immondizia. Oggi è impossibile offrire una fiera dove si spendono cifre pazzesche e poi si trovano difficoltà nell'arrivarci, si trova un contorno non all'altezza di una fiera internazionale. Le fiere internazionali che io vedo e frequento sono un'altra cosa, e questi sono i servizi. Altra cosa, il cellulare: spesso sentiamo lamenti di uno che partecipa ad una fiera, paga cifre esorbitanti e poi non riesce a telefonare. Però le potenzialità sono tantissime.

Bisogna essere più "tourist oriented", ed è una cosa che purtroppo credo non ci sia da parte di tutti, per questo oggi è importante poter sentire e ascoltare anche gli altri. Poi ho un po' di idee ma le rimando alla quarta domanda... Però le potenzialità di Verona sono veramente tante perché è una destinazione che piace e globalmente direi che le potenzialità ci sono, e ci credo perché abbiamo un territorio, non solo Verona, che è molto bello: la Valpolicella, il lago di Garda, la Lessinia...

Interviene M. U. Infatti è stato un punto su cui io ho battuto: non possiamo pensare a Verona isolata, chiusa nelle proprie mura.

L. L. No infatti. Ad esempio abbiamo avuto a che fare con Lamborghini e avevamo 50 Lamborghini nel periodo giugno-settembre, e chiedono a me che cosa possono fare, non solo dove possono andare a cena ma proprio dei percorsi, per esempio sul lago di Garda... cioè ci sono tantissime cose a Verona, io credo di essere un buon promotore della città di Verona perché io Verona la amo e quindi la propongo come destinazione.

M. U. Grazie, dott. Mastella...

G. M. Io non ho questo ottimismo di chi mi ha preceduto. Se lei mi chiede qual è la mia visione futura, se penso agli operatori, se devo guardare la politica, i livelli istituzionali... è necessario che ci sia una regia. Quando una città non ha avuto per anni un assessorato alla cultura per servire in maniera specifica questo tema, non ha una visione futura della cultura o perlomeno della cultura come possibile veicolo di sviluppo in rapporto al tema del business. Ma sono scelte, cioè quello che succede adesso a Verona è che siamo una destinazione importante e famosa, ma viviamo su degli allori che si sono fatti nel tempo, in un tempo che si è però evoluto, e oggi la mia visione di persona che lavora nel campo è: mantenere e sviluppare. Per avere

una visione futura bisogna fare dell'altro rispetto a quello che stiamo facendo. Fare dell'altro vuol dire ad esempio, ma poi non vorrei andare nelle altre domande, ma oggi dobbiamo pensarci come destinazione globale, perché quello che sta succedendo nel mondo del turismo è che l'Italia, e Verona, è una grande destinazione, però abbiamo destinazioni meno importanti che ci stanno superando, e allora vuol dire che qualcosa non funziona, e non funziona perché non abbiamo la volontà di fare sistema, e fare sistema significa non solo costruire dei contatti, ma che il rapporto diventi una costante, e purtroppo questo non c'è. Noi abbiamo bisogno di interloquire e soprattutto di cercare l'interlocuzione e l'ascolto, e che si lavori tutto l'anno, come giustamente è stato detto. Cioè che si faccia un lavoro di interlocuzione prolungata nel tempo, questa è la mia visione. Per avere una visione bisogna ragionare in termini scientifici, bisogna avere cuore, emozione, ma bisogna anche ragionare in termini scientifici e sinergici. Allora io vivo e lavoro a Fumane. Fumane è un paese che ha uno dei parchi archeologici più importanti d'Europa, una villa del 500 importante di Giulio Romano, che è la mia, e un parco faunistico, che è il parco di Molina. Quindi bisognerebbe almeno riuscire a mettere in rete queste 3 strutture. Se io fossi un francese avrei già messo sull'autostrada un cartello che segnala l'uscita, che poi lavoriamo tutti: da quelli dei bar... la Valpolicella che è paradossalmente una delle più importanti zone enologiche del mondo, e se mi permette abbiamo un consorzio della Valpolicella veramente del terzo mondo...

M. U. Quindi ricominciamo con Laura: è auspicabile un ulteriore sviluppo quantitativo del turismo?

L. E. Siamo sempre lì: la quantità potrebbe anche non interessare. Avere delle persone tutto sommato all'interno di una città come Verona non è che sia interessante se è solo un dato quantitativo, quindi deve essere anche qualitativo. Noi notiamo tanto che c'è un turismo che sta pochi giorni, che va via, che non conosce fisicamente il nostro territorio. Quindi manca a monte la possibilità di conoscere dei posti. Molina ad esempio: un turista non riesce ad arrivarci se non ha un'auto e quindi ritorniamo al fatto che mancano le infrastrutture. La quantità così mordi e fuggi penso che non interessi a nessuno, è più un turismo che depaupera la cultura e la città. Quindi noi ci auspichiamo, anche come operatori, che ci sia uno sviluppo turistico tutto l'anno e il discorso del qualitativo è sicuramente un lato importante. Qualitativo nel senso di un turista informato, un turista che quindi è curioso su quelle che sono le cose che può dare questa città e quindi lasci alla fine poi dei soldi, perché è quello che poi è importante. Quindi che ci sia anche un turismo selezionato, e anche che abbia delle disponibilità. Questo noi lo vediamo... Io mi ricordo anche all'inizio quando abbiamo cominciato, 10 anni fa, avevamo avuto anche dei problemi con una certa fascia di turisti dalla Russia perché, dispiace dirlo, ma avevano creato una serie di problemi all'interno delle nostre strutture. Adesso invece le cose vanno molto meglio, adesso siamo molto contenti di questo tipo di clientela. Noi poi abbiamo turisti che sono all'interno delle nostre strutture e quindi è chiaro che a noi fa piacere poter interagire con loro, chiacchierare con loro, avere degli interessi comuni con loro anzi, diamo il massimo della nostra disponibilità per fargli sapere cosa c'è in città, e però anche la città deve rispondere dal punto di vista culturale. Quello di cui adesso si è parlato, anche delle mostre... io mi auguro che ci sia anche a monte una regia di un assessorato alla cultura, perché se mi fai una mostra di Picasso che è un incubo, dove hai portato una serie di opere minori di Picasso e la gente è venuta per il nome... Allora anche l'associazione Artemisia che l'altra volta fece una mostra in Gran Guardia così poco pubblicizzata sui Macchiaioli... Ma noi come operatori se l'avessimo saputo prima avremmo potuto fare un piccolo battage pubblicitario e quindi chiamare anche gente che invece è andata a Genova o a Napoli, e invece sapendolo prima magari avrebbe scelto una meta come Verona. Adesso per carità, a me Goldin non sta simpatico per niente, ha un certo tipo di approccio alla cultura... però sicuramente per noi operatori è il massimo dal punto di vista turistico perché fa il battage ad agosto, c'è la mostra ad ottobre però la gente sotto l'ombrellone può guardare il Corriere e sa che ci sarà la mostra e quindi comincia magari anche a pianificare...

M. U. Ha già risposto anche al lato qualitativo, forse possiamo rispondere insieme ad entrambe... prego Gambaretto

L. G. Sicuramente si può crescere dal punto di vista quantitativo e anche dal punto di vista qualitativo. Serve però una regia come cosa fondamentale, cioè la città può continuare a crescere o è cresciuta per dei motivi

passati, ma se non continui a mantenere vivo questo interesse con una moltitudine di iniziative che possono essere appunto le mostre, che possono essere anche tutto il discorso della zona archeologica... Tante città d'Italia non hanno la fortuna di avere la Valpolicella o comunque una territorialità così forte come Verona, una territorialità cioè percepita anche dalla gente, perché la persona che entra in città la percepisce questa territorialità che noi abbiamo. Quindi si può crescere dal punto di vista quantitativo, ma si può crescere di pari passo alle iniziative che tu crei e che portano una città che continui ad essere viva... cioè fare una costruzione e una promozione del turismo che sia continua. E quello lo devono fare sia gli operatori facendo delle sinergie, convergendo, ma poi anche come è stato detto, e trovo che sia giustamente vera come cosa, spesso sono gli operatori in prima persona che fanno sinergia l'uno con l'altro: cioè solo il fatto che non ci sia l'assessorato alla cultura in una città con questo turismo, cioè un assessorato al turismo che mantenga vivo questo lato della città... Cioè uno viene a vedere i mercatini di Natale e viene bloccato a Verona Nord perché la città non riesce più a gestire...

Interviene M. U. Infatti la domanda sullo sviluppo quantitativo è anche proprio legata al livello di congestione...

L. G. Infatti uno dei possibili candidati sindaci a cui è stato chiesto: cosa vuoi fare per il turismo, ha risposto di allargare il centro storico, quindi mettere dentro anche un po' la parte dell'Arsenale, adesso sembra che partano i lavori... quella lì è una zona che, cioè se tu gli metti delle iniziative poi uno viene perché c'è la mostra, ci possono essere dei concerti, una parte del food... insomma si sa che il food sta attirando tanta attenzione, però se non c'è un'aggregazione... Verona ha una territorialità che comprende l'olio del Garda, le malghe della Lessinia, cioè ha veramente una moltitudine di prodotti... diciamo che c'è qualcosa da dire, qualcosa da raccontare. Quindi sicuramente si può crescere, non si può mettere un punto, qualsiasi cosa si può sempre fare di più e anche meglio, ma se non mantieni vivo l'interesse e se non fai una sorta di cartello, di gruppo, qualcosa di forte... Faccio un esempio banalissimo: qualche anno fa si parlava, e mi dicevano: ma tu sei giovane, perché non fai una sorta di associazione di giovani ristoratori? Ma io non ho trovato dall'altra parte qualcuno che rispondeva, cioè sempre io prima del gruppo, cioè non si è capito che se uno va a Fumane, a vedere Villa della Torre, poi va a vedere Molina, va dal tabaccaio, cioè crea un indotto per tutti, cioè un colpo a me un colpo a te però va per tutti. Quindi si può crescere da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo, però se c'è un bel progetto

M. U. Quindi con il qualitativo lei vede l'integrazione, quindi l'armonia tra gli agenti?

L. G. Tipo il B&B, il ristorante, ma anche e soprattutto le iniziative. Si può crescere sicuramente. Il Vinitaly, la Fiera del Marmo, richiama un pubblico differente rispetto a una Fiera Cavalli... ecco, si può crescere qualitativamente se però dai dei servizi che permettono a chi arriva a Verona che si senta in un sistema che funziona, e che abbia quindi un buon ricordo della nostra città.

M. U. Grazie, prego Leardini

L. L. Si legge sulla stampa che Verona è la quarta città turistica italiana, lo leggiamo spesso. Noi operatori non la vediamo proprio così, perché certi dati non corrispondono. Quello che manca a Verona è proprio un board specifico per la promozione della città, con un programma, con idee chiare su come promuovere la città... se pensiamo che in una città come Verona, appunto quarta città italiana, non abbiamo un ufficio per le informazioni a livello internazionale... in Piazza Bra dovrebbe esserci un centro informazioni... lo solitamente mi informo prima però quando vedo: "I - information bureau", io entro sempre, per la piantina o perché solitamente utilizza strumenti molto interattivi, come Borghetto o la Lessinia... perché sono fatti bene, sono fatti con dei criteri. E io sono certo che sarebbe un successo un ottimo information bureau, ma non c'è la volontà da parte di chi dovrebbe. Quindi è fondamentale promuovere la città nelle città dove abbiamo voli diretti. Questo è fondamentale. Proprio ieri ad un convegno con Booking.com mi hanno esposto le statistiche e i turisti che frequentano la città di Verona sono giustamente quelli cui ci sono dei voli diretti. Perché è logico, anche se è low cost, c'è stata una crescita incredibile di un turismo di 2 notti, di 3 notti, con

Madrid per dire... ecco anche qui la sinergia di questo board è fondamentale... cercare di spingere l'aeroporto, la Camera di Commercio e tutti coloro che operano a potenziare l'aeroporto con voli diretti verso le città più importanti. Questa è sicuramente una delle cose fondamentali per la crescita della città. Ora ci sono dei low cost per l'Asia, per cui pensate un po' dalla Corea venire con 200 €. Il mondo del turismo è in continua evoluzione... Noi chiaramente vogliamo sempre il meglio, vogliamo migliorarci sempre di più. Però nelle città limitrofe ci vedono bene: Vicenza, Padova, Treviso, Belluno, Mantova, Trento, possiamo avere delle risposte visibili. Però questo è un dato importante secondo me, che noi dovremmo assolutamente fare nostro e migliorarlo con delle attività promozionali, che hanno dei costi ma che sono fondamentali.

M. U. Grazie.

G. M. Se non devo articolare molto, se è auspicabile uno sviluppo direi no.

M. U. E ci dice perché ?

G. M. Molti anni fa, quando il sindaco di Venezia era Massimo Cacciari, che è un mio amico, fu cercato da Carlin Petrini presidente di Slow Food internazionale perché si voleva fare a Venezia la riunione delle città slow. E fu chiesto a Cacciari: ma facciamo a Venezia il congresso mondiale delle città slow? E lui rispose che Venezia è una città fast non slow, e nei prossimi 10-15 anni noi saremo stipati dalla moltitudine di turisti... Cacciari non è Nostradamus, ma se uno va a Venezia adesso capisce perfettamente... Io ho 10 stanze per cui sono quello che dovrebbe parlare di meno, però vorrei capire dei miei colleghi albergatori concretamente se loro negli ultimi tempi stanno crescendo. Perché vogliamo parlare della stagione lirica? Dunque, il turismo non è un mondo asettico, vive attorno a molte cose, vive delle vocazioni aeroportuali, delle vocazioni commerciali, e vive delle vocazioni culturali. Vogliamo parlare della stagione culturale che ha la città di Verona e della lirica? Vogliamo parlare della crisi mondiale dell'Arena e del suo teatro? E della qualità della sua opera? E della mancanza dei suoi spettatori? Io ci vado in Arena, io amo l'opera, ma ci sono serate con 1500-3000 persone. Vogliamo discutere, vogliamo parlare che forse una stagione così lunga non va bene, forse bisogna accorciarla, forse bisogna qualificarla. Allora c'è qualcosa che non funziona. Come tutti i veronesi sono andato a comprarmi le calze ai saldi, e ho rivisto lo skylight di Piazza Dante finalmente libero, finalmente ho rivisto Piazza Dante. Ma sa quanti ospiti ho io che spendono anche 500, 1000, 2000 € che mi dicono che non riescono mai a vedere il centro storico perché una volta ci sono banchetti improponibili, una volta... Verona è una città che da questo punto di vista ha anche problemi con la sua conservazione, e la conservazione fa qualità, allora io dico: mi interessa avere un ulteriore sviluppo quantitativo se è accompagnato ad uno sviluppo qualitativo, questo è il punto. Se questa dialettica si fonde e arriva ad una sintesi, allora possiamo parlare di sviluppo quantitativo.

M. U. Grazie, volevo chiedervi una cosa anche se non è nelle domande, cioè provare a quantificare nella vostra clientela quant'è il turismo business, quindi che è qui per la fiera o per andare nelle varie aziende nel Veronese, e quanti sono i leisure, quindi nelle loro vacanze e nel loro tempo libero.

L. E. Noi in B&B lavoriamo di più con i turisti in vacanza, i turisti che vengono per la fiera sono il 25%.

M. U. 25% fiera, avete dei business invece quello che io chiamo "12 mesi all'anno"?

L. E. No una volta... ora solo fiera e qualche persona per l'ospedale, che è una fetta abbastanza considerevole, potrebbe essere addirittura un 15% di clienti che vengono per un intervento. L'ospedale porta parecchio lavoro, soprattutto nei periodi morti. Chiaro che ti può capitare che un cliente ti chieda una camera ad agosto ma non ce l'hai...

M. U. Dott. Gambaretto...

L. G. Beh come dicevamo prima è sicuramente legato ai mesi dell'anno, ma la mia fortuna è tantissimo dal punto di vista business, per tutte le imprese che ci sono a Verona. Ieri sera per esempio un'impresa importante è venuta a cena, vengono tre volte a settimana, e uno degli ospiti che era credo canadese ha prenotato per l'estate, che viene con la famiglia a vedere l'opera. Questa è un'arma che gli altri non hanno, ma se questo viene e vede l'Arena vuota, questo dice: sono stato a Verona, ho mangiato spero bene, ho dormito bene, ma dopo finisce lì. Sicuramente da dopo Capodanno fino all'Epifania io vedo un turismo proprio familiare, tante famiglie e soprattutto italiane, ma per il resto tantissimo dal punto di vista business. Verona è una città che ha delle gioie che sono uniche, tantissime imprese importanti, imprese medie e piccole che però creano un indotto.

M. U. Quindi per lei è più del 50%?

L. G. Diciamo che varia con il periodo dell'anno, diciamo comunque metà e metà.

M. U. Dott. Leardini...

L. L. Io ho proporzioni inverse perché ho il Byblos Hotel, tipicamente diciamo 85% leisure e un 15% di business legato a clienti italiani, e il Crowne Plaza invece è prettamente business ed è quindi l'opposto con un 85% di clientela business e un 15% di clientela leisure.

M. U. E come numero di camere parliamo di strutture anche molto diverse...

L. L. Il Crowne ha un 160 camere, al Byblos sono 70, ma le proporzioni sono opposte, sono completamente opposte.

G. M. No io ho il 90% leisure e 10% business perché la mia struttura è un relais, quindi è evidente che è così. Il problema vero è qualche volta, il problema è come spostare... ci sono molte persone che vengono per il leisure, per vacanza, ma si possono fare anche delle occasioni di business. Le faccio un esempio: io vendo vino, però molti vengono per il vino e incontrano una villa del Rinascimento, cioè l'arte, e se molti vengono per l'arte hanno la possibilità invece di incontrare il vino. Uno magari va in Valpolicella per vedere una villa del Rinascimento e scopre che lì è la terra del vino, incontra uno scenario campestre, incontra la possibilità di passeggiare dentro un vigneto, incontra... e molti vengono ed è questo clima che li fa scegliere questo posto... Per cui è questa doppia estrazione che va in qualche modo conciliata. Verona ha questo fascino che altre città non hanno, perché se lei va a Cremona, è difficile trovare questa roba qui. Questo è il punto. Abbiamo pochi posti in Italia con questa contaminazione così forte.

M. U. Quindi questo è il carattere distintivo. Allora passiamo alla domanda 4...

L. E. Allora, questo è sempre un discorso della regia. Viene in mente ovviamente Verona come città romana, e quindi bisogna enfatizzare quelli che sono i capolavori: uno è l'Arena come anfiteatro, e l'altro il Teatro Romano, che è fantastico, adesso c'è anche il museo... Ci sono delle strutture che non ha nessuno al mondo. E la lirica, che in Arena ci porta anche ad avere l'Opera. I grandi direttori d'orchestra non vengono più a Verona perché si crea conflitto con l'orchestra, quindi adesso si spera che venga ristrutturato l'ente lirico, e che quindi tornino i grandi nomi. Perché io mi ricordo quando ero piccola che c'erano i grandi direttori d'orchestra, i grandi artisti e cantanti, ma adesso è cambiata la situazione e questo è gravissimo. Poi c'è tutta la parte meravigliosa medievale, e quindi vedere il banchetti di Norimberga in mezzo a queste gradinate, con i pupazzi fatti dai cinesi, è una cosa aberrante. Tutti noi del settore continuiamo a dirlo, l'abbiamo già detto di non fare i banchetti in questi posti qua, state vicino allo stadio. È giusto fare queste manifestazioni per tutti, portano davvero turismo, però magari in altre zone, che potrebbero essere messe in ordine e riqualificate. Molto interessante in quest'ultimo periodo è stata la parte sportiva della città di Verona, anche le maratone hanno portato un bel giro di persone, di ragazzi, di giovani e anche persone dello spettacolo. Anche questo comunque ha portato una bella immagine della città. Anche quando c'è stato il giro ciclistico,

ne ha parlato anche il giornale, Rai1, Rai2. Per esempio noi, come Associazione B&B, avevamo chiesto anche a Venezia se c'era la possibilità di girare una fiction della Rai a Verona, perché questo ha portato tantissimo in quelle città dove sono state fatte. Purtroppo devo scappare... quindi ci sono tante idee perché Verona non venga confusa con le altre destinazioni. Il punto 5 glielo dico anche subito: io l'immagine di Verona la vedo molto bene, ma basta già che ci sia un attentato... Però comunque Verona è vista molto positivamente dai miei turisti.

M. U. Questo è il questionario che abbiamo somministrato ai turisti. Se ce lo compilate dicendo cosa secondo voi i turisti possono vedere, e se ci fate anche le copie nella vostra struttura, vi diciamo grazie.

<escono L. E. e L. L.>

M. U. Prego dott. Mastella:

G. M. Io vedo Verona città contaminata e contaminante. Verona, per le sue caratteristiche storiche, artistiche e culturali, per i suoi contenitori, per i suoi spazi, ha delle caratteristiche che la rendono capace di contaminare. E oggi questa è una delle caratteristiche fondamentali per un turismo di qualità, è proprio la capacità di essere contaminante, fare in modo che servizi, enogastronomia, bellezze paesaggistiche eccetera, in qualche modo richiamino turisti. E non è da tutti, e questo è un tema importante. Ovviamente non è che si può gestire la contaminazione in maniera superficiale, bisogna avere un cervello, una regia anche qui, che operi nelle destinazioni. Un altro settore, che è quello della musica, della lirica, è molto importante e ce lo siamo detti, però oggi che cosa potremmo fare durante tutto l'anno con il tema dell'amore? Cioè Verona come città dell'amore, che non significa mettere solo i cuoricini... si potrebbe creare qualcosa in cui investe la città in termini di convegni, dibattiti, mostre, discussioni sull'amore gay-etero-friendly... cioè voglio dire tutti i grandi temi che riguardano la sessualità, la religiosità. Noi abbiamo tutta una serie di itinerari religiosi, la Minor Hierusalem... per cui abbiamo anche tutta una serie di cose attorno al tema della religiosità. Allora Verona è contaminata e contaminante, e ne ha le possibilità, ma occorre ovviamente avere delle capacità per mettere in moto chi deve costruire queste cose, il fil rouge passa attraverso la possibilità di saper costruire questo filo, e Verona è una città che è necessariamente internazionale. Se valuto l'immagine di Verona sicuramente piace l'impatto, ma poi bisogna far sì che questo impatto si consolidi, si solidifichi durante tutto l'anno, allarghi le possibilità del turismo mondiale, dei russi, dei cinesi... Come sempre la politica ha il suo ruolo, ma se vogliamo lanciare un discorso di prospettiva come le sue cinque domande chiedono di fare, allora bisogna fare un discorso: non è che perché viene eletto Trump noi smettiamo di amare gli Stati Uniti, e allora noi continuiamo ad amare Verona, non c'è dubbio da questo punto di vista. Si parlava di conference, pensate cosa vuol dire un conference, cosa vogliono dire tutti gli accompagnatori e le accompagnatrici, cosa vorrebbe dire per il turismo. Vuol dire muovere il tutto un mondo, e lì c'è anche il ruolo dell'Università, non possiamo chiamarci fuori, lì si tratta di investire in maniera forte.

M. U. Grazie, è stato illuminante. Prego dott. Gambaretto.

L. G. Dal punto di vista del conference, l'unico convegno che io percepisco è quello Eurasia (??). Però ha dietro una parte degli interpreti, ci sono schiere di ragazzi che traducono... Però lo vedo anche poi con il ristorante, e poi il vantaggio è per tutta la città. Questo è il discorso della contaminazione: vengono magari per un'iniziativa, un motivo scatenante, però dopo hanno un filo conduttore che li porta a vedere tutta la città e fa valorizzare tutto quello che è il nostro territorio. Sicuramente il dott. Mastella ha spiegato benissimo quelli che sono i temi fondamentali e che possono essere i caratteri distintivi. Quindi l'unione di tutti i vari enti che operano nella nostra città, e che diventi un po' una cooperazione. Che poi ci siano i banchetti di Norimberga, si torna sul qualitativo, insomma è un circolo, e una cosa non esclude quell'altra secondo me. Va bene il quantitativo, però supportato dal qualitativo. Io, nel mio piccolo, abbiamo degli scavi romani all'interno del ristorante e li faccio vedere al pubblico, ma nessuno lo sapeva.

Interviene G. M. Ed è importante qui secondo me vedere le città che sono cresciute in Italia: Mantova è in crescita, e questo è quello che succede anche mentre noi ci crogioliamo sul nostro successo. Ci sono altre realtà che hanno "meno di noi", e dal punto di vista della crescita, perché è questo che va fatto, non va fatta una classifica: Roma-Venezia-Milano. Quello che va visto è tipo Mantova, o le capitali della cultura... Purtroppo non me lo sono portato qui oggi, ma il Piano Strategico di Sviluppo del Turismo del 27 luglio 2016 è fatto molto bene, e tocca molti dei punti di cui abbiamo parlato oggi.

Focus Group 2 Febbraio - sede polo di Santa Marta, Università di Verona

Partecipanti:

Christina Zuegg – Guida turistica
Mirco Grigolato – Radio Taxi
Giulio Cavara – Albergatore, Giulietta e Romeo
Renato Bellomi – Renbel Travel, organizzatore congressuale
David Berti – TO Europlan
Carla Filippini – Vertour
Eleonella Cinquetti Righetti – Cogest, consigliere di Vr Tuttintorno.
Paola Tessitore – Verona Minor Hierusalem
Giuseppe Giaccon – Tocati

M. U. <si presenta, ecc.> L'incontro di questa sera è un pezzetto di un progetto grande, di cui avrete sicuramente sentito parlare, della DMO Verona, che è un qualcosa su cui le istituzioni, le organizzazioni coinvolte si stanno confrontando, con delle visioni molto diverse soprattutto sull'assetto e su come dovrebbe essere fatta questa organizzazione, questa cabina di regia sul turismo. E nel discutere se debba essere solo un tavolo, se debba essere un luogo decisionale, un'entità operativa che in prima persona agisce nella promozione e nell'accoglienza, si è creata una grande discussione. E a quel punto ci hanno chiesto come Università, come soggetto neutro, di trarre delle conclusioni, di vedere un progetto strategico su cosa dovrebbe essere Verona, cosa vogliamo che Verona sia, e poi ci mettiamo d'accordo su chi fa che cosa. Se si parte sempre da chi fa che cosa, si vedono duplicazioni di iniziative, si vedono tutti gli sordinamenti e non si va avanti. Non so se vi conoscete tutti quanti, faccio io una velocissima carrellata e poi vi spiego del progetto DMO, cosa abbiamo fatto fino ad adesso e poi iniziamo. L'obiettivo è di ascoltarvi, ma mi interessa che vi ascoltiate tra di voi, perché secondo me le occasioni per trovarsi a discutere, a parlare, a confrontarsi con visioni diverse non sono così tante e invece è importante anche questo. Abbiamo costruito due gruppi di questo genere, ne abbiamo fatto uno martedì in orario di pranzo e questo serale è un po' più affollato. Vi presento, le persone che sono presenti intorno al tavolo questa sera, i nominativi e i tipi di categorie li abbiamo identificati proprio insieme con il tavolo di coordinamento della DMO, a cui ho detto: io devo sentire gli operatori, ma con chi parlo? Mi date voi le indicazioni di soggetti che sono in grado di dirci qualcosa, che hanno un po' una visione sul futuro? Allora abbiamo:

Christina Zuegg come guida turistica
Mirco Grigolato, Radio Taxi
Giulio Cavara che è qui come albergatore
Renato Bellomi, tour operator incoming
David Berti, tour operator incoming
Carla Filippini, tour operator incoming
Eleonella Cinquetti Righetti, Cogest e quindi congressi
Paola Tessitore, Verona Minor Hierusalem

Quindi, ci hanno dato l'incarico di fare il Piano Strategico, e dico: bene io posso chiudermi nel mio ufficio e immaginarmi come vorrei che fosse Verona, ma io sono una persona singola quindi ho iniziato ad ascoltare. Prima abbiamo fatto interviste in profondità con i vari membri del direttivo DMO: il Comune di Verona, rappresentato dall'assessore al turismo e al commercio Marco Ambrosini, che ha anche la corrispondenza con la Regione, la Provincia di Verona e la Provincia di Verona Turismo Srl, la Camera di Commercio rappresentata da Silvia Nicolis, Paolo Arena e Riccardo Borghero, l'Aeroporto Catullo rappresentato ancora da Paolo Arena, la Fondazione Arena di Verona rappresentata da Corrado Ferraro, l'Ente Autonomo per le Fiere con Vittorio Di Dio, e il consorzio Verona Tuttintorno rappresentato da Oliviero Fiorini. Questi sono i soggetti coinvolti a livello istituzionale nella DMO Verona, soggetti con ruoli diversi perché c'è chi si occupa solo di turismo e chi si occupa di varie questioni come il Comune o la Provincia, e da questi colloqui in profondità che abbiamo fatto emergono visioni diverse. Sia guardando online, sia da queste interviste, abbiamo tirato fuori le progettualità in corso e quelle appena finite, su cui c'è da fare anche un lavoro di

commercializzazione, di sviluppo, perché è inutile inaugurare una sede museale o una mostra se poi non si fa tutta una serie di attività a valle. Vania Vigolo, che è la nostra ricercatrice, si è occupata di cosa esce su Verona online, cioè quando i navigatori partendo da Google di vari Paesi in giro per l'Europa scrivono Verona, turismo e alcuni fattori di attrattiva, tipo Romeo and Juliet e Opera, che cosa trovano, se trovano siti istituzionali, e trovano di tutto un po' abbiamo visto, soprattutto dove c'è una grande varietà e anche confusione informativa, abbiamo fatto un'analisi quantitativa dei flussi dei mercati internazionali e questa è stata la fase iniziale della ricerca, che adesso prosegue con i focus group con gli operatori, quindi martedì sono venuti Luca Gambaretto, ristoratore, Leardini di Byblos Hotel, Laura Estrafallaces dell'Associazione B&B e poi Giancarlo Mastella di Villa della Torre e Allegrini. Contemporaneamente, poi chiederemo anche a voi di compilare un questionario, perché parallelamente stiamo facendo un'indagine sui turisti e sui residenti sull'immagine di Verona, come viene percepita, e poi andremo a fare i confronti. Più o meno le stesse domande vengono fatte a turisti e residenti per vedere le differenze. È la prima volta che a Verona si fa un'indagine sul turismo tra i residenti, che invece sono un portatore di interesse assolutamente rilevante, e volevamo anche fare il confronto tra quello che gli operatori pensano che i turisti ci abbiano detto, e quindi vi faremo compilare il questionario. Se avete qualche turista a cui volete somministrarlo sarebbe assolutamente utile per noi... siamo messi malissimo sui turisti internazionali... L'obiettivo di questa sera è provare a rispondere con 3 giri di tavolo, e vi darò 3 minuti a testa, non tanto cosa non funziona nel turismo oggi, ma facendo lo sforzo di andare oltre le cose da aggiustare, cercare di tirare fuori una visione, un sogno se vogliamo, anche di metterci dentro qualche proiezione un po' utopistica. Quindi la prima domanda sarà sulla visione futura tra 5-10 anni di Verona e del suo territorio come meta turistica, poi vi chiederò se pensate che sia il caso che si sviluppi ancora quantitativamente e qualitativamente, e soprattutto cosa si intende per sviluppo qualitativo del turismo, e il concetto di qualità è quanto di più soggettivo ci sia, e infine secondo voi su cosa deve puntare Verona come carattere distintivo per non essere confusa con altre destinazioni. Se avete domande, commenti...

E. C. R. Volevo chiedere se voi avete le statistiche degli arrivi su Verona...

M. U. Abbiamo i dati ufficiali, quelli che ci ha dato la Regione, fino al 2015... Possiamo partire con Christina sulla visione.

C. Z. Oddio, subito da me! Io sono tutto sommato un anello debole della catena del turismo, in quanto si può visitare qualsiasi città senza avere una guida turistica. La gente non percepisce il valore aggiunto, lo dico molto semplicemente, per cui la visione del futuro è di incrementare un po' questa visibilità, data da tante possibilità. Però se lo devo guardare solo dal punto di vista delle guide, vabbè abbiamo detto di non entrare nelle criticità, di conseguenza è un po' difficile capire bene come si possa sviluppare il nostro aiuto, o contribuire noi guide a migliorare la conoscenza e anche la visibilità di Verona. Qualitativamente sì, c'è margine, quantitativamente sì, c'è margine, soprattutto nelle stagioni non di altissimo... Cioè sono tutti bravi ad arrivare a luglio, agosto o durante le fiere ecc. Ma è da cercare di fare qualcosa nelle stagioni come adesso, quindi ad esempio puntare ancora di più sul carnevale, come può essere ancora di più su Pasqua Poi il lago chiaramente è un bacino che ci coinvolge molto, per cui anche la meteorologia ha la sua influenza: piove e arrivano a Verona, viceversa c'è bello e tornano sul lago, per cui ci sono anche una serie di questioni che non sono controllabili, come non è controllabile tutto un discorso di politica internazionale, e purtroppo sarà sempre di più così secondo me. La qualità è certamente sempre migliorabile, però anche lì, dare delle indicazioni molto precise, creare tutta una serie di ingressi collegati, cioè la Verona Card si può migliorare, creare tutta una serie di questioni rivolte alle famiglie, viaggiare con i figli costa l'ira di dio, per cui incrementare che so io, un biglietto di ingresso famiglie come piccolo gruppo perché o si è gruppo dai 15 in su o si è singoli con tutto quello che comporta, e poi chiaramente ogni ambito turistico ha le sue proposte. E per distinguere Verona c'è poco da fare, finché chiameranno Colosseo l'Arena, di strada ne abbiamo da fare. Vediamo il Colosseo? La casa di Rometta? E questa non l'avevo mai sentita, da italiani. Quindi ce n'è da fare, perché nonostante sia la città dell'amore, nonostante Romeo e Giulietta, anche oggi mi hanno telefonato: ma scusi visto che c'è san Valentino, un percorso romantico? Certo, sempre pronti, però ancora bisogna partire da questi due punti per il momento, quindi la parte romantica con Giulietta eccetera e la parte di

terzo polo di reperti romani. Bellissimo una volta che funzionerà la funicolare, bellissimo quando si apriranno tanti altri musei, sperando che la gente non consideri Verona solo un posto dove fermarsi a far pipì, fermarsi solo un paio d'ore perché tanto c'è solo un balcone, e via. Per cui, sì, si può fare, si può aumentare dappertutto, ma poi il come è un po' più complicato ed è per quello che siamo qua.

M. U. Grazie Christina, passiamo la parola a Mirco, sulla visione intanto, poi vediamo meglio il discorso qualità, quantità... il sogno.

M. G. Allora, la nostra visione per quanto riguarda quest'anno e gli ultimi anni è che il turista è diventato un po' più mordi e fuggi ed è stato un po' meno qui a visitare la città e cercare di conoscere una città che non conosce. Arrivano velocemente, guardano 4 cose e se ne vanno. Per riprendere un po' quello che diceva Christina, soprattutto gli orientali, vengono, arrivano alla stazione e ci chiedono di andare a vedere il balcone di Giulietta, e quando passiamo davanti all'Arena ci fanno fermare in mezzo alla strada perché non hanno mai visto una cosa del genere e non sanno che cos'è e non se lo aspettano. La maggior parte degli orientali è così. Questa è una prima cartolina. Verona in questo momento, dal nostro punto di vista, avrebbe bisogno di qualche informazione in più per il turista che arriva in città e che tante volte arriva alla stazione e non trova un centro di informazioni turistiche, non trova un totem... Tant'è che noi abbiamo preparato una cartina a spese nostre, dove diamo le informazioni ai turisti quando arrivano, gliela consegniamo in mano in stazione e gli facciamo vedere dove sono i monumenti. Verona è una città con un alto potenziale. Chi ha visto la "città nascosta", io sono andato a vedermi un po' di palazzi, ville, affreschi e quant'altro... Forse servirebbe far capire ai turisti che Verona non è solo 4 monumenti, l'Arco dei Gavi o i Portoni Borsari, ma che c'è una Verona nascosta che avrebbe bisogno di essere riscoperta. Secondo me il potenziale è elevato, dobbiamo metterci noi in prima persona a capire che cos'è che non stiamo facendo. Parto dalla nostra esperienza, di Radio Taxi, noi abbiamo delle lacune incredibili: in questo momento non stiamo dicendo ai nostri clienti quali sono i nostri servizi. Parlo con un signore che stava diventando matto portando una persona anziana a destra e a sinistra, che ha speso una cifra incredibile e gli dico: ma lo sai che abbiamo 15 taxi attrezzati per il trasporto disabili? Che facciamo il servizio 24 ore su 24? Non lo sapeva, e non sapeva che noi ai disabili facciamo lo sconto del 20%. Il problema è proprio comunicativo, anche noi stiamo lavorando tantissimo per mettere in piedi tutta una base che dica ai nostri clienti cosa facciamo, che glielo dica prima, stiamo modificando il nostro sito internet in modo che il cliente sappia prima quanto costa una corsa, cioè parte da Monaco di Baviera e vuole sapere quanto costa andare dalla stazione di Porta Nuova all'hotel Tal dei Tali, deve saperlo prima, è giusto che lo sappia prima, e quindi con un calcolatore si può fare. Dobbiamo dare tutta una serie di cose di cui i clienti hanno bisogno, cioè quello che il cliente si aspetta perché c'è già in giro per il mondo e quindi noi non possiamo stare in arretrato.

M. U. Bene, diamo il benvenuto a Giuseppe Giaccon del Tocatì. Intanto sentiamo Giulio Cavara, prego.

G. C. Vorrei capire se questa sorta di ricerca che vi hanno commissionato, il Comune di Verona, è piacevole fare delle considerazioni tra di noi, ma mi domando se il Comune chiede all'Università di fare questi approfondimenti in quanto siamo indietro rispetto a dove dovremmo essere. Mi chiedo anche se tutti questi ragionamenti possono contare su un ufficio che ha delle risorse. Perché il problema in tanti anni credo sia quello di avere le risorse sufficienti per permettere di fare dei progetti. Verona ha una tassa di soggiorno che dovrebbe essere quella che dovrebbe consentire al settore del turismo di fare un salto di qualità, di fatto la tassa di soggiorno è una tassa che fa bilancio nelle casse del Comune, perché con 2 milioni e 6, 2 milioni e 7, le tasse di ingresso degli autobus turistici... Se ci fosse un ufficio che ha a disposizione un milione di €, abbinato soprattutto a persone che sanno cosa fanno... Adesso ci troviamo ad avere dei personaggi, anche brave persone per carità, però che spesso non sanno cosa fare. Allora io credo che le cose si debbano fare con persone competenti, che abbiano studiato la materia, che sanno di cosa parlano. Può sembrare banale, ma in realtà è così. Può capitare di avere a che fare con persone che di turismo non sanno nulla. Dare all'Università il mandato di approfondire certe tematiche va bene, però la mia paura è che un domani si facciano i classici tavoli di cui si è sentito parlare, per cui ognuno dice quello che pensa ma poi manca il

soggetto che fa sì che si faccia il passo successivo. Delle DMO esistenti, anche a carattere regionale, pochissime funzionano.

<non esistono>

M. U. Il tuo sogno, Giulio, quale sarebbe?

G. C. Il mio sogno sarebbe che ci fosse qualcuno che sa di cosa parla e che riesce ad avere dei fondi a disposizione per poter lavorare. Perché oggi penso che non sia più necessario prendere la valigetta e girare il mondo come si faceva tanti anni fa, oggi si lavora molto bene attraverso il computer, conoscendo e invitando giornalisti sul territorio, oggi si lavora in modo diverso rispetto al passato, però bisogna dedicare delle risorse e dei tempi. Questo è il mio sogno. Io spero che si possa concretizzare. Come siamo messi a Verona per quanto riguarda il convention bureau? Perché a Verona abbiamo delle potenzialità che non vengono espresse, per esempio qualitativamente si può crescere a Verona? Certo. Per esempio se finalmente tirassimo fuori dal garage la Ferrari, che è il palazzo della Gran Guardia, se fosse gestito nel modo giusto, nella sua potenzialità e non come oggi dove se uno lo deve prenotare deve chiamare una persona che forse risponde e forse no... Sembra per certi versi che ci siano molte potenzialità inespresse che gridano vendetta. Per esempio, continuare con la Fondazione Arena, che per quanto riguarda il settore artistico e culturale rappresenta il fiasco della nostra città. Perché mi piacerebbe immaginare un anno senza stagione lirica e vedere tutti gli attori del turismo, non solo gli albergatori, ma tutta la filiera, perché Verona senza la stagione lirica diventa una città di serie C, se non di serie D. E invece qualità, c'è indotto, c'è filiera, c'è tutto. Ovviamente ce l'abbiamo da 100 anni e come sempre una bella situazione da 100 anni, uno è portato a valutarla non nel modo giusto. E qui è qualità, perché ripeto lirica vuol dire qualità, che spende sul territorio, va a vedersi le mostre, va a mangiare nei ristoranti, va ad acquistare nei negozi, cioè alimenta la filiera. Allora se vogliamo la qualità bisogna investire sulla cultura, investire su situazioni che possono poi attrarre un segmento che lascia davvero qualcosa sul territorio. Dopo tutte le mostre che vengono organizzate, i musei, tutto quello che può servire secondo me pone l'asticella sul livello del quanto. Mi è capitato spesso lo scorso inverno di vedere una città eccessivamente bersagliata, troppo, cioè non riuscivi a fare due passi. Per carità, è una città che vive, anche per noi albergatori quest'anno è andato molto bene rispetto agli anni scorsi, con i mercatini, con le mostre, si è alzato il livello. Però ho notato anche che ho trovato una città eccessivamente vissuta, troppo. Quando le persone non riescono a camminare... Il concetto è che bisogna stare attenti nel crescere, ma cercare sempre di crescere con qualità, non una crescita basata solo sui numeri, dove tutto va a discapito della qualità.

M. U. Va bene, dopo ci torniamo, sentiamo Renato Bellomi.

(R. B.) Mi trovo d'accordo con G.C., però vorrei dire che sono contento che ci sia questo progetto, sono contento perché era da tanto che se ne parlava, speriamo... Sogno una città con arredo urbano... che sia di qualità, una città-giardino, fiorita, abbiamo bellissimi esempi da altre città, ad esempio l'Olanda... Noi abbiamo un museo all'aria aperta, ed è proprio questo che non vedo nella città di Verona, cioè qualcosa che possa essere visitato e ripeto ha una grande importanza... Un'altra cosa che vedo, e che credo sia fattibile è fare certe nicchie di mercato che siano interessanti... quindi collegamenti migliori tra il lago e Verona, con il Brennero... Magari tra 3, 4, 5 o 10 anni, ma deve essere fatto. Un'altra cosa che vedo, quando si dice che c'è troppo traffico... Ci sono delle città che chiedono ai pullman, non il pagamento della tassa quando entrano, ma addirittura danno dei contributi se restano due notti in città a dormire, e questo va a vantaggio di tutto l'indotto. Cioè queste cose, che altre città stanno già facendo, bisogna che le facciamo anche noi... La tassa di soggiorno va utilizzata per quello che è il suo scopo, le strade, arredo urbano, piste ciclabili... Tutte quelle cose che possono dare a Verona un volto che è diverso. Adesso siamo un po' in un casino. Tante altre cose, che io vedo futuristiche... Pensiamo a una città come Verona che è almeno nelle mura è patrimonio dell'Unesco, e va mantenuto il patrimonio. Per esempio io, chiamatela utopia, vedo il collegamento dei bastioni con dei ponti che collegano la città, dei ponti che scavalchino le porte... Affinché la città sia collegata, senza scendere in strada... Un'utopia, però è un futuro che secondo me è possibile. Basta che ci sia la volontà che faccia credere che Verona può essere diversa.

M. U. Grazie, dott. Berti prego. Giuseppe lo sentiamo per ultimo, è il “non-operatore”.

D. B. Secondo me va fatta una premessa sul turismo, che da un certo punto di vista sintetizza quello finora emerso. Io sono abituato a guardarmi intorno allargando lo sguardo, non possiamo ragionare: Verona è diversa da. In fondo siamo una città storica, quindi una realtà simile a Roma, Firenze, Venezia... è il Grand Tour, quello che per una serie di flussi turistici è per antonomasia il tour italiano. Spesso non si fermano neanche a Verona, perché l'Italia è Venezia... anche Roma a volte viene tagliata...

Interviene C. Z.

Ad Amalfi vanno, e a Capri.

Riprende D. B.

Dicevo, questo non è colpa del turista. La lamentela che tutti noi operatori abbiamo, se accade... Mettiamoci nell'ottica che se questo accade è perché finora siamo stati fortunati, perché viviamo in una zona che sfrutta quello che il signore ci ha dato. Le bellezze, che siano artistiche, culturali, a ognuno piace qualcosa di diverso, perciò c'è chi viene in bicicletta, c'è chi va a vedere l'Arena, chi va a un concerto. Alla fine noi abbiamo un'area e sfruttiamo quello che c'è. Nessuno finora è riuscito a creare un soggetto, che sia pubblico o privato, che faccia una promozione, che dia le informazioni, che faccia capire che Verona non è solo questo, questo e questo, o su Verona c'è solo questo, questo e questo, ma così vale per Venezia, vale per Firenze e per Roma. La pecca fondamentale è una pecca che abbiamo noi operatori. Non abbiamo mai pensato a fare qualcosa perché finora ci è sempre andata bene così. Oggi che forse le cose cambiano un pochino, ci si lamenta, ma non siamo capaci di operare insieme. Il convention bureau o la DMO, non è possibile che un organismo che ha effettivamente delle caratteristiche di organizzazione e di promozione, sia ancora nella culla. Manca una volontà comune, manca una volontà da chi determina le nostre leggi, e la politica è sciolta e distante da quelle che sono le realtà operative. Se noi parliamo con un politico o un assessore, avremmo sicuramente delle visioni e un orizzonte temporale diversi. A Venezia è identico, la legge che è stata fatta sulle DMO è una vergogna, perché l'assessore precedente ha legiferato per accentuare una serie di meccanismi delle sue zone, non pensando che danno ne conseguiva per le altre, ci siamo trovati con un meccanismo che non è finanziabile. Io cerco di guardarla dal punto di vista positivo, e quindi avremmo un'enorme possibilità, che è quella di mettere insieme quelle che sono le varie istanze degli imprenditori, degli operatori e il lato pubblico, perché il denaro viene dalla parte pubblica. Perché la tassa di soggiorno e le ZTL arrivano da chi porta le persone... Se su 2 milioni di entrate se ne tirano fuori 200 000, con 200 000 non si fa niente oggi. E vengo alla prima domanda, la visione è semplice: abbiamo un territorio che, e questo è il secondo errore di base, non è possibile fare una DMO Verona e una del Garda, è una follia. Ma il committente ha voluto tenere distinte le cose, non capendo che su 13 milioni e mezzo nel 2015, ma possono essere 14 milioni di presenze, 1 e mezzo vengono fatte a Verona e il resto viene dal Garda. E se non sfruttiamo chi dorme sul Garda, ovviamente con tutte le regole precise... ma bisogna essere attrattivi per questi milioni di persone, sennò è inutile fare promozione del balcone di Giulietta e Romeo che abbiamo milioni di presenze a 40 km e non facciamo niente, che possono venire in bicicletta, in bus, che possono venire con tutti i mezzi. Per cui secondo me l'errore è quello di pensare di stare separati. La cosa fondamentale sarebbe di vedere l'insieme del territorio. Il cinese che viene vede l'Italia, non vede Verona, Bardolino o Garda. Perciò se ci presentiamo come territorio insieme forse avremo più possibilità. Sicuramente la cosa che potrebbe aiutare ad avere una visione diversa è quella di avere una comprensione unitaria di tutte quelle che sono le varie istanze: culturali, di enogastronomia, tutte le ricchezze fondamentali che abbiamo. Noi abbiamo veramente una fortuna immane. Purtroppo la visione è distorta da quello che è successo fino ad adesso, e domani la visione che potrei auspicare è avere una promozione e un'informazione unitarie, che quando uno digita www.Verona esce qualcosa di incredibilmente bello. Dato che già ce l'abbiamo, basterebbe solo investire denaro. Però andiamo a vedere cosa fanno le altre città: ci sono città che si vendono 3 o 4 volte meglio di noi, che non hanno quello che abbiamo noi. Sentivo a un convegno che parlavano di un paese in Costa Azzurra, di cui non mi viene il nome, che ha una promozione territoriale che è mediamente più elevata di tutte le nostre città d'arte. E questo la

dice lunga. Se voi cercate Verona, e la signora penso può confermarlo, c'è confusione, non esiste un sito territoriale

Interviene M. U. Non tutto, ma di tutto...

Riprende D. B. Di tutto di più, perciò l'utente se in 4 o 5 minuti non ha le informazioni va da un'altra parte, o comunque si distrae. E torno agli asiatici, che ci intercettano velocemente, e continuiamo secondo me a fare un errore: di cercare i mercati esotici, e non sappiamo che abbiamo delle realtà europee vicine, dovemmo solo migliorare nella comunicazione. Verona ha un numero limitato di posti letto perciò comunque deve andare nelle zone limitrofe, e quindi sorge la concorrenza delle zone limitrofe. Se si trovano camere a 20€ in periodo areniano, forse qualcosa stiamo sbagliando. Perciò nella visione andrebbe compresa anche la promozione e l'informazione del tesoro su cui siamo seduti.

M. U. Grazie, prego Carla Filippini

C. F. Allora qui siamo tutti molto disillusi, perché veniamo da esperienze vissute. Soprattutto sono rimasta sorpresa che il Comune, dopo essere stato latitante per molti anni, in periodo pre-elettorale si sia attivato. Ancora una volta, proviamo a crederci. E ho pensato a cosa vorrei da Verona, nei prossimi 5-10 anni, vorrei prima di tutto che Verona scegliesse cosa vuole essere, si desse un'identità, per essere poi riconosciuta sul mercato. E secondo me bisogna puntare sulla cultura, cercando di affrancarsi dall'asse Piazza Bra-Piazza Erbe, e andare a sviluppare e a proporre un'offerta culturale molto più attrattiva. Fanno musei in capannoni dismessi, quanti siti abbiamo, a cominciare dall'Arsenale o Castel San Pietro, che potrebbero essere musei o comunque poli di attrazione turistica e quindi avere una città che sa offrire molto di più, che sa essere molto più attraente e con un'offerta anche più aggiornata. E poi, ritorniamo a una parola che io amo e odio, questo concetto di sinergia, che io non lo so se il Comune, la Camera di Commercio, l'Aeroporto, la Fiera, la Fondazione Arena, questi attori forti, siano in grado di riuscire a coordinarsi. I tentativi in passato son stati fatti e purtroppo senza risultati apprezzabili. Ma sarebbe altrettanto interessante che ci fossero un coordinamento e una sinergia fra vari settori, perché il turismo potrebbe coinvolgere il settore alimentare, che a Verona è fortissimo, parliamo di pandori, di riso, il settore dell'abbigliamento, non parliamo poi del settore del vino, quindi altri settori merceologici, che ognuno è completamente slegato, o ognuno opera sia nell'ambito delle varie associazioni di categoria sia in maniera autonoma. Se invece ci fosse un coordinamento: la filiera del turismo coinvolge tutti alla fine, e se ogni settore promuovesse insieme al suo prodotto, i pandori per fare un esempio, promuovesse la città, sarebbe un moltiplicatore enorme. E dopo, sì, Verona è un puntino sulla carta geografica, ormai bisogna pensare alla promozione dell'Italia, sui mercati stranieri non puoi più proporti come Verona. Adesso addirittura se si va sui mercati lontani pensano all'Europa, neanche più all'Italia. Quindi il discorso è impegnativo, ecco.

M. U. Grazie Carla, prego Eleonella Cinquetti Righetti

E. C. R. Allora la mia visione è che se non cambia la nostra mentalità, il nostro impegno di noi operatori e di chi ci governa, non cambierà niente. L'hanno detto i miei colleghi, lo ribadisco anche io, sono penso 30 anni che con cadenza quinquennale presento alle nuove amministrazioni le motivazioni per cui Verona possa essere considerata una città congressuale, per esempio. Che sia a livello regionale, comunale, provinciale eccetera, ai vari governi che si ripropongono, io ripropongo quella che è la mia idea del turismo congressuale, cosa bisogna fare per implementarlo, in modo che ci sia un turismo che utilizza le strutture, che venga fuori dalle stagioni canoniche del turismo normale. Diciamo che dopo tanti anni, io sono venuta qui oggi perché sei una persona che io ammiro <M. U.>, per rispetto verso di te, perché mi piace l'idea che l'Università faccia questa ricerca, non capisco nemmeno io perché è stata fatta postuma. Solo per piccola parentesi, il 10 agosto 2014 io ero a Linosa, nella mia beata isola abbandonata nel nulla e ho letto sull'Arena online che è stata lanciata la DMO. Io, che sono consigliere del consorzio Verona Tuttintorno, mi sono sentita presa in giro. Non esiste che tu crei una DMO senza rispettare quelli che sono gli altri attori sul territorio. Quindi, è nata e morta nel giro di poco, però sull'Arena leggi: è stata creata la DMO Verona, proprio l'articolo. Quindi la mia visione

tra 5-10 anni... se non cambia la mentalità di chi ci governa, se non si mette a fare veramente qualcosa per la città e non per se stesso e per la poltrona che occupa, non cambierà nulla. Non ho altro da aggiungere.

M. U. Grazie Eleonella, anche per la franchezza. Paola Tessitore

P. T. Allora qual è la visione... Dopo aver sentito tutti voi, da persona meno esperta, però prima di partire per questo progetto avevo fatto un'analisi del territorio e adesso ne ho la conferma. E prendendo spunto da questo, questo progetto avrebbe come obiettivo quello di iniziare ad essere un po' attivi, di mettersi in prima persona, proprio perché non abbiamo risorse economiche, non abbiamo nulla, però abbiamo tante persone che stanno dando una mano, noi ci basiamo sul volontariato. E da qui il sottotitolo: una città da valorizzare assieme. Quello che emerge è che ci sono tanti monumenti, un po' sparpagliati e non collegati, la qualità di questo turismo che è mordi e fuggi, che va sul balcone e poi va via, e invece Verona è una città che ha storia, arte e cultura, tante cose appunto che mi hanno fatto pensare di scrivere questo progetto. Il progetto prevede intanto di iniziare tra noi veronesi a valorizzare la nostra città, a cominciare dal livello territoriale per far sì che Verona si riappropri della propria cultura, le famiglie, i parenti, poi allarghiamo. In pochi mesi io ho tanti ragazzi delle scuole, dell'Università, professionisti, pensionati, ognuno però sta facendo una ricerca. Tantissime ricerche diverse, io ho dato 11 temi di studio alle scuole, ma non ho dato la tela del Veronese, ho dato la visione cartografica del monte. Noi adesso siamo da San Giorgio a Santa Maria in Organo, quindi posizionati dove c'è il Teatro Romano, ma l'obiettivo è cercare di creare, anche con il turismo, una cosa in rete. Creare un turismo molto accogliente di una città diversa. Quindi dentro abbiamo tanto della storia di Verona: abbiamo musei, abbiamo la funicolare, il Teatro Romano, Giardino Giusti, tante chiese, B&B, negozi, bar che non sono molto sviluppati perché il turista non arriva fino là. Noi partiamo da zero, con piccoli numeri, ma è una gran gioia vedere dopo 2 mesi dall'inaugurazione quanti sono i turisti che sono venuti lì, sono cifre che nessuno si aspettava, sono tanti. E quando vengono, anche a vedere queste chiese, noi non lo proponiamo come una sommatoria di visita di 5 chiese, ma un itinerario. Quindi secondo me la visione futura è creare un itinerario, una rete, un qualcosa, per cui uno non venga a vedere solo qualcosa, ma cerchiamo di unirli come territorio. Io ho incontrato molte difficoltà. Il Teatro Romano è sotto la direttrice di Castelvecchio, però devo dire che, da Paolo Arena, ai contatti che ho io, proprio perché abbiamo fatto una città da valorizzare assieme e non abbiamo chiesto nessuno sponsor a nessun ente, a nessuna istituzione di Verona. Tutti e 19 hanno aderito e devo dire con una partecipazione totale. Paolo Arena per esempio ha avuto delle idee nuove per il turismo: ha fatto in volo diretto Tel Aviv – Verona, Mosca, Bari, e ha portato il progetto Minor Hierusalem a Gerusalemme, l'ha portato a Mosca, che Mosca come toponomastica è definita Minor Hierusalem. Cioè collegare questa rete, e vi dico che stanno rispondendo in tantissimi, ci sono 300 russi che arrivano al giorno con il volo diretto. Noi ovviamente abbiamo anche un turismo nuovo rispetto a voi, perché abbiamo un po' il turismo religioso, che non è stato citato prima. Però iniziamo adesso, per esempio a maggio arrivano 2500 giovani che dormiranno in Piazza Bra tutta la notte, e gireranno un itinerario per 2 giorni qua a Verona. Poi ogni sabato proponiamo un pellegrinaggio, ma non vengono da Verona, stanno venendo da fuori. Quindi è vero tutto questo, le guide turistiche, quando dicevo un po' la qualità, noi abbiamo radunato tutte le guide turistiche della provincia, abbiamo fatto un corso per loro, dove abbiamo spiegato tante chiese e abbiamo chiesto: che cosa c'è che voi non sapete di questo, e loro si sono sentite parti attive, erano contentissime. Stiamo dando una cultura un po' integrata. I negozianti, tutti adesso si stanno mettendo insieme per tirare fuori qualcosa che può interessare a loro come itinerario, bisogna un po' rilanciare anche l'artigianato, la creatività, e sentirsi in rete. Secondo me questa sarebbe la visione futura. Però i risultati nei primi 2 mesi sono tanti.

Interviene M. U. Dopo ci dà i numeri ...

Riprende P. T. Noi abbiamo il patrocinio, Regione, Comune e Provincia, e hanno collaborato, ma come hanno dato i soldi: sono andata io a lavorare con i loro dipendenti là. La Regione, adesso stiamo andando a Venezia, a fare il patriarcato di Venezia con la diocesi di Verona. Ci sono 2 tesi di laurea in Cattolica, che stanno facendo la Verona Minor, uno a Bologna, quindi anche tra Università i ragazzi si stanno scambiando materiale. Piccole cose, però c'è una città che si sta risvegliando. 450 volontari solo veronesi che danno 8 ore al mese ci sono,

e li abbiamo raccolti in 2 mesi. E uno deve partecipare a un corso di formazione, a tutti i pensionati gli ho fatto studiare l'inglese per l'accoglienza, però si sentono persone attive, che si riappassionano. E questo passaggio generazionale della cultura dal giovane all'adulto è bello. Le guide turistiche, anche loro hanno iniziato a collaborare, tutte le visite le ho aperte a tutte quelle col patentino...

C. Z. Grazie!

P. T. Ma hanno dovuto studiare prima, perché non erano pronte a fare un itinerario su questo colle. L'abbiamo fatto insieme e poi si sono arrangiate. Quindi se si può, diamoci una mano.

M. U. Grazie Paola, sentiamo Giuseppe Giacon...

G. G. Io parlo non da operatore del settore, ma sempre una realtà di evento, il festival dei giochi in strada... è un'esperienza di network. Andiamo avanti da 15 anni... La visione futura: vi posso dire l'esperienza del Tocati nostra è partita come un gioco ma comunque ci sono molte potenzialità in questa città... C'è da lavorare sul territorio... Noi abbiamo un Paese ospite ogni anno a livello internazionale, l'anno scorso è stata la Cina, lavoriamo a livello internazionale con i Ministeri e quant'altro, e sono 150-200 persone ogni anno che arrivano, da enti del turismo, Ministeri... Il filo conduttore, questi soggetti sono artisti, o persone dell'ambito turistico... Quando diciamo che siamo a Verona, dobbiamo dire che siamo tra Milano e Venezia... Si è parlato prima di comunicazione... ma lo puoi fare solo se sei una comunità coesa, che dialoga, che gestisce i conflitti... Ho vissuto l'esperienza con l'associazione dei residenti, con i commercianti, con la diocesi... Abbiamo patrimoni straordinari, nascosti anche ai veronesi. Non possiamo prescindere dalla comunicazione. Il Tocati è un laboratorio a cielo aperto continuo... Il tentativo di stimolare, noi non ragioniamo in termini di segmenti... ma sicuramente un cittadino curioso. Continuo a pensare che abbiamo la necessità di avere persone curiose, che amano essere stimolate da qualcosa a cui continuamente loro stessi portano linfa. Non so quanti di voi sanno che all'interno del festival ad esempio abbiamo 5-10 case veronesi che potete visitare gratuitamente durante i giorni del festival. Si chiama progetto Tocasa, un direttore marketing di una nostra azienda dolciaria, lui le fa visitare e fa uno story telling... E il Totaxi, cioè tassisti che raccontano la città di Verona. Io non sono un operatore, però vi dico che molto spesso il risultato che abbiamo, tanti cercano anche un'anima nella città. Se parliamo di qualità, quello che possiamo capire è che la qualità passa anche dalla consapevolezza, se hai consapevolezza riesci a distinguere ciò che ha un valore da ciò che non ce l'ha.

M. U. Farei ripartire il giro... Un giro un po' più rapido su quantità: sì o no, e posto che nessuno voglia una non-qualità, cosa si intende per qualità. Cominciamo con Christina.

C. Z. Lo sviluppo quantitativo ci sta, soprattutto se si riesce a sganciarlo dall'altissima stagione, che è quella estiva, o delle grosse fiere, o dei grossi congressi, però poi si torna al discorso di programmazione: sapere quali sono. Ma un congresso non è mai come una stagione lirica, per cui è limitato. Ci stiamo perché non siamo assolutamente ai livelli di Venezia, con rivoluzione dei pochi cittadini rimasti a Venezia, anche se vabbè, ma poi ci sarà il questionario... Qualità, lì il punto di domanda è quanto tempo hanno i visitatori, perché noi siamo ancora tra Venezia e Milano, e siamo ancora una delle tante tappe del loro viaggio, se non è un viaggio che implica non fermarsi, perché hanno il torneo di golf, o la regata, o mi fermo a Verona e mi sposto di qui, facendo base a Verona perché ci si sposta in treno dove si vuole senza grossi problemi. Quindi la qualità, se uno ha tempo assolutamente sì, ma se uno ha poche ore? Ti chiedono le solite cose, perché la prima visita è quella, è come chiedere a qualcuno di andare a Venezia e non andare a San Marco o a Rialto, poi la seconda e la terza cambi, quindi secondo me la parte più importante dal lato qualitativo è incuriosirli talmente tanto che ritornano, in qualche maniera. Magari non vengono per te, vengono perché hanno assaggiato del vino, perché li hai portati in frantoio, lo facciamo già, li facciamo visitare le risaie, sono diventata sommelier, però non vado alle cantine grandi perché mi piace la storia umana dentro ai piccoli, cioè quello che da 7 anni fa biologico e finalmente vede rispuntare le fragole nei campi. Quindi ce ne sono di cose, però è questione di tempo. E se guardiamo le nostre esperienze di vacanza, quanto stiamo via noi per primi? Io sono stata a Lisbona 5 giorni e mi sembrava di essere isterica, perché ovviamente deformazione mentale e volevo vedere

tutto in 5 giorni, perché non so quando ci torno. Ma ci ho messo 5 giorni, non qualche ora. Però cosa convince la gente a fermarsi 5 giorni a Verona? Se non riusciamo a fargli capire quanto c'è, sarà sempre una via di mezzo. Per cui sì, sì, sì su tutti i fronti, qualsiasi sinergia che serva a far rimanere la gente va benissimo. E mescoliamo tutto quello che si può mescolare, perché a uno può piacere un ambito, bene ti faccio fare il giro in bicicletta la mattina, il pomeriggio ti porto a fare la degustazione di qualcosa, il giorno dopo si fa il giro fino al lago e tornando giù si fa qualcos'altro. Hai figli? Bene, va da dio andare a Gardaland, però si fermano sul lago i 5, 7, 10 giorni, e hanno queste potenzialità, ma chi viene a Verona città è decisamente più complicato farli rimanere di più.

M. U. Anche perché quando vengono hanno già deciso. Mirco, prego.

M. G. Allora, quantità e qualità sicuramente la risposta è sì. Non voglio ripetermi con quello che hanno detto gli altri, cerco magari di dare anche la risposta che non ho dato prima, e cerco di portare un solo esempio, che può essere d'aiuto anche quello. Allora, per quanto riguarda la visione, mi piacerebbe vedere Verona con meno traffico pedonale, soprattutto nella zona attorno al centro, in modo tale che così i turisti possono godersi anche i viali che non sono esclusivamente pedonali, ma che sono molto interessanti. Abbiamo molte cose, ma non glielo diciamo, non glielo facciamo sapere, non glielo abbiamo spiegato, forse non lo sappiamo neanche noi. Per quanto riguarda la qualità, potrà essere poco ma quello che molto spesso i turisti italiani che arrivano da altre città ci dicono è che Verona è una città pulita e ordinata, si stupiscono del fatto che i marciapiedi siano puliti. Intanto da questo punto di vista spero che rimanga così, e per quanto riguarda un qualcosa che sarebbe invece interessante è che molto spesso la sera, soprattutto d'estate, perché d'inverno i pochi turisti che ci sono sono organizzati, d'estate invece se non si sono organizzati per andare all'Arena, o al Teatro Romano, molto spesso ci chiedono che cosa possono fare. Ci chiedono a noi perché dicono vabbè ieri sera ci siamo fatti un po' di spritz, siamo stati in centro, non abbiamo il biglietto dell'Arena ma non abbiamo intenzione di andarci, non sappiamo nulla sul Teatro Romano, però poi cosa possiamo fare la sera? Cosa possiamo vedere? Dove possiamo andare ad ascoltare della musica? C'è qualche museo all'aperto? Secondo me da questo punto di vista dovremmo lavorarci.

M. U. Giulio...

G. C. Bisogna stare attenti a non creare delle situazioni di conflitto tra residenti e turisti. È vero che non siamo ai livelli di Venezia però soprattutto nella città antica stanno saltando le vecchie proporzioni che c'erano tra turisti e residenti. È sotto gli occhi di tutti come anche dal punto di vista urbanistico, ci troviamo dei condomini che prima erano vissuti dai residenti e oggi in buona parte vengono dati in locazione turistica. Dal punto di vista urbanistico, la città sta già vivendo un cambiamento. Per cui bisogna guardare i dati ufficiali, i dati ufficiosi, e fare sintesi, e capire che Verona si sta squilibrando. Città come Barcellona, che hanno vissuto il fenomeno in maniera dirompente, non capendo bene come arginare questo fenomeno, hanno messo una moratoria totale a tutte queste cose perché bisogna intanto capire cosa sta succedendo. Per cui è fondamentale che si crei un equilibrio dove il residente vede il turista... anche se a Verona il residente non ha mai visto il turista come una risorsa, molto spesso è visto come una "rottura di scatole". Però bisogna anche che il Comune stia molto attento a non creare delle tensioni che già oggi si avvertono, e mi dicono molti amministratori condominiali che pensate, uno ha affittato in condominio con un certo tipo di pensiero e si trova ad avere sopra dei russi, sotto dei tedeschi... Altra cosa per esempio, in piena stagione lirica in Piazza Bra, decine e decine di migranti che avevano il pulmino gratuito. Bello o brutto io non so, ma di certo sono situazioni che impattano e che danno una certa immagine del centro storico. Se si vuole mantenere la qualità, bisogna mantenere la pulizia e il decoro delle strade, avendo meno accattoni per la strada che chiedono l'elemosina, meno persone poco affini... Una certa volontà politica porta a qualche risultato. Il decoro urbano aiuta, e devo dire che tanti lo riconoscono, e premiano Verona anche per la sua pulizia.

M. U. Renato prego.

R. B. Dovremmo stare molto attenti: se c'è una statistica degli alberghi, questa la possiamo sapere ma non sappiamo cosa succede intorno... Se gli alberghi hanno un'occupazione del 51%... Ma abbiamo veramente bisogno di riempire di più?... C'è gente che ce l'ha a morte col turismo congressuale, io amo il turismo congressuale... Io non punterei su un incremento, deve essere di più dal punto di vista qualitativo... Quanti appartamenti, B&B, non in regola... La qualità invece vuol dire facciamo qualcosa di più... c'è sempre da lavorare sulla qualità. Per esempio la qualità della bassa stagione... Si possono fare tante cose... essere un attore verso la città... Quindi qualità assolutamente... La DMO... a Padova la chiamano OGD, a Verona DMO... ma non c'è niente ancora, niente di concreto... La DMO è morta prima di nascere... La Regione sta stanziando addirittura 30 000 € per fare qualcosa che è una confusione ... Sappiamo cosa vogliono fare?

M. U. Non posso essere io a rispondervi. Prego David.

D. B. Sul quantitativo va fatta un'analisi molto approfondita dei numeri. Non dobbiamo farci guidare troppo dai numeri. Se guardiamo i numeri, abbiamo un'occupazione del 50%, ma è un livello basso, la media nazionale è sul 63-64%, Venezia ha un 67-68%, quindi per sviluppo quantitativo intanto dovrei riuscire a portare l'occupazione media giornaliera al livello dei dati nazionali. Non è solo lo sviluppo dei posti letto...

M. U. Ma infatti non si parla di posti letto, qui si parla di turismo, di attività, di servizi...

D. B. Si scusi... In senso generale spazio comunque ce n'è. Bisogna capire se si vogliono creare attività anche per la città in se stessa, riuscire a creare della curiosità, e qui si torna sul discorso della comunicazione, perché se si crea che la città va visitata in 3 giorni... Secondo me il nostro territorio ci consente veramente di fare di tutto, come sul lago, c'è quello che viene 3 ore, quello che viene 3 giorni, dovremmo solo essere capaci noi di comunicare quello che possono fare. Sul qualitativo io mi permetto di dire che la qualità è data da noi e da voi: è inutile che chiediamo ad un soggetto terzo che studi e che ci dica quello che c'è da fare, intanto ci metterei più servizi di qualità. Si ha la possibilità di giocare su tanti mercati, sia quelli di altissima qualità, dando servizi di altissima qualità che non sempre vengono promossi in maniera corretta... E poi sicuramente come si diceva prima l'interazione tra varie tipologie di operatori è fondamentale per far muovere la comunicazione. Io sono fissato: se non comunico, cosa riesco a vendere?

M. U. Grazie, prego Carla.

C. F. Allora, sul quantitativo certamente è giusto che bisogna comunicare che a Verona ci sono cose da fare, e ci si può trattenere più di 3 ore. Però bisogna comunicare se hai dei contenuti da comunicare, non puoi continuare a comunicare solo l'Arena, e questo grande uomo-marketing che è stato Shakespeare, inconsapevolmente. Dobbiamo cercare di avere dei contenuti ulteriori affinché le persone possano trattenersi di più. E un settore che è stato troppo spesso sottovalutato è appunto il turismo congressuale. È un turismo che viene al di fuori delle stagioni di picco del turismo, è un turismo che porta denaro: la spesa media del turista congressuale è molto più elevata, però a Verona non abbiamo un centro congressi degno di questo nome. Un centro congressi non è una sala congressi, è un centro congressi. Questo sarebbe veramente uno strumento per uno sviluppo quantitativo, oltre che naturalmente qualitativo, ed è invece stato totalmente abbandonato. La Gran Guardia è un contenitore poco utilizzabile, a me è stato detto: dimenticati la Gran Guardia che è il palazzo della politica, però ci sono altri contenitori in città. Questo ne è un esempio, e quante ce ne sono di Santa Marta in città, che potrebbero essere dei centri congressi di tutto rispetto, e anche di pregio. Perché avere un centro congressi in una zona fieristica ce l'hanno tutti, è anonimo. Oramai il centro congressi deve avere anche un'anima. E sul qualitativo ci sarebbe tanto da fare, perché ci vuole un'accoglienza di qualità, a cominciare dall'ufficio informazioni. Non c'è un ufficio informazioni in stazione, c'è quello in Piazza Bra, nascosto. Chi arriva non trova un'informazione facile. Non c'è del materiale informativo sulla città. E poi vogliamo parlare del territorio, ma se un turista arriva a Verona e vuole utilizzare il territorio, la mobilità sul territorio è totalmente inesistente, inefficiente. Come fa ad andare a visitare la Valpolicella, o andare a Soave? Con la corriera? Perché c'è solo quella. La mobilità sul territorio, affinché il turista possa muoversi nelle zone con maggior interesse, è fondamentale. La stagione lirica, alla quale siamo

tutto molto grati, ma che come offerta negli anni è sempre un po' in calo e sempre meno attraente, ma se c'è una stagione lirica e un brand come l'Opera, così forte e così conosciuto, tutta la città dovrebbe muoversi intorno a questo. Come diceva il collega, devono esserci concerti nelle piazze, perché stasera vado in Arena ma domani vado a sentire un concerto, o una rappresentazione di un genere o di un altro. Ossia, il turista non va a sentire Goldoni al Teatro Romano, perché non lo capisce. Io avevo visto casualmente che l'Opera di Roma, per portare la cultura nelle borgate, proponeva nelle borgate dei summi di opere con una messa in scena, ed era molto simpatica la cosa. Ci sono delle opere che in Arena non si possono fare perché non si prestano a un palcoscenico come l'Arena, adesso questa è una banalità, ma quante cose si potrebbero fare in tutti i luoghi che la città ha, affinché anche la stagione lirica prenda più vigore e le persone siano involgate a trattenersi una sera, o 2 o anche 3. Ci vuole un'offerta molto più ampia, la città deve offrire molto di più perché ha le potenzialità per farlo. Ci vogliono i soldi, certo, ma ci potrebbero essere. Io credo che i soldi non siano un problema se uno ha la volontà.

M. U. Grazie, prego Eleonella.

E. C. R. Allora, il quantitativo sì, in periodi di bassa stagione. Qualitativo sicuramente sì, puntando soprattutto sul motivo culturale, quindi ci stanno le mostre, ci stanno eventi collegati alle mostre importanti. Ad esempio puntare su quella che è una delle nostre caratteristiche, che è la sicurezza, perché Verona è una città sicura rispetto a molte altre città. Serve la comunicazione di tutte queste cose che possono sembrare minori ma che non lo sono. Quest'anno dovevamo fare un lavoro molto importante in una città straniera e il cliente ha preferito tornare in Italia e stare su Verona per timore del terrorismo. È brutto da dire ma dobbiamo cavalcare l'onda e portare in primo piano quelle che sono le caratteristiche che abbiamo, nel bene e nel male. Magari in periferia non sarà così ma nel centro storico, fortunatamente, a parte queste zone tipo Pam e dintorni, la sicurezza si percepisce. La seconda cosa importante a livello di sviluppo qualitativo del turismo, è consentire la programmazione, chiarire tutti insieme: la Fiera fa questo, il Tocati fa quest'altro, i concerti... e i concerti in Arena cortesemente toglieteli. C'è uno stadio, ci sono altri spazi, i concerti rock o musica così non ci devono essere, secondo me, per rispetto del monumento, per rispetto della città, e i 20 mila o 30 mila che vengono per la Pausini, ben vengano, ma cortesemente me li mandate allo stadio. Non trovo ammissibile utilizzare un monumento come il nostro per uno scopo del genere. Il discorso dei calendari è fondamentale, io ho scoperto casualmente che l'anno prossimo ci sarà il mondiale di scherma a dormire qui a Verona, che saranno in una struttura splendida, che deve essere completata ma che diventerà un centro congressi gestibilissimo, che è quello della Cattolica, ex Autogerma. Ho scoperto casualmente, e per fortuna, del nuovo centro congressi della Camera di Commercio, meraviglioso.

<P. T. Camera di Commercio? Ma se hai 600 persone dove le metti?>

600 persone vanno in Fiera.

<dov'è?> dentro la Camera di Commercio, sotto c'è una sala che è la fine del mondo.

<c'erano problemi per l'uscita di sicurezza...>

No ma è stato messo a posto e finalmente potemmo usarlo al posto della Gran Guardia. Per me il qualitativo è questo, cioè chiudere a tutto quello che non porti un minimo di cultura. Per me il banchetto in Piazza Erbe, in Piazza Bra... è ora di finirla. C'è l'Arsenale, fateli là i banchetti. Non esiste che attraverso il ponte di Castelvecchio e vedo questi banchetti che vendono il salame... Non esiste per una città con la cultura che ha Verona, un museo a cielo aperto, vedere queste brutture, non può essere. Il turista che vuole vedere i banchetti attraversa il ponte e va all'Arsenale, però il centro storico lo dobbiamo conservare. Per come è trattato adesso è uno scempio, per me. Mi dispiace per i pullman che arrivano, che si mangiano i panini sulle scale della Gran Guardia, per me quello non è un turismo che interessa. Questo turismo per Verona è deleterio. Ci vuole un turismo ricco, che porti soldi. Capisco i giovani che dormono in Piazza Bra...

P. T. Non dormono, no! Faranno 2 giorni con interventi di cultura, itinerari...

<e dove dormono?> P. T. Non so dove li collocano... Comunque sarà una notte bianca di eventi culturali...

E. C. R. Beh voi sapevate che c'era il campionato mondiale di scherma a Verona l'anno prossimo ad aprile?

<C. Z. l'avevo sentito...> dentro l'ex Autogerma... però io vengo a sapere le cose casualmente... Abbiamo Verona Tuttintorno che ormai è allo sfascio, lo sappiamo, il consorzio morirà... Ma come operatore ho bisogno di qualcuno che mi dica cosa sta succedendo. Serve un'unica app che coinvolga gli albergatori, operatori, agenzie di viaggio, guide, che qualcuno una volta al mese mandi fuori un comunicato: guarda che nei prossimi 6 mesi succede questo.

<ci dovrebbe essere un assessore...>

M. U. Grazie, Paola

P. T. A livello quantitativo i miei dati sono in crescita, ovviamente sono dati per il 2015. Sull'aspetto qualitativo, bisogna rendere accessibile anche in modo che la cultura, anche a Verona, un pochino venga trasmessa in modo nuovo, in modo digitale, con la realtà aumentata, in modo diverso. Non puoi pretendere di andare in Arena o al Teatro Romano e vedere un teatro d'inverno, delle gradinate così, e non immaginare come era all'inizio, a cosa serviva. Allora, se riusciamo, la realtà aumentata è la ricostruzione di quello che era e te lo fa rivivere oggi. È bello anche far vedere la nostra storia ricostruita, è anche un modo più giovane e più nuovo, ma dove proponi una storia. Questo riporta sempre alla cultura, perché per riempire di contenuti devi sempre fare cultura. Non è che la ricerca e l'Università con queste ricerche tradizionali portino ad un aumento della qualità, no, sono stati fatti molti studi su vari monumenti e molti aspetti della città di Verona, però trasferirli in un modo digitalizzato, nuovo e innovativo, questo sì. E poi anche con queste nuove app che si creano, è giusto che si arrivi alla stazione, ognuno non è che deve preparare l'app del suo itinerario e della sua cosa. Quando dici di mettersi in rete, c'è la possibilità che tu scendi e ti dice che cosa c'è, ma un'app della città, dove tu passi e ti suona e ti dice: qua c'è un B&B, poi vai avanti: qui c'è un monumento, qui oggi c'è una mostra. Se c'è questa app che viene aggiornata, quando uno arriva sa, e in quel momento lì avviene la comunicazione. Bisogna avere una città un pochino più attiva anche in questo. E ovviamente abbiamo beni culturali elevati, poi abbiamo un assessorato della cultura, la medaglia dovrebbe essere la stessa, abbiamo 2 facce, forse è meglio collaborare insieme perché si lavori più in rete. Poi invece, la consapevolezza dei cittadini: io ritorno a questo perché se noi lo apprezziamo, se noi accogliamo in un modo diverso, chi viene a Verona si ricorda anche il volto accogliente di quella città. Quindi se per primi i cittadini si riappassionano della città, del turismo, e lo rispettano... Manca forse questa consapevolezza nostra. Quindi bisogna un pochino ripartire anche da noi cittadini a farci piacere, o ri-piacere, la nostra città, e poi il volto cambia e diventa più accogliente anche con gli altri. Bisogna creare eventi, ma perché siamo noi curiosi di creare l'evento. Dal cittadino deve partire questo nuovo desiderio di valorizzare la città. Come creare un teatro non più chiuso ma itinerante, nelle varie zone della città. Adesso non so se sia piaciuto o non piaciuto quello di Giulietta e Romeo, ma siamo sempre a Giulietta e Romeo. Allora, un pochino creare delle esperienze, questo secondo me è il passo qualitativo. Allora, uno rimane un giorno in più a Verona se la volta prima ha vissuto un'esperienza, per cui gli è venuta voglia di ritornare. Magari tu non lo sapevi, eri tra Venezia e Milano, ma lì tra il volto accogliente, e l'esperienza che hai vissuto, ci ritorni. Questo è quello che bisogna fare. Se creiamo esperienze questo potrebbe di riflesso ritornare. Per avere qualità, non possiamo basarci solo su un Romeo inventato, il nostro Romeo... chi è il nostro visitatore? Abbiamo un pellegrino che va al di là del Ponte Pietra, uno che va in una parte dove non c'è turismo. Ma questo pellegrino, chi era il primo pellegrino? Romeo. Se dalla città di Giulietta e Romeo, dell'amore, dove c'è questo Romeo, si capisce che a Verona c'è anche un altro Romeo, che inizia a scoprire altro. La nostra sfida è trasformare il Romeo in un pellegrino che va al di là della piazza per scoprire cose. Ma il primo Romeo dobbiamo essere noi. Io ho visto 210 ragazzi, dietro i quali ci sono 210 famiglie, le famiglie non sapevano minimamente di questo luogo, e sono venute a vedere dove fa l'alternanza scuola-lavoro il figlio. Abbiamo avuto 12 famiglie che hanno fatto il giro, e devo dire che è una cosa bella. Quindi c'è la voglia, ma si passa sempre attraverso l'esperienza. Quindi i cittadini come primi custodi, capacità comunicativa, però anche lo smart, e che questa cosa non vada a scapito della qualità. Quindi rete, rete fra tutti, suonano gli alberghi, suona il concerto, l'app si accende ma è un'unica app che ti collega la città. Andare a fare solo le presine di Giulietta e Romeo non basta, c'è tutto il settore de cuoio, dell'oro, ricreare tutto un artigianato di qualità, quello è anche valorizzare e aumentare la qualità dei nostri negozi.

M. U. Grazie Paola, sentiamo Giuseppe e poi farei un minuto a testa per la caratteristica distintiva.

G. G. Ripeto, siamo operatori privilegiati, come Tocatì noi ci stiamo ponendo il problema di lavorare sulla qualità... Il Tocatì impatta tantissimo, dal punto di vista di traffico e quant'altro... Quindi se lo vediamo come un terreno di sperimentazione di tutti gli attori che ci stanno intorno... Noi non siamo un progetto commerciale o turistico, siamo più sul tema tradizionale e quant'altro, noi abbiamo cominciato a fare delle scelte. Per esempio, nel Tocatì non c'è un'area food in centro storico, perché fin da subito abbiamo detto: se ci deve essere una ricaduta deve essere per i negozianti... L'abbiamo fatto perché il tema è come costruire un evento. Poi la base è quella del festival, non c'è l'idea del ticket... Se tu introduci l'idea che sei in un patrimonio vivente, cioè la città che è patrimonio dell'Unesco, che sul tema del food, tu non puoi mettere street food, ma deve essere delocalizzato, quindi non ci sono aree food, non ci sono aree market dentro il festival, il dialogo con i commercianti è stato da subito in questo senso qua, quindi l'area food l'abbiamo a San Giorgio, molto delocalizzata. L'altro tema in città d'arte di questo tipo è: abbiamo utilizzato anche aree come Santo Stefano, San Giovanni in Valle, Veronetta... Stiamo pensando a defluire. Quindi gli attori possono pensare insieme a noi come poter sperimentare questa cosa? Abbiamo incontrato un gruppo di residenti, che era leggermente "incazzato": non c'è la possibilità per non impattare più del dovuto? Se si sceglie di fare un evento importante, allora bisogna trovare un terreno di confronto e di dialogo, e su questo stiamo ragionando con i residenti... Poi, sempre per la qualità, abbiamo una politica molto stretta sul fatto del marketing e delle aziende partner... Nel 2009 Disney ci offre per una piazza 60 000 € per lanciare Disney Channel, e abbiamo detto di no. Non è che siamo dei buoni samaritani, perché la fattibilità economica dell'evento ci deve essere, però questo andava contro l'idea di un parco tematico a cielo aperto... può piacere o non piacere ma è il concetto di identità... Anche il fatto di aprire gli spazi, sono 220 000 mq utilizzati durante l'evento, ti fa capire che non puoi prescindere dal rapporto con i residenti, con i commercianti... La nostra capacità di restare in piedi non è solo sul livello economico... ma è dovuta al dialogo continuo. Noi non siamo tenuti a parlare con i residenti, ma riteniamo che questa sia l'unica maniera per lavorare in termini qualitativi. Altro esempio: abbiamo avuto in concomitanza il Cosmobike, una fiera di settore, e abbiamo iniziato a dialogare e a ragionare sui festival bike friendly... Come un festival può dialogare con una fiera... La fiera si è sovrapposta al Tocatì, dopo che avevamo chiesto per tanti anni di essere l'unico evento... Ma cominciamo a capire se possiamo incrociare segmenti... Loro non hanno proposte sulla sera... fare una corsia privilegiata che leghi ad esempio il centro storico con la fiera... Qui non abbiamo il problema di farci portare via il pubblico dalla fiera, abbiamo detto che se possiamo ve li mandiamo anche a voi. Adesso non voglio addentrarmi perché io non sono operatore, noi sperimentiamo... Però l'idea è questa qua: ci siamo imposti di diminuire il flusso... di creare più identità...

M. U. Grazie Giuseppe, abbiamo i questionari? Se non riuscite a farli ve li portate via e ce li mandate via mail. Provate a dirci secondo voi cosa vi aspettate che venga fuori dalla nostra elaborazione. Vi ringrazio.. Il carattere distintivo, in una battuta, che Verona dovrebbe mettere in campo per non essere confusa con le altre località, per non essere più un puntino sulla mappa.

<giro inverso>

P. T. Città alta e città bassa, quindi non solo l'Arena, Castel San Pietro, vedere un itinerario...

E. C. R. Purtroppo Giulietta.

C. F. Anche io non saprei, comunque Verona non deve distinguersi dalle altre, non dobbiamo portare via turisti agli altri, dobbiamo fare in modo che i turisti che sono nelle altre città vengano anche a Verona, perché abbiamo tante cose. Giulietta funziona ancora, e grazie al cielo che funziona, però col tempo non sarà più sufficiente.

D. B. Secondo me il carattere distintivo fondamentale è quello che ha accennato anche lei, è che dato che Verona non rischia di essere confusa con le altre perché è una destinazione particolare, possiamo offrire tante esperienze. Possiamo sfruttare un'infinità di cose: abbiamo la montagna, abbiamo l'inverno, l'estate, il lago, lo sport, davvero Verona è patria di esperienze. Dovrebbe solo trovare un'identità e una comunicazione

corrette. Ma poi il carattere distintivo è che può fare tantissime cose. Penso che tanti di noi operatori combinino esperienze... combinano il food con la cultura, con le visite della città normale ma anche della città nascosta, medievale, antica e romana...

R. B. Anche per me Verona offre tantissime cose, Verona e provincia, bisogna pensare al movimento delle persone che noi attiriamo. Il turismo è una base, ma poi c'è il business... Verona è la capitale dell'agroindustria, dell'ortofrutta, l'enogastronomia... Abbiamo tantissime cose... Il turista quando viaggia asseconda la proprie passioni... Abbiamo tantissime cose per il turista, tantissimi caratteri che noi possiamo dare... L'arte, il lago... Qualsiasi cosa noi ce l'abbiamo, abbiamo le terme, abbiamo veramente tantissime cose che le altre città non hanno.

M. U. La ricchezza, il "tanto".

G. C. Le cose che ci fanno conoscere nel mondo sono la stagione lirica areniana, la storia di Giulietta e Romeo, con tutto quello che si è detto sul territorio, ma quelli sono gli elementi che caratterizzano la nostra città.

M. G. Emozione, cioè quello che Verona mi ha dato quando ero più giovane, quando qualche volta andavo per la città in giro all'alba, o durante la notte, e ripenso ad alcune esperienze che ho vissuto in alcune zone della città, mi emozionano ancora. Vorrei che le persone che vengono a Verona si emozionassero, vorrei che vivessero un'esperienza che li potesse emozionare.

C. Z. In primis, Arena, Giulietta e le fiere. Sono quelle che portano come primo approccio. E dopo la versatilità, la varietà che abbiamo, e che si spera li facciano tornare.

C. F. Io vorrei aggiungere una cosa: come per un'azienda è importante avere un brand e saperlo promuovere, anche per la città. Tante cose vanno bene, ma vanno poi raccolte in un'unica identità e in un brand. Bisogna darle proprio un brand affinché possa andare sul mercato con una rilevanza determinante.

E. C. R. Avete visto la pubblicità che c'è in Piazza Bra? "Giulietta lasciamola a Romeo". È la pubblicità di una macchina, che non so neanche che macchina sia...

<sarà un'Alfa...>

No è una giapponese, però hanno usato Giulietta e Romeo per promuovere quest'auto. Dopo non lo so se lo stanno facendo a Verona o in tutto il mondo. È la pubblicità di un'automobile che dice: compra la mia, perché la Giulietta la lasciamo a Romeo...

P. T. Il bello a Verona è decentrato, non è concentrato in un posto, e nello stesso tempo abbiamo il vantaggio che non è come Roma, è più a misura d'uomo, e quindi attraverso una passeggiata ti può venire quella voglia di ritornare. Una passeggiata dall'alto al basso, e apprezzi il bello. Devi andare via contento e dire: a Verona ho visto cose belle.

M. U. Vi ringrazio tantissimo, siete stati gentili, generosi di tempo e di idee... Grazie.

L'immagine di Verona percepita dai suoi residenti e dai suoi turisti

Un passo importante nell'analisi strategica di una destinazione turistica consiste nella determinazione della sua immagine percepita, ovvero l'insieme delle idee e delle impressioni che i residenti o i turisti possiedono nei confronti di tale destinazione.

Un'immagine percepita favorevole si traduce in un atteggiamento favorevole nei confronti di una destinazione turistica, e dunque l'analisi dell'immagine è fondamentale per comprendere i punti di forza e di debolezza di tale destinazione, e per individuare gli ambiti di possibile miglioramento.

La ricerca è stata condotta attraverso la somministrazione di questionari riguardanti l'immagine percepita di Verona sia ai turisti che ai residenti, in quanto principali stakeholder nell'ambito dello sviluppo strategico di Verona intesa come destinazione turistica.

I questionari sono stati distribuiti sia online che in formato cartaceo, e sono state organizzate delle giornate di raccolta dati presso alcuni siti di interesse turistico di Verona, quali: il Palazzo della Gran Guardia, Palazzo Forti, l'Arena, Castelvecchio, il Museo degli Affreschi, il Museo Archeologico, la Fiera e lo IAT – Ufficio Informazioni e Accoglienza Turistica.

Il campione finale è composto da 549 questionari, di cui 168 turisti e 381 residenti.

Indagine sui residenti

Il campione è composto da 381 questionari.

La fase di raccolta dati ha avuto la durata di un mese, dal 9 gennaio al 9 febbraio 2017.

Analisi descrittiva del campione

- Età

L'età media degli intervistati è di 39 anni, con un'età minima di 16 anni ed un'età massima di 87 anni.

- Sesso

Il campione è composto da 235 donne e 130 uomini, che costituiscono rispettivamente il 62% e il 34% del totale.

16 (4%) intervistati non rispondono alla domanda.

- Occupazione

Il campione è composto da 13 disoccupati (3%); 38 pensionati (10%); 5 lavoratori domestici (1%); 51 lavoratori autonomi (13%); 11 dirigenti (3%); 139 lavoratori subordinati (37%); 113 studenti (30%).

11 intervistati (3%) non rispondono alla domanda.

- Professione legata al turismo

Il campione è composto da 296 (77%) intervistati che non svolgono una professione legata al turismo e 71 (19%) intervistati che invece svolgono una professione legata al turismo (ad esempio in strutture ricettive o di ristorazione).

14 (4%) intervistati non rispondono alla domanda.

- Livello economico

45 (12%) intervistati valutano il proprio livello economico basso; 86 (23%) dichiarano un livello economico che consente di coprire i costi e vivere dignitosamente; 182 (48%) intervistati valutano il proprio livello economico nella media; 31 (8%) intervistati sopra la media; 4 (1%) intervistati molto superiore alla media.

33 (8%) intervistati non rispondono alla domanda.

Analisi dell'immagine di Verona

Agli intervistati è stato chiesto di dare una valutazione alla città di Verona sulla base di alcuni attributi. Gli intervistati hanno quindi espresso il proprio grado di accordo con una serie di affermazioni su una scala da 1 a 7, dove 1 indica totalmente in disaccordo e 7 totalmente d'accordo.

Verona è/offre:	Media
Tranquilla	5,29
Sicura	4,98
Basso tasso di criminalità	4,52
Spazi verdi	4,23
Pulita	4,66
Non affollata	4,03
Un tollerabile inquinamento dell'aria	3,28
Ben illuminata di sera	4,92
Un buon trasporto pubblico	4,27
Strade e marciapiedi ben tenuti	3,78
Cura per le persone anziane	4,30
Facilità di comunicazione con funzionari comunali, polizia locale, ecc.	4,07
Un numero sufficiente di sportelli bancari e postali	5,16
Un numero sufficiente di negozi	5,87
Un numero sufficiente di ospedali e strutture sanitarie	5,61
Strutture turistiche (alloggi, ristoranti, parchi, ecc.)	5,85
Vicinanza alle città maggiori	5,90
Vicinanza alle autostrade principali	6,19
Discoteche e locali notturni	4,79
Attività per giovani (scout, ecc.)	4,61

Legenda



Grado di accordo > 5

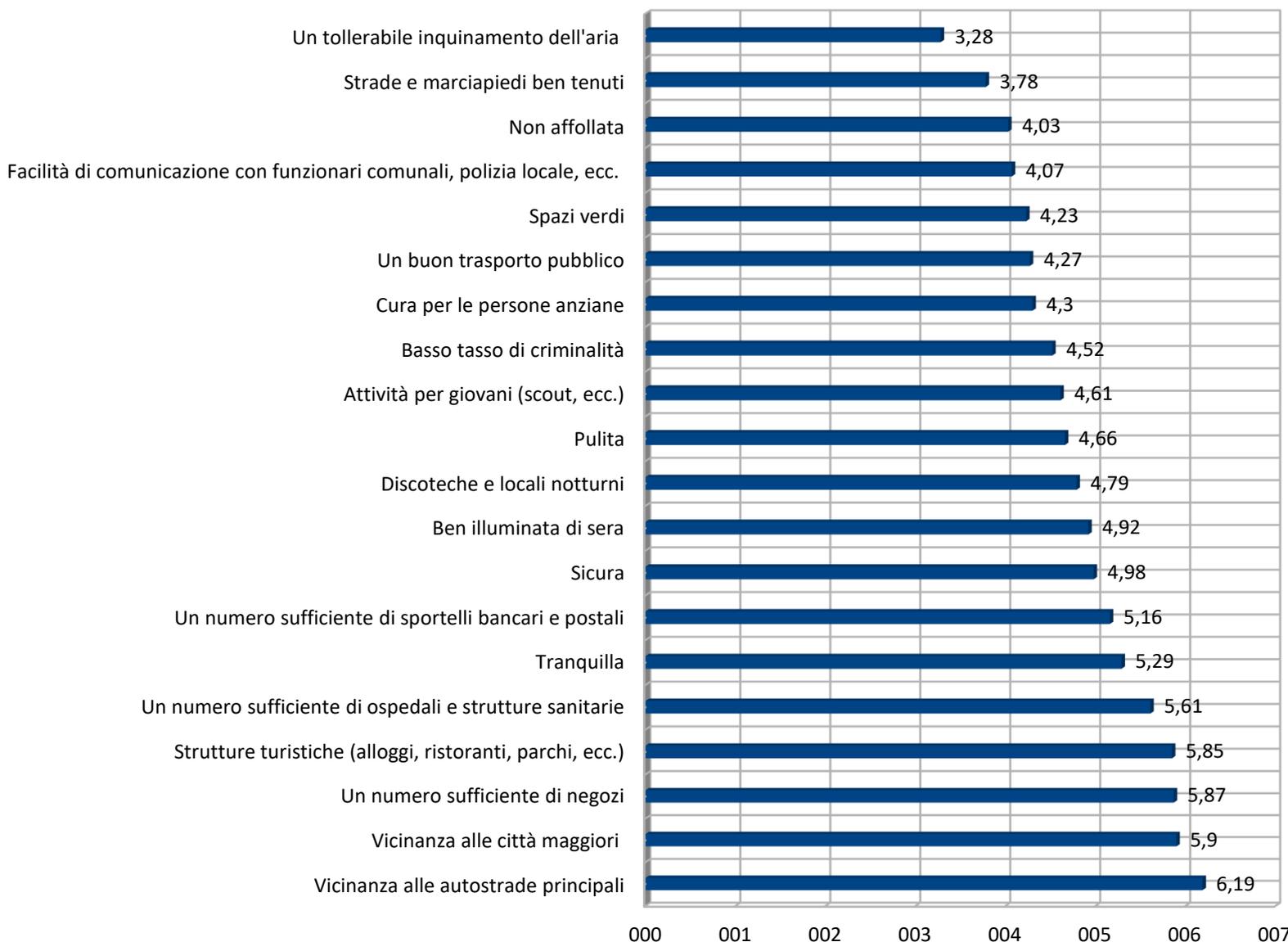


Grado di accordo > 6



Grado di accordo < 4

Profilo di immagine: residenti



Dai dati emerge un'immagine percepita di Verona sostanzialmente positiva, poiché il grado di accordo medio con ciascun attributo rimane quasi sempre superiore a 4 (valore mediano).

La viabilità, intesa come vicinanza alle autostrade principali, è l'elemento che contraddistingue maggiormente Verona nella percezione che ne hanno i suoi residenti, con un livello di accordo medio superiore a 6.

Altri attributi rilevanti, che presentano un livello di accordo medio superiore a 5, sono: la vicinanza alle città maggiori, la presenza di negozi, di strutture turistiche, di ospedali e strutture sanitarie, e di sportelli bancari e postali. Verona è inoltre percepita come città tranquilla.

Gli elementi che sui quali i residenti presentano un grado di accordo medio inferiore a 4, e che costituiscono quindi gli aspetti meno positivi nell'immagine percepita, riguardano la manutenzione di strade e marciapiedi e il livello di inquinamento dell'aria.

I punti di forza di Verona, per come emergono dalle percezioni dei suoi residenti, risultano quindi essere la viabilità e la presenza di servizi.

Per quanto riguarda l'offerta di servizi ricreativi sono però da considerarsi adeguate le attività connesse al turismo, ma non altrettanto le attività rivolte ai giovani.

Tranquillità e sicurezza presentano delle percezioni abbastanza ambivalenti: se Verona è una città tranquilla nell'immagine che ne hanno i residenti, il livello di affollamento risulta comunque elevato, e questo dato è probabilmente riconducibile al congestionamento provocato dalla presenza di flussi turistici. Lo stesso vale per la sicurezza, elemento sul quale i residenti si trovano generalmente d'accordo, sebbene le percezioni riguardanti un aspetto specifico della sicurezza, come il tasso di criminalità non siano altrettanto positive. Nella sicurezza vengono in effetti tenuti in considerazione anche altri aspetti percepiti, come il rispetto delle regole nella circolazione stradale, il controllo su commercio, bagarinaggio e altre attività abusive, il controllo su accattonaggio o situazioni che possono risultare moleste per le persone fuori dalla loro abitazione. Tali situazioni sembrano essere percepite come "sotto controllo" da parte dell'amministrazione municipale, data anche l'assenza di commenti spontanei al riguardo; allo stesso modo i cittadini non si sentono minacciati dallo sviluppo di forme di offerta in alloggi in *sharing economy*. Il quadro che emerge è tutto sommato rassicurante.

I punti di debolezza più evidenti sono invece costituiti in gran parte da carenze nei servizi pubblici locali, come la cura di strade e marciapiedi, la facilità di comunicazione con l'amministrazione locale, il trasporto pubblico, oltre che dal livello di inquinamento dell'aria.

Questi dati risultano ulteriormente interessanti se rapportati ai risultati dei questionari condotti per il progetto "Verona per la Sussidiarietà" http://www.comune.verona.it/nqcontent.cfm?a_id=52312.

Alcuni degli attributi proposti nella presente indagine per la definizione dell'immagine percepita di Verona sono infatti parzialmente in sovrapposizione alle aree tematiche di pertinenza delle pubbliche funzioni che sono emerse come particolarmente rilevanti nell'opinione dei cittadini, e che sono state suggerite come ambito di applicazione del principio di sussidiarietà.

Tali elementi riguardano ad esempio la salute e la sicurezza, ma anche gli attributi per i quali i residenti hanno espresso il minor grado di accordo, ovvero la salubrità dell'ambiente e la gestione degli spazi pubblici.

Analisi dei benefici economici percepiti del turismo

Agli intervistati è stato chiesto di dare una valutazione sull'importanza economica del turismo a Verona. Gli intervistati hanno quindi espresso il proprio grado di accordo con una serie di affermazioni su una scala da 1 a 7, dove 1 indica totalmente in disaccordo e 7 totalmente d'accordo.

Il turismo è fonte di benefici economici per me o la mia famiglia	3,82
Il costo medio della vita è aumentato a seguito dello sviluppo turistico	4,42
I benefici economici derivanti dal turismo sono equamente suddivisi	3,18
I benefici economici connessi al turismo sono superiori ai costi	4,29

Legenda

 Grado di accordo < 4

Come si può dedurre dai dati, i residenti di Verona non si dichiarano generalmente d'accordo nel considerare il turismo come fonte di benefici economici diretti per la propria famiglia, né ritengono che tali benefici siano suddivisi equamente tra la popolazione locale. Per entrambe le affermazioni, infatti, il grado di accordo medio è inferiore a 4.

I residenti sono abbastanza indifferenti nel riconoscere un aumento del costo della vita legato allo sviluppo turistico della città e nell'affermare che i benefici del turismo siano superiori ai costi ad esso collegati, esprimendo per entrambe le affermazioni un accordo medio di poco superiore a 4.

Analisi di cluster basati su variabili descrittive

Il campione è stato suddiviso sulla base di alcune caratteristiche descrittive, quali l'età degli intervistati, il sesso, e il fatto di ricoprire una professione legata al turismo o meno.

Questo ha permesso di ottenere una visione più precisa dell'immagine percepita di Verona.

- Età

Il campione è stato suddiviso in 3 fasce d'età, come segue:

16 - 29 anni (148 intervistati, ovvero il 39% del totale)

30 - 49 anni (104 intervistati, ovvero il 27% del totale)

50 - 87 anni (116 intervistati, ovvero il 30% del totale)

Verona è/offre:	16-29	30-49
Tranquilla	5,47	5,31
Sicura	5,06	5,00
Basso tasso di criminalità	4,52	4,61
Spazi verdi	4,13	4,42
Pulita	4,67	4,78
Non affollata	3,89	4,16
Un tollerabile inquinamento dell'aria	3,71	3,18
Ben illuminata di sera	5,00	5,12
Un buon trasporto pubblico	4,22	4,30
Strade e marciapiedi ben tenuti	4,18	3,96
Cura per le persone anziane	4,35	4,37
Facilità di comunicazione con funzionari comunali, polizia locale, ecc.	4,05	4,19
Un numero sufficiente di sportelli bancari e postali	4,73	5,42
Un numero sufficiente di negozi	5,80	6,00
Un numero sufficiente di ospedali e strutture sanitarie	5,41	5,68
Strutture turistiche (alloggi, ristoranti, parchi, ecc.)	5,78	6,00
Vicinanza alle città maggiori	5,67	6,07
Vicinanza alle autostrade principali	5,98	6,27
Discoteche e locali notturni	4,78	4,72
Attività per giovani (scout, ecc.)	4,51	4,67
Il turismo è fonte di benefici economici per me o la mia famiglia	3,62	4,10
Il costo medio della vita è aumentato a seguito dello sviluppo turistico	4,27	4,41
I benefici economici derivanti dal turismo sono equamente suddivisi	3,17	3,22
I benefici economici connessi al turismo sono superiori ai costi	4,43	4,12

Legenda

 Differenza > 0,4

 Differenza > 0,6

La fascia di intervistati di età compresa tra i 30 e i 49 anni è maggiormente d'accordo rispetto alla fascia di età compresa tra i 16 e i 29 anni nel ritenere che Verona offra un numero sufficiente di sportelli bancari e postali e sia vicina alle città maggiori. Il livello di accordo è maggiore anche nel riconoscimento del turismo come fonte di benefici economici per la propria famiglia.

Gli intervistati di età compresa tra 16 e 29 anni invece si dimostrano più tolleranti rispetto al livello di inquinamento dell'aria, anche se il grado di accordo medio rimane inferiore a 4.

Verona è/offre:	16-29	50-87
Tranquilla	5,47	5,07
Sicura	5,06	4,94
Basso tasso di criminalità	4,52	4,55
Spazi verdi	4,13	4,22
Pulita	4,67	4,55
Non affollata	3,89	4,17
Un tollerabile inquinamento dell'aria	3,71	2,92
Ben illuminata di sera	5,00	4,75
Un buon trasporto pubblico	4,22	4,34
Strade e marciapiedi ben tenuti	4,18	3,20
Cura per le persone anziane	4,35	4,21
Facilità di comunicazione con funzionari comunali, polizia locale, ecc.	4,05	4,07
Un numero sufficiente di sportelli bancari e postali	4,73	5,50
Un numero sufficiente di negozi	5,80	5,88
Un numero sufficiente di ospedali e strutture sanitarie	5,41	5,83
Strutture turistiche (alloggi, ristoranti, parchi, ecc.)	5,78	5,85
Vicinanza alle città maggiori	5,67	6,06
Vicinanza alle autostrade principali	5,98	6,41
Discoteche e locali notturni	4,78	5,00
Attività per giovani (scout, ecc.)	4,51	4,81
Il turismo è fonte di benefici economici per me o la mia famiglia	3,62	3,82
Il costo medio della vita è aumentato a seguito dello sviluppo turistico	4,27	4,51
I benefici economici derivanti dal turismo sono equamente suddivisi	3,17	3,08
I benefici economici connessi al turismo sono superiori ai costi	4,43	4,24

Legenda

 Differenza > 0,4

 Differenza > 0,6

La fascia di intervistati di età compresa tra i 50 e gli 87 anni è maggiormente d'accordo rispetto alla fascia di età compresa tra i 16 e i 29 anni nel ritenere che Verona offra un numero sufficiente di sportelli bancari e postali, di ospedali e strutture sanitarie e sia vicina alle autostrade principali.

Gli intervistati di età compresa tra 16 e 29 anni invece hanno un'immagine più favorevole rispetto al livello di inquinamento dell'aria (anche se il grado di accordo medio rimane inferiore a 4), alla manutenzione di strade e marciapiedi, e sono maggiormente d'accordo nel definire Verona una città tranquilla.

Verona è/offre:	30-49	50-87
Tranquilla	5,31	5,07
Sicura	5,00	4,94
Basso tasso di criminalità	4,61	4,55
Spazi verdi	4,42	4,22
Pulita	4,78	4,55
Non affollata	4,16	4,17
Un tollerabile inquinamento dell'aria	3,18	2,92
Ben illuminata di sera	5,12	4,75
Un buon trasporto pubblico	4,30	4,34
Strade e marciapiedi ben tenuti	3,96	3,20
Cura per le persone anziane	4,37	4,21
Facilità di comunicazione con funzionari comunali, polizia locale, ecc.	4,19	4,07
Un numero sufficiente di sportelli bancari e postali	5,42	5,50
Un numero sufficiente di negozi	6,00	5,88
Un numero sufficiente di ospedali e strutture sanitarie	5,68	5,83
Strutture turistiche (alloggi, ristoranti, parchi, ecc.)	6,00	5,85
Vicinanza alle città maggiori	6,07	6,06
Vicinanza alle autostrade principali	6,27	6,41
Discoteche e locali notturni	4,72	5,00
Attività per giovani (scout, ecc.)	4,67	4,81
Il turismo è fonte di benefici economici per me o la mia famiglia	4,10	3,82
Il costo medio della vita è aumentato a seguito dello sviluppo turistico	4,41	4,51
I benefici economici derivanti dal turismo sono equamente suddivisi	3,22	3,08
I benefici economici connessi al turismo sono superiori ai costi	4,12	4,24

Legenda:

 Differenza > 0,4

 Differenza > 0,6

Gli intervistati di età compresa tra i 50 e gli 87 anni e gli intervistati di età compresa tra i 30 e i 49 anni non presentano particolari differenze di immagine percepita. L'unico elemento sul quale la fascia di età più giovane si trova maggiormente d'accordo riguarda la manutenzione di strade e marciapiedi, anche se il grado di accordo rimane comunque basso.

- Sesso

Il campione è stato suddiviso in base al sesso degli intervistati.

Verona è/offre:	Donne	Uomini
Tranquilla	5,27	5,32
Sicura	4,92	5,12
Basso tasso di criminalità	4,51	4,60
Spazi verdi	4,18	4,32
Pulita	4,60	4,74
Non affollata	3,88	4,33
Un tollerabile inquinamento dell'aria	3,31	3,27
Ben illuminata di sera	4,80	5,12
Un buon trasporto pubblico	4,28	4,28
Strade e marciapiedi ben tenuti	3,76	3,88
Cura per le persone anziane	4,14	4,60
Facilità di comunicazione con funzionari comunali, polizia locale, ecc.	4,07	4,12
Un numero sufficiente di sportelli bancari e postali	5,14	5,23
Un numero sufficiente di negozi	5,82	5,94
Un numero sufficiente di ospedali e strutture sanitarie	5,50	5,77
Strutture turistiche (alloggi, ristoranti, parchi, ecc.)	5,79	5,96
Vicinanza alle città maggiori	5,95	5,80
Vicinanza alle autostrade principali	6,21	6,15
Discoteche e locali notturni	4,91	4,64
Attività per giovani (scout, ecc.)	4,68	4,58
Il turismo è fonte di benefici economici per me o la mia famiglia	3,97	4,58
Il costo medio della vita è aumentato a seguito dello sviluppo turistico	4,40	3,64
I benefici economici derivanti dal turismo sono equamente suddivisi	3,07	4,36
I benefici economici connessi al turismo sono superiori ai costi	4,18	3,31

Legenda

 Differenza > 0,4

 Differenza > 0,6

Da questa analisi emerge un'immagine percepita leggermente più favorevole da parte degli intervistati di sesso maschile, che sono maggiormente d'accordo nel ritenere Verona una città non affollata e che offre cure per le persone anziane.

Le differenze più significative tra gli intervistati di sesso maschile e femminile riguardano però la percezione dei vantaggi connessi al turismo: gli uomini sono maggiormente d'accordo nel ritenere il turismo una fonte di benefici economici, nel ritenere tali benefici suddivisi in maniera equa e nel ritenere inoltre che il turismo non abbia creato un aumento del costo medio della vita.

La porzione femminile degli intervistati è tuttavia maggiormente d'accordo nel reputare i benefici del turismo superiori rispetto ai costi ad esso collegati.

- Professione legata al turismo

Il campione è stato suddiviso tra intervistati che ricoprono una professione legata al settore turistico (Tur) e intervistati che non ricoprono una professione legata al settore turistico (NonTur).

Verona è/offre:	Tur	NonTur
Tranquilla	5,38	5,26
Sicura	5,18	4,91
Basso tasso di criminalità	4,82	4,43
Spazi verdi	4,27	4,27
Pulita	5,04	4,62
Non affollata	3,96	4,04
Un tollerabile inquinamento dell'aria	3,31	3,29
Ben illuminata di sera	5,13	4,87
Un buon trasporto pubblico	4,21	4,30
Strade e marciapiedi ben tenuti	4,03	3,76
Cura per le persone anziane	4,35	4,29
Facilità di comunicazione con funzionari comunali, polizia locale, ecc.	4,14	4,07
Un numero sufficiente di sportelli bancari e postali	4,96	5,20
Un numero sufficiente di negozi	5,93	5,86
Un numero sufficiente di ospedali e strutture sanitarie	5,66	5,59
Strutture turistiche (alloggi, ristoranti, parchi, ecc.)	5,99	5,82
Vicinanza alle città maggiori	6,03	5,88
Vicinanza alle autostrade principali	6,30	6,18
Discoteche e locali notturni	5,04	4,74
Attività per giovani (scout, ecc.)	4,54	4,64
Il turismo è fonte di benefici economici per me o la mia famiglia	5,23	3,48
Il costo medio della vita è aumentato a seguito dello sviluppo turistico	4,76	4,36
I benefici economici derivanti dal turismo sono equamente suddivisi	3,48	3,09
I benefici economici connessi al turismo sono superiori ai costi	4,44	4,26

Legenda

 Differenza > 0,4

 Differenza > 0,6

Gli intervistati che non lavorano nel settore turistico sono maggiormente d'accordo nel riconoscere un aumento del costo medio della vita a seguito dello sviluppo turistico, mentre gli intervistati con una professione collegata al turismo hanno, chiaramente, una maggiore percezione dei benefici economici che derivano da esso.

Gli intervistati che lavorano nel turismo sono anche maggiormente d'accordo nel ritenere Verona una città pulita.

Analisi dei commenti e delle osservazioni sul turismo formulati spontaneamente dai residenti

Il questionario somministrato ai residenti prevedeva anche una domanda a risposta aperta, in cui si invitava l'intervistato a proporre commenti e osservazioni sul turismo a Verona
Una sistematizzazione delle risposte per categorie evidenzia quanto segue:

Commenti sulla qualità del turismo:	
Portare Verona ad un livello di città europea: più musei, eventi artistici e luoghi culturali e meno negozi e centri commerciali.	Cultura
Sarebbe utile limitare le iniziative e gli eventi di basso livello culturale che stanno trasformando il centro in un circo di quart'ordine per il solo beneficio di commerci. Bassissimo valore aggiunto.	Cultura
Valorizzare di più i numerosi gioielli (monumenti, chiese) della nostra città.	Cultura
Servono turisti di qualità migliore. Togliamo i mercatini, diamo sempre più importanza alla cultura.	Cultura
Restaurare opere d'arte inestimabili che abbiamo e rendere il servizio ai turisti più efficiente.	Cultura
Un maggior turismo culturale, Verona non è solo sagre e mercatini!	Cultura
Più proposte culturali di qualità.	Cultura
Manca il turismo ""culturale"".	Cultura
Verona oggi in Italia e nel mondo è nota solo perché è la città dell'amore, di Romeo e Giulietta. Sfrutta poco le sue ricchezze artistiche, culturali e architettoniche.	Cultura
Per il turismo occorrono iniziative culturali varie e di spessore.	Cultura
Più proposte culturali di qualità.	Cultura
Togliamo i mercatini, diamo sempre più importanza alla cultura.	Cultura
Valorizzare l'Arena rispetto alla casa di Giulietta e Romeo.	Valorizzazione
Dare molto più valore.	Valorizzazione
La casa di Giulietta va valorizzata con un tornello e un biglietto di ingresso al cortile che va totalmente pulito e controllato. È uno schifo (gomme e biglietti).	Valorizzazione
Il turismo dovrebbe essere più valorizzato sotto il profilo qualitativo.	Valorizzazione
Evitare che la città diventi solo un parco divertimenti o centro commerciale per lo shopping nel fine settimana.	Valorizzazione
Migliorare la qualità delle strutture visitabili.	Strutture
Deve essere sicuramente valorizzato: migliorare cura strutture.	Strutture
Maggior numero di negozi legati alle tradizioni locali.	Autenticità
Mantenimento di locali storici. Abolizione o riduzione di negozi in franchising. Restituire alla città e ai centri storici colori, atmosfere e fragranze non omologate, ma legate alla tipicità del territorio e alla sua storia.	Autenticità
Organizzare soggiorni per stranieri con lezioni di italiano o lezioni di cucina, canto o musica.	Autenticità
Il turismo a Verona dovrebbe essere più attento alle ricchezze del territorio, andando oltre gli stereotipi di Arena e Giulietta e Romeo.	Autenticità
Spiegare per es. le attività che si svolgevano lungo l'Adige.	Autenticità
Scoraggiare il turismo di bassissimo livello e di giornata che non dà veri benefici, arreca disturbo e degrado.	Turisti di qualità
Poiché Verona merita di essere visitata oltre ai soliti giri turistici che non permettono la permanenza più di un giorno, sarebbe una bella cosa pubblicare degli itinerari giornalieri illustranti tutto ciò che c'è da vedere lungo questi itinerari, sia culturali, gastronomici o tipici in modo che chi viene a Verona non si fermi solo un giorno.	Turisti di qualità

Riuscire a proporre un turismo meno “mordi e fuggi”, più di qualità.	Turisti di qualità
Puntare su una qualità maggiore dei turisti.	Turisti di qualità
Caotico e di bassa qualità.	Turisti di qualità
Si dovrebbe cercare di responsabilizzare i turisti verso la nostra città ed i nostri monumenti per essere più civili.	Turisti di qualità
Ogni sforzo è fatto verso il turismo di massa che consuma velocemente e non si fidelizza danneggiando immagine e manufatti storici.	Turisti di qualità
Verona si accontenta di un turismo di massa, mordi e fuggi.	Turisti di qualità
Flusso eccessivo, non gestito, mordi e fuggi, povero, che porta pochissimo alla città.	Turisti di qualità
Proporre un turismo meno mordi e fuggi e più di qualità.	Turisti di qualità
Servono turisti di qualità migliore.	Turisti di qualità

La maggior parte delle osservazioni rilasciate dai residenti intervistati (35) riguarda la **qualità del turismo**. Qualità intesa tanto in termini di domanda che di offerta. 11 osservazioni infatti sono relative alla qualità del turista, che non deve essere del tipo “mordi e fuggi”, ma deve essere fonte di arricchimento per la città. La qualità dell'offerta riguarda invece in primo luogo l'aspetto culturale e artistico della città di Verona (12 osservazioni), la sua valorizzazione (5 osservazioni), la ricerca di un'offerta più autentica (5 osservazioni), e il miglioramento delle strutture (2 osservazioni).

Commenti su trasporto e viabilità:	
Aggiustare le strade	Strade e marciapiedi
Migliorare lo stato dei marciapiedi per aumentare la sicurezza dei pedoni.	Strade e marciapiedi
Meno auto in centro storico. Chiusura al traffico.	Zone pedonali
Aumentare la zona pedonale del centro storico	Zone pedonali
Impedire il traffico in centro storico.	Zone pedonali
Viabilità e parcheggi non adeguati alla crescita e sviluppo del turismo	Parcheggi
Carenza di parcheggi	Parcheggi
Più parcheggi per i residenti	Parcheggi
Collegamenti parcheggio centro.	Parcheggi
Più navette dal parcheggio Galtarossa.	Parcheggi
Migliorare mezzi di trasporto	Trasporto pubblico
Sarebbe opportuno migliorare trasporto pubblico e piste ciclabili.	Trasporto pubblico
Agevolare gli spostamenti	Trasporto pubblico
Maggiore frequenza del trasporto pubblico.	Trasporto pubblico
Migliorare i trasporti soprattutto di notte, non solo per Verona centro ma anche provincia	Trasporto pubblico
Organizzare bus da città vicine per Arena e Filarmonico.	Trasporto pubblico
Autobus insufficienti e spesso in ritardo.	Trasporto pubblico
Dovrebbe essere incrementato il ruolo dell'aeroporto di Verona.	Aeroporto

Trasporto e viabilità sono altri temi abbastanza ricorrenti nei commenti lasciati dagli intervistati (18 osservazioni). La maggior parte delle critiche è rivolta all'inefficienza del trasporto pubblico (7 osservazioni) e alla scarsità di parcheggi (5 osservazioni). Emergono anche l'importanza della creazione di zone pedonali (3 osservazioni) e di una maggiore cura per strade e marciapiedi (2 osservazioni). Un'osservazione riguarda il potenziamento dell'aeroporto.

Commenti su destagionalizzazione – delocalizzazione:	
Non è ben distribuito. Tutti visitano il centro pochi i dintorni	Dintorni
Più diffuso fuori di Verona	Dintorni
Dovrebbe essere incentivata la rete di servizi concernente siti adiacenti a Verona di attrazione culturale	Dintorni
Non concentrare troppi eventi a forte attrattività in pochi giorni.	Destagionalizzare
Puntare più sulla stagione invernale (negozi compresi)	Destagionalizzare
Conoscere Vr con guide che presentano angoli meno noti della città.	Verona “nascosta”
Potenziare le risorse che verrebbero a visitare la Verona austriaca, una parte della città non ancora sfruttata ma interessante	Verona “nascosta”
Valorizzare le periferie.	Verona “nascosta”
La stragrande maggioranza dei turisti limita la propria visita ad aspetti limitati della città.	Verona “nascosta”
Necessità di incentivare itinerari turistici alternativi valorizzando monumenti fuori dal centro storico.	Verona “nascosta”
Meno massificato.	Turismo di massa
Turismo troppo centralizzato.	Turismo di massa
Ogni sforzo è fatto verso il turismo di massa che consuma velocemente e non si fidelizza ...	Turismo di massa
Più tranquillità vivibile nel pieno centro storico per coloro che vi abitano	Turismo di massa

14 osservazioni riguardano i processi di **destagionalizzazione o delocalizzazione**, intesi come possibili rimedi alla forte concentrazione del flusso turistico percepita dai residenti, e resa esplicita in 4 osservazioni. La delocalizzazione viene suggerita attraverso uno spostamento verso una cosiddetta Verona “nascosta” (5 osservazioni) o verso i dintorni di Verona (3 osservazioni). 2 osservazioni fanno invece riferimento alla destagionalizzazione, sia puntando sulla bassa stagione, sia evitando di concentrare l'offerta in un tempo breve.

Commenti sull'aumento dell'offerta:	
Negozi e ristoranti dovrebbero avere un orario più ampio	Orari
Più eventi in estate.	Eventi
Far arrivare il Giro d'Italia.	Eventi
Più cinema all'aperto.	Eventi
Manca la possibilità di divulgare la musica dal vivo.	Eventi
Creare più iniziative	Eventi
La stagione delle opere dovrebbe avere un'offerta più ricca	Opera
Puntare più sulla stagione lirica	Opera
Si sviluppa un solo tipo di turismo che si rivolge ad una fascia di età perlopiù matura mentre per i giovani (20-30 anni) non offre molto	Giovani
Concedere maggiori opportunità di intrattenimento per i giovani	Giovani
Migliorare i servizi.	Servizi
Più servizi in generale	Servizi
Usare la tassa di soggiorno per i servizi turistici (aumentarli)	Servizi

Diverse osservazioni (13) fanno riferimento ad un possibile aumento dell'**offerta turistica** dei Verona, proponendo un aumento degli eventi (5 osservazioni), un generico aumento dei servizi (3 osservazioni), un potenziamento dell'Opera (2 osservazioni), la creazione di attività rivolte ai giovani (2 osservazioni) e un aumento della flessibilità oraria (1 osservazione).

Commenti sull'informazione turistica	
Predisporre guide (magari giovani)	Informazione
Maggiori servizi di informazione turistica	Informazione
Indicazioni più chiare d'estate per l'ingresso turistico in arena. Ho portato un amico da Palermo e l'addetta alla chiusura non ci ha fatti entrate per qualche minuto di ritardo. Ci può essere più comprensione, mi sono sentito umiliato nella mia città!	Informazione
Spiegazioni ai turisti sull'uso del bike sharing più chiare.	Informazione
Poco pubblicizzato.	Informazione
Necessità di indicazioni stradali chiare da/per parcheggi	Informazione
Potenziare l'accoglienza dei turisti (IAT)	Accoglienza
Lavorando nell'ambito turistico, suggerirei di avere più disponibilità per i gruppi di turisti che arrivano con i pullman – ticket ZTL	Accoglienza
ZTL per bus turistici da migliorare come servizio assistenza. Va fatta fare al parcheggio centro o disporre ufficio in entrata città.	Accoglienza
Una maggiore professionalità che faccia sentire il turista accolto e non solo una persona da sfruttare.	Accoglienza
Carenza di punti di accoglienza turistica	Accoglienza

11 osservazioni dei residenti riguardano la necessità di migliorare l'informazione e accoglienza al turista presso la località. In particolare, 6 osservazioni si riferiscono al miglioramento dell'informazione, che può essere intesa anche in forma di indicazioni stradali o addirittura promozione della destinazione, e 5 osservazioni riguardano l'accoglienza che viene fatta al turista.

Commenti sullo sfruttamento economico del turismo:	
Potrebbe essere sfruttato molto più efficacemente creando anche posti di lavoro	Creazione di lavoro
Potrebbe essere più sviluppato e quindi maggiore fonte di guadagno	Fonte di guadagno
Cambiare la mentalità turistica, investire nelle attrazioni veronesi in modo da poter dare benefici ai cittadini della città, mentre purtroppo ci si dimentica della fonte di sostentamento più importante.	Fonte di guadagno
Magari aumentare i biglietti per visitare i nostri musei / monumenti storici che sono ineguagliabili.	Fonte di guadagno
Commenti sui prezzi elevati:	
I residenti dovrebbero pagare meno i musei ecc.	Sconti per residenti
Maggiori agevolazioni per i residenti	Sconti per residenti

Più parcheggi liberi o a prezzi convenzionati.	Prezzi elevati
Parcheggi troppo cari.	Prezzi elevati
Bassi prezzi monumenti; Bassi prezzi di tutto in generale	Prezzi elevati
Più offerta alberghiera a prezzi contenuti	Prezzi elevati

10 osservazioni riguardano il rapporto “**turismo – economia**”. In particolare, 4 osservazioni propongono un maggior sfruttamento economico del turismo come fonte di guadagno (3 osservazioni) o fonte di posti di lavoro (1 osservazione). Le restanti 6 osservazioni mostrano però l'altra faccia della medaglia, ovvero la necessità di abbassare i prezzi dei parcheggi, degli alloggi, dei monumenti (4 osservazioni) o di creare degli sconti per i residenti (2 osservazioni).

Commenti sul rispetto per l'ambiente e per il decoro urbano	
La casa di Giulietta va valorizzata con un tornello e un biglietto di ingresso al cortile che va totalmente pulito e controllato. È uno schifo (gomme e biglietti).	Pulizia
Tenere pulita la città	Pulizia
Maggiore sviluppo di un turismo ecologico	Ecologia
Potenziare bike sharing e car sharing.	Ecologia
Aumentare e curare gli spazi verdi.	Spazi verdi
Aumentare le zone verdi.	Spazi verdi
Più spazi verdi	Spazi verdi
Verona è troppo cementificata, troppi centri commerciali.	Spazi verdi

8 osservazioni riguardano il tema del **rispetto per l'ambiente e il decoro urbano**. 4 osservazioni propongono di aumentare gli spazi verdi, 2 richiamano l'attenzione sul tema dell'ecologia 2 su quello della pulizia.

Commenti su pianificazione e gestione del turismo:	
Maggiori sinergie.	Sinergia
Progetti di sviluppo a lungo termine. Maggiore sinergia tra gli attori del panorama turistico, fare rete.	Sinergia
Creazione di un polo unico per il turismo	Pianificazione
Fare un serio piano turistico per Vr e provincia.	Pianificazione
Sarebbe un po' da coordinare.	Pianificazione
Liberalizzare i permessi per le guide turistiche	Liberalizzazione

Il tema della **gestione del turismo** appare in 6 osservazioni. 3 osservazioni riguardano la necessità di pianificare e coordinare il fenomeno turistico e 2 osservazioni raccomandano la creazione di maggiori sinergie. Un'osservazione fa riferimento alla liberalizzazione dei permessi per le guide turistiche. Infine va notato che nessuna osservazione viene formulata con riferimento al diffondersi delle offerta di alloggi da parte di privati in *sharing economy*.

Indagine sui turisti

Il campione è composto da 168 questionari.

La fase di raccolta dati ha avuto la durata di un mese, dal 9 gennaio al 9 febbraio 2017.

I turisti sono tutti di nazionalità italiana, dato motivato dallo specifico periodo dell'anno in cui è stata fatta la raccolta dati.

Analisi descrittiva del campione

- Età

L'età media degli intervistati è di 39 anni, con un'età minima di 14 anni ed un'età massima di 82 anni.

- Sesso

Il campione è composto da 89 donne e 79 uomini, che costituiscono rispettivamente il 53% e il 47% del totale.

- Occupazione

Il campione è composto da 4 disoccupati (2%); 8 pensionati (5%); 4 lavoratori domestici (2%); 39 lavoratori autonomi (24%); 14 dirigenti (8%); 67 lavoratori subordinati (40%); 28 studenti (17%).

4 intervistati (2%) non rispondono alla domanda.

- Professione legata al turismo

Il campione è composto da 133 (79%) intervistati che non svolgono una professione legata al turismo e 30 (18%) intervistati che invece svolgono una professione legata al turismo (ad esempio in strutture ricettive o di ristorazione).

5 (3%) intervistati non rispondono alla domanda.

- Livello economico

12 (7%) intervistati valutano il proprio livello economico basso; 34 (20%) dichiarano un livello economico che consente di coprire i costi e vivere dignitosamente; 76 (45%) intervistati valutano il proprio livello economico nella media; 23 (14%) intervistati sopra la media; 4 (2%) intervistati molto superiore alla media.

19 (12%) intervistati non rispondono alla domanda.

- Motivo del soggiorno

Il campione è composto da 122 (73%) turisti di tipo leisure e 33 (20%) di tipo business.

13 (7%) intervistati non rispondono alla domanda.

Analisi dell'immagine di Verona

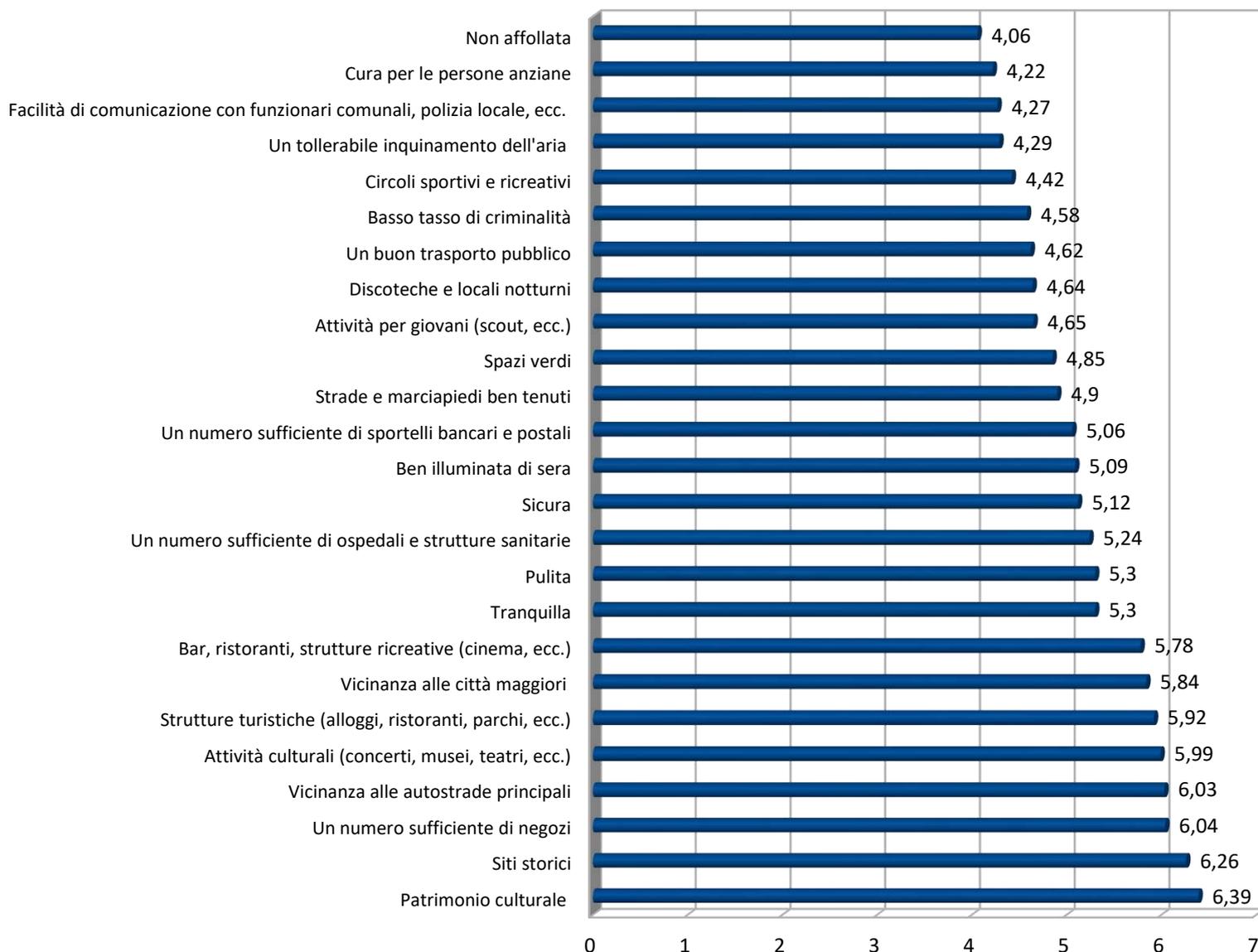
Agli intervistati è stato chiesto di dare una valutazione alla città di Verona sulla base di alcuni attributi. Gli intervistati hanno quindi espresso il proprio grado di accordo con una serie di affermazioni su una scala da 1 a 7, dove 1 indica totalmente in disaccordo e 7 totalmente d'accordo.

Verona è/offre:	Media
Tranquilla	5,30
Sicura	5,12
Basso tasso di criminalità	4,58
Spazi verdi	4,85
Pulita	5,30
Non affollata	4,06
Un tollerabile inquinamento dell'aria	4,29
Ben illuminata di sera	5,09
Un buon trasporto pubblico	4,62
Strade e marciapiedi ben tenuti	4,90
Cura per le persone anziane	4,22
Facilità di comunicazione con funzionari comunali, polizia locale, ecc.	4,27
Un numero sufficiente di sportelli bancari e postali	5,06
Un numero sufficiente di negozi	6,04
Un numero sufficiente di ospedali e strutture sanitarie	5,24
Strutture turistiche (alloggi, ristoranti, parchi, ecc.)	5,92
Vicinanza alle città maggiori	5,84
Vicinanza alle autostrade principali	6,03
Discoteche e locali notturni	4,64
Attività per giovani (scout, ecc.)	4,65
Circoli sportivi e ricreativi	4,42
Bar, ristoranti, strutture ricreative (cinema, ecc.)	5,78
Attività culturali (concerti, musei, teatri, ecc.)	5,99
Siti storici	6,26
Patrimonio culturale	6,39

Legenda

 Grado di accordo > 5

 Grado di accordo > 6



Profilo di immagine: turisti

Dai dati emerge come l'immagine di Verona sia percepita in maniera positiva dai turisti, poiché il grado di accordo medio con ciascuna affermazione è sempre superiore a 4 (valore mediano).

Gli elementi che contraddistinguono maggiormente Verona nella percezione dei turisti, e che presentano un grado di accordo medio superiore a 6, sono: il suo patrimonio culturale, la presenza di siti storici, la presenza di negozi e la vicinanza alle autostrade principali.

Verona è inoltre percepita come città tranquilla, sicura, pulita, ben illuminata di sera; presenta un numero sufficiente di sportelli bancari e postali, di ospedali e strutture sanitarie, di strutture turistiche, di bar e strutture ricreative, offre attività culturali e si trova in prossimità alle città maggiori. Per tutti questi elementi infatti il grado di accordo medio è superiore a 5.

L'aspetto percepito in maniera relativamente meno positiva dai turisti, ma per il quale il grado di accordo medio rimane comunque superiore a 4, riguarda il livello di affollamento della città.

L'immagine percepita di Verona è dunque quella di una destinazione turistica che presenta gli elementi

necessari per rispondere ai bisogni dei turisti, così come sono riassunti dal modello delle "5 A": Attractions, Activities, Access, Accommodation e Amenities, ovvero attrazioni, attività, accessibilità, alloggi e servizi. Le attrazioni, costituite dal patrimonio culturale e i siti storici, rappresentano il punto di forza vero e proprio della città di Verona.

Un altro punto di forza è costituito dalle attività, ma sempre da intendersi sul piano artistico e culturale, in quanto le attività ricreative e quelle per giovani non sono altrettanto adeguate nelle percezioni dei turisti. Anche il numero di alloggi e servizi è adeguato a rispondere alle necessità della domanda, non solo per quanto riguarda i servizi tipicamente turistici, ma anche per la presenza di negozi, strutture ricreative o sanitarie. L'accessibilità è molto buona per quanto riguarda i collegamenti autostradali, non altrettanto se si considerano invece le strade, i marciapiedi e il trasporto pubblico.

Ulteriori punti di forza sono costituiti dal livello di pulizia e sicurezza della città. Verona è anche percepita come città tranquilla, sebbene il livello di affollamento risulti abbastanza elevato, e questo dato è probabilmente riconducibile al congestionamento provocato proprio dalla presenza di flussi turistici. Le percezioni riguardanti i livelli di inquinamento dell'aria sono altresì degne di nota come possibile punto di debolezza nell'immagine percepita.

Analisi di cluster basati su variabili descrittive

Il campione è stato suddiviso sulla base di alcune caratteristiche descrittive, quali l'età degli intervistati, il sesso, il fatto di ricoprire una professione legata al turismo o meno e il motivo del soggiorno. Questo ha permesso di ottenere una visione più precisa dell'immagine percepita di Verona.

- Età

Il campione è stato suddiviso in 3 fasce d'età, come segue:

14 - 29 anni (57 intervistati, ovvero il 40% del totale)

30 - 49 anni (59 intervistati, ovvero il 34% del totale)

50 - 82 anni (46 intervistati, ovvero il 26% del totale)

Verona è/offre:	14-29	30-49
Tranquilla	5,47	5,03
Sicura	5,11	4,91
Basso tasso di criminalità	4,67	4,35
Spazi verdi	4,71	4,56
Pulita	5,42	4,97
Non affollata	3,93	4,05
Un tollerabile inquinamento dell'aria	4,61	3,94
Ben illuminata di sera	5,14	5,09
Un buon trasporto pubblico	4,61	4,63
Strade e marciapiedi ben tenuti	5,05	4,78
Cura per le persone anziane	4,26	4,16
Facilità di comunicazione con funzionari comunali, polizia locale, ecc.	4,17	4,20
Un numero sufficiente di sportelli bancari e postali	4,77	5,17
Un numero sufficiente di negozi	6,04	5,81
Un numero sufficiente di ospedali e strutture sanitarie	5,22	4,92
Strutture turistiche (alloggi, ristoranti, parchi, ecc.)	5,91	5,72
Vicinanza alle città maggiori	5,49	5,82
Vicinanza alle autostrade principali	5,88	5,91
Discoteche e locali notturni	4,86	4,26
Attività per giovani (scout, ecc.)	4,80	4,46
Circoli sportivi e ricreativi	4,44	4,10
Bar, ristoranti, strutture ricreative (cinema, ecc.)	5,74	5,64
Attività culturali (concerti, musei, teatri, ecc.)	5,82	5,75
Siti storici	6,11	5,98
Patrimonio culturale	6,25	6,20

Legenda

 Differenza > 0,4

 Differenza > 0,6

La fascia di intervistati di età compresa tra i 14 e i 29 anni ha una percezione più favorevole di Verona rispetto alla fascia di età compresa tra 30 e 49 anni. Gli intervistati più giovani infatti sono maggiormente d'accordo nel ritenere che Verona offra discoteche e locali notturni, un numero sufficiente di sportelli bancari e postali, che il livello di inquinamento dell'aria sia tollerabile, e che Verona sia una città tranquilla e pulita.

Verona è/offre:	14-29	50-82
Tranquilla	5,47	5,39
Sicura	5,11	5,35
Basso tasso di criminalità	4,67	4,63
Spazi verdi	4,71	5,38
Pulita	5,42	5,56
Non affollata	3,93	4,24
Un tollerabile inquinamento dell'aria	4,61	4,27
Ben illuminata di sera	5,14	4,95
Un buon trasporto pubblico	4,61	4,49
Strade e marciapiedi ben tenuti	5,05	4,80
Cura per le persone anziane	4,26	4,13
Facilità di comunicazione con funzionari comunali, polizia locale, ecc.	4,17	4,47
Un numero sufficiente di sportelli bancari e postali	4,77	5,33
Un numero sufficiente di negozi	6,04	6,37
Un numero sufficiente di ospedali e strutture sanitarie	5,22	5,60
Strutture turistiche (alloggi, ristoranti, parchi, ecc.)	5,91	6,22
Vicinanza alle città maggiori	5,49	6,24
Vicinanza alle autostrade principali	5,88	6,35
Discoteche e locali notturni	4,86	4,76
Attività per giovani (scout, ecc.)	4,80	4,59
Circoli sportivi e ricreativi	4,44	4,69
Bar, ristoranti, strutture ricreative (cinema, ecc.)	5,74	6,00
Attività culturali (concerti, musei, teatri, ecc.)	5,82	6,40
Siti storici	6,11	6,75
Patrimonio culturale	6,25	6,75

Legenda

 Differenza > 0,4

 Differenza > 0,6

La fascia di intervistati di età compresa tra 50 e 82 anni è maggiormente d'accordo rispetto alla fascia di età compresa tra 14 e 29 anni nel ritenere Verona una città pulita, con un numero sufficiente di sportelli bancari e postali, vicina alle città maggiori e alle autostrade principali, e che offre siti storici, attività e patrimonio culturali.

Verona è/offre:	30-49	50-82
Tranquilla	5,03	5,39
Sicura	4,91	5,35
Basso tasso di criminalità	4,35	4,63
Spazi verdi	4,56	5,38
Pulita	4,97	5,56
Non affollata	4,05	4,24
Un tollerabile inquinamento dell'aria	3,94	4,27
Ben illuminata di sera	5,09	4,95
Un buon trasporto pubblico	4,63	4,49
Strade e marciapiedi ben tenuti	4,78	4,80
Cura per le persone anziane	4,16	4,13
Facilità di comunicazione con funzionari comunali, polizia locale, ecc.	4,20	4,47
Un numero sufficiente di sportelli bancari e postali	5,17	5,33
Un numero sufficiente di negozi	5,81	6,37
Un numero sufficiente di ospedali e strutture sanitarie	4,92	5,60
Strutture turistiche (alloggi, ristoranti, parchi, ecc.)	5,72	6,22
Vicinanza alle città maggiori	5,82	6,24
Vicinanza alle autostrade principali	5,91	6,35
Discoteche e locali notturni	4,26	4,76
Attività per giovani (scout, ecc.)	4,46	4,59
Circoli sportivi e ricreativi	4,10	4,69
Bar, ristoranti, strutture ricreative (cinema, ecc.)	5,64	6,00
Attività culturali (concerti, musei, teatri, ecc.)	5,75	6,40
Siti storici	5,98	6,75
Patrimonio culturale	6,20	6,75

Legenda

 Differenza > 0,4

 Differenza > 0,6

La fascia di intervistati di età compresa tra 50 e 82 anni è maggiormente d'accordo rispetto alla fascia di età compresa tra 30 e 49 anni nel ritenere Verona una città pulita, sicura, non affollata, che presenta un numero sufficiente di negozi, ospedali e strutture sanitarie, strutture turistiche, discoteche e locali notturni, circoli sportivi e ricreativi, vicina alle città maggiori e alle autostrade principali, e che offre siti storici, attività e patrimonio culturali.

Da questa analisi si può concludere che la fascia di intervistati con età compresa tra 50 e 82 anni è quella che presenta l'immagine percepita più favorevole della città, mentre l'immagine meno favorevole è quella della fascia di intervistati con età compresa tra 30 e 49 anni.

- Sesso

Il campione è stato suddiviso in base sesso degli intervistati.

Verona è/offre:	Donne	Uomini
Tranquilla	5,34	5,35
Sicura	5,11	5,04
Basso tasso di criminalità	4,43	4,70
Spazi verdi	4,84	5,04
Pulita	5,32	5,16
Non affollata	3,85	4,31
Un tollerabile inquinamento dell'aria	4,45	4,11
Ben illuminata di sera	5,07	5,21
Un buon trasporto pubblico	4,65	4,37
Strade e marciapiedi ben tenuti	4,86	4,94
Cura per le persone anziane	4,23	4,17
Facilità di comunicazione con funzionari comunali, polizia locale, ecc.	4,29	4,26
Un numero sufficiente di sportelli bancari e postali	4,80	5,62
Un numero sufficiente di negozi	6,10	5,96
Un numero sufficiente di ospedali e strutture sanitarie	5,21	5,42
Strutture turistiche (alloggi, ristoranti, parchi, ecc.)	5,95	5,96
Vicinanza alle città maggiori	5,85	6,08
Vicinanza alle autostrade principali	5,94	6,24
Discoteche e locali notturni	4,55	4,67
Attività per giovani (scout, ecc.)	4,64	4,58
Circoli sportivi e ricreativi	4,32	4,55
Bar, ristoranti, strutture ricreative (cinema, ecc.)	5,81	5,88
Attività culturali (concerti, musei, teatri, ecc.)	6,08	6,02
Siti storici	6,24	6,33
Patrimonio culturale	6,50	6,33

Legenda

 Differenza > 0,4

 Differenza > 0,6

Da questa analisi emerge un'immagine percepita leggermente più favorevole da parte degli intervistati di sesso maschile, che sono maggiormente d'accordo nel ritenere che Verona offra un numero sufficiente di sportelli bancari e postali e che non sia una città affollata.

- Professione legata al turismo

Il campione è stato suddiviso tra intervistati che ricoprono una professione legata al settore turistico (Tur) e intervistati che non ricoprono una professione legata al settore turistico (NonTur).

Verona è/offre:	Tur	NonTur
Tranquilla	5,19	5,80
Sicura	5,02	5,66
Basso tasso di criminalità	4,46	5,14
Spazi verdi	4,79	4,90
Pulita	5,11	6,07
Non affollata	3,94	4,63
Un tollerabile inquinamento dell'aria	4,33	4,18
Ben illuminata di sera	5,06	5,10
Un buon trasporto pubblico	4,57	4,93
Strade e marciapiedi ben tenuti	4,77	5,27
Cura per le persone anziane	4,21	4,19
Facilità di comunicazione con funzionari comunali, polizia locale, ecc.	4,19	4,64
Un numero sufficiente di sportelli bancari e postali	4,98	5,48
Un numero sufficiente di negozi	6,09	5,72
Un numero sufficiente di ospedali e strutture sanitarie	5,27	4,96
Strutture turistiche (alloggi, ristoranti, parchi, ecc.)	5,89	5,83
Vicinanza alle città maggiori	5,85	5,87
Vicinanza alle autostrade principali	5,98	6,23
Discoteche e locali notturni	4,63	4,62
Attività per giovani (scout, ecc.)	4,63	4,74
Circoli sportivi e ricreativi	4,39	4,56
Bar, ristoranti, strutture ricreative (cinema, ecc.)	5,80	5,66
Attività culturali (concerti, musei, teatri, ecc.)	5,99	5,90
Siti storici	6,28	6,17
Patrimonio culturale	6,46	6,07

Legenda

 Differenza > 0,4

 Differenza > 0,6

Gli intervistati che non lavorano nel settore turistico presentano un'immagine generalmente più favorevole della città di Verona, in quanto sono maggiormente d'accordo nel definire Verona come città tranquilla, sicura, pulita, non affollata, con un basso tasso di criminalità, con strade e marciapiedi ben tenuti, che presenta un numero sufficiente di sportelli bancari e postali e una comunicazione agevole con funzionari comunali e polizia locale.

- Motivo del soggiorno

Il campione è stato suddiviso, in base alla motivazione del soggiorno, tra turisti leisure e business.

Verona è/offre:	Leisure	Business
Tranquilla	5,30	5,30
Sicura	5,14	5,00
Basso tasso di criminalità	4,61	4,68
Spazi verdi	4,94	4,74
Pulita	5,50	4,81
Non affollata	4,08	4,06
Un tollerabile inquinamento dell'aria	4,26	4,55
Ben illuminata di sera	5,13	4,97
Un buon trasporto pubblico	4,59	4,72
Strade e marciapiedi ben tenuti	5,07	4,53
Cura per le persone anziane	4,20	4,41
Facilità di comunicazione con funzionari comunali, polizia locale, ecc.	4,32	4,46
Un numero sufficiente di sportelli bancari e postali	5,04	5,47
Un numero sufficiente di negozi	6,15	5,70
Un numero sufficiente di ospedali e strutture sanitarie	5,22	5,25
Strutture turistiche (alloggi, ristoranti, parchi, ecc.)	5,93	5,82
Vicinanza alle città maggiori	5,90	5,66
Vicinanza alle autostrade principali	6,05	6,25
Discoteche e locali notturni	4,56	4,86
Attività per giovani (scout, ecc.)	4,56	5,07
Circoli sportivi e ricreativi	4,26	4,88
Bar, ristoranti, strutture ricreative (cinema, ecc.)	5,87	5,78
Attività culturali (concerti, musei, teatri, ecc.)	6,07	5,88
Siti storici	6,31	6,15
Patrimonio culturale	6,48	6,28

Legenda

 Differenza > 0,4

 Differenza > 0,6

Dai dati emerge che i turisti di tipo leisure si dichiarano maggiormente d'accordo nel definire Verona una città pulita, con strade e marciapiedi ben tenuti e che offre un numero sufficiente di negozi.

I turisti business sono invece maggiormente d'accordo nel ritenere che Verona offra circoli sportivi e ricreativi, attività per giovani e un numero sufficiente di sportelli bancari e postali.

Analisi dei commenti e delle osservazioni sul turismo formulate spontaneamente dai turisti

Il questionario somministrato ai turisti prevedeva anche una domanda a risposta aperta, in cui si invitava l'intervistato a proporre commenti e osservazioni sul turismo a Verona.

Una sistematizzazione delle risposte per categorie evidenzia quanto segue:

Commenti sulla qualità del turismo:	
Città ben tenuta, piena di storia e di esposizioni d'arte e musei. Niente contro la città.	Cultura
Valorizzare beni culturali	Cultura

Ci sono solo 2 osservazioni riguardanti la qualità del turismo, di cui una nettamente positiva. Il miglioramento qualitativo del turismo non sembra dunque necessario da parte degli turisti.

Commenti su trasporto e viabilità:	
Navette accompagnamenti in provincia	Trasporto pubblico
Trasporto pubblico	Trasporto pubblico
Più collegamenti di Sabato e Domenica a strutture commerciali e ricreative e attività del centro maggiori.	Trasporto pubblico
Trasporto pubblico non sufficiente	Trasporto pubblico
Potenziare l'aeroporto	Aeroporto
Migliorare viabilità in auto: eccesso di semafori	Strade e marciapiedi

La maggior parte delle osservazioni si concentra sul tema del trasporto e della viabilità (6 osservazioni). 4 osservazioni riguardano l'inefficienza del trasporto pubblico, una il potenziamento dell'aeroporto e una la viabilità su strada.

Commenti su destagionalizzazione – delocalizzazione:	
Ci vorrebbe meno affollamento sotto al balcone di Giulietta.	Turismo di massa
Sistemare l'arsenale	Verona "nascosta"

2 osservazioni riguardano il problema dell'affollamento e della delocalizzazione.

Commenti sull'aumento dell'offerta:	
Incentivare attività, orari e disponibilità degli uffici turistici.	Orari
Non ci sono locali per la vita serale – notturna	Giovani
Più attività per i giovani	Giovani
Ulteriori attività culturali (oltre festival areniano, Tocatì, ecc.)	Eventi
È molto bello che in Piazza Bra ci siano eventi quasi ogni weekend	Eventi

5 osservazioni riguardano l'aumento dell'offerta turistica, in particolare di attività rivolte ai giovani (2 osservazioni). Dei 2 commenti relativi agli eventi uno è positivo, e quindi è auspicabile un aumento di eventi culturali e di flessibilità oraria degli uffici turistici.

Commenti su informazione ed accoglienza	
Se un turista si reca a Verona (centro) è difficile capire dove siano le attrazioni turistiche se non si cerca su internet.	Informazione
Rendere le spiegazioni archeologiche più accessibili raccontando storie e aneddoti legati ai luoghi. Sono quelli che verranno ricordati	Informazione
Incentivare attività, orari e disponibilità degli uffici turistici.	Accoglienza
Occorre maggiore disponibilità verso i turisti.	Accoglienza

4 osservazioni riguardano il miglioramento dei servizi di supporto, sia in ambito di informazione turistica (2 osservazioni) che in ambito di accoglienza turistica (2 osservazioni).

Commenti sullo sfruttamento economico del turismo:	
Sebbene sia una città molto gettonata sembra ferma a epoche passate a livello di ""modernità"" del settore turistico e che viva abbastanza di rendita, senza metterci ""del suo"" per spiccare ancora di più. Nel complesso è un'ottima città sia da visitare, vivere o in cui studiare, ma sfrutta solo pochissima parte del suo potenziale	Fonte di guadagno
Commenti sui prezzi elevati:	
Tassisti troppo costosi.	Prezzi elevati
Prezzi	Prezzi elevati
Ristoranti troppo cari rispetto a ciò che propongono, in altre città si mangia meglio che non a Verona.	Prezzi elevati

Il rapporto "turismo – economia" è presente in 4 osservazioni. Solo una auspica un miglior sfruttamento del potenziale turistico, mentre le altre 3 lamentano i prezzi elevati.

Indagine a confronto su turisti e residenti

Il campione finale è composto da 549 questionari, di cui 168 turisti e 381 residenti.
La fase di raccolta dati ha avuto la durata di un mese, dal 9 gennaio al 9 febbraio 2017.

Analisi descrittiva del campione

- Età

L'età media degli intervistati è di 39 anni. I turisti hanno un'età compresa tra i 14 e gli 82 anni, mentre i residenti hanno un'età compresa tra i 16 e gli 87 anni.

- Sesso

Il campione è composto da 324 donne e 209 uomini, che costituiscono rispettivamente il 59% e il 38% del totale.

Le donne sono 89 turiste e 235 residenti, gli uomini sono 79 turisti e 130 residenti.
16 (3%) residenti non rispondono alla domanda.

- Occupazione

Il campione è composto da 17 disoccupati (3%); 46 pensionati (8%); 9 lavoratori domestici (2%); 90 lavoratori autonomi (16%); 25 dirigenti (5%); 206 lavoratori subordinati (37%); 141 studenti (26%).
15 intervistati (3%) non rispondono alla domanda.

- Professione legata al turismo

Il campione è composto da 429 (78%) intervistati che non svolgono una professione legata al turismo e 101 (18%) intervistati che invece svolgono una professione legata al turismo (ad esempio in strutture ricettive o di ristorazione).

19 (4%) intervistati non rispondono alla domanda.

Degli intervistati che non svolgono una professione legata al turismo, 133 sono turisti e 296 sono residenti.
Degli intervistati che invece svolgono una professione legata al turismo, 30 sono turisti e 71 sono residenti.

- Livello economico

57 (10%) intervistati valutano il proprio livello economico basso; 120 (22%) dichiarano un livello economico che consente di coprire i costi e vivere dignitosamente; 258 (47%) intervistati valutano il proprio livello economico nella media; 54 (10%) intervistati sopra la media; 8 (2%) intervistati molto superiore alla media.
52 (9%) intervistati non rispondono alla domanda.

Analisi dell'immagine di Verona

Agli intervistati è stato chiesto di dare una valutazione alla città di Verona sulla base di alcuni attributi. Gli intervistati hanno quindi espresso il proprio grado di accordo con una serie di affermazioni su una scala da 1 a 7, dove 1 indica totalmente in disaccordo e 7 totalmente d'accordo.

Tra gli attributi che sono stati oggetto di valutazione sia da parte dei turisti che dei residenti, sono emerse le seguenti differenze di immagine percepita:

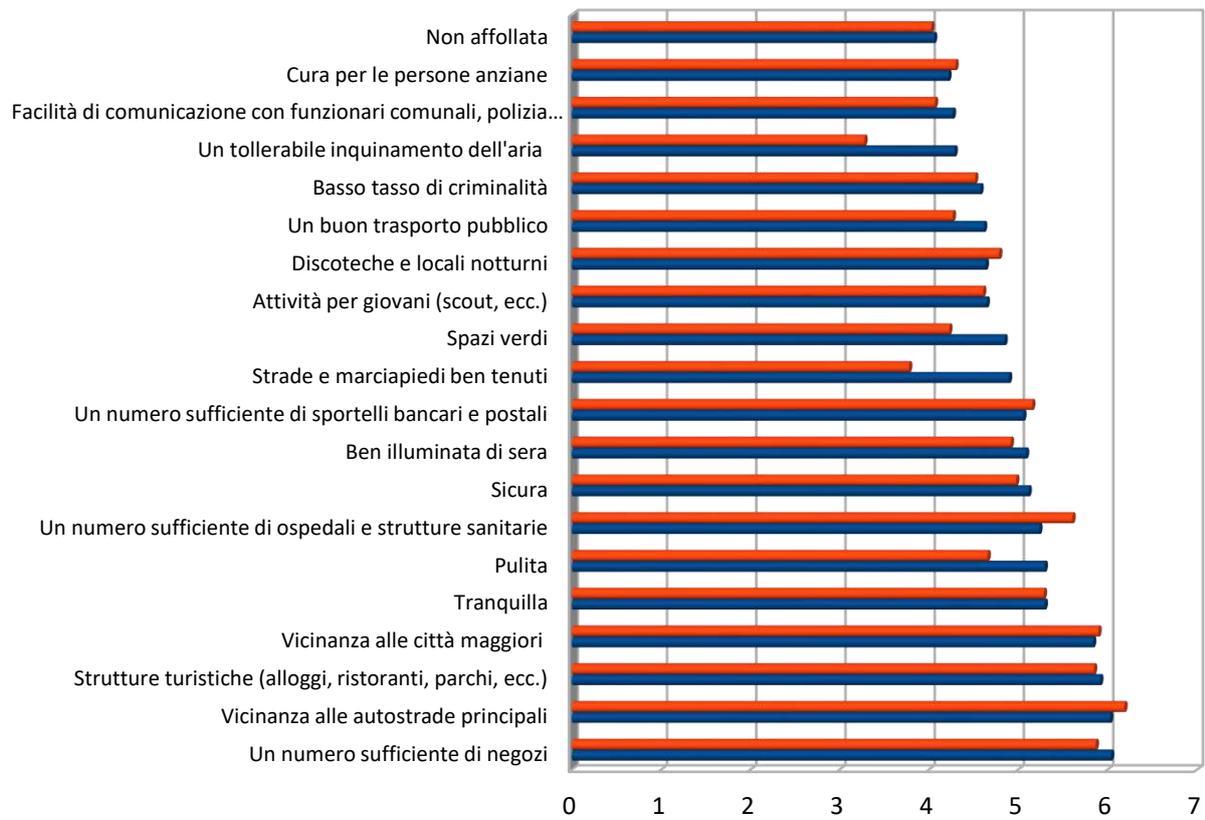
Verona è/offre:	Turisti	Residenti
Tranquilla	5,30	5,29
Sicura	5,12	4,98
Basso tasso di criminalità	4,58	4,52
Spazi verdi	4,85	4,23
Pulita	5,30	4,66
Non affollata	4,06	4,03
Un tollerabile inquinamento dell'aria	4,29	3,28
Ben illuminata di sera	5,09	4,92
Un buon trasporto pubblico	4,62	4,27
Strade e marciapiedi ben tenuti	4,90	3,78
Cura per le persone anziane	4,22	4,30
Facilità di comunicazione con funzionari comunali, polizia locale, ecc.	4,27	4,07
Un numero sufficiente di sportelli bancari e postali	5,06	5,16
Un numero sufficiente di negozi	6,04	5,87
Un numero sufficiente di ospedali e strutture sanitarie	5,24	5,61
Strutture turistiche (alloggi, ristoranti, parchi, ecc.)	5,92	5,85
Vicinanza alle città maggiori	5,84	5,90
Vicinanza alle autostrade principali	6,03	6,19
Discoteche e locali notturni	4,64	4,79
Attività per giovani (scout, ecc.)	4,65	4,61

Legenda



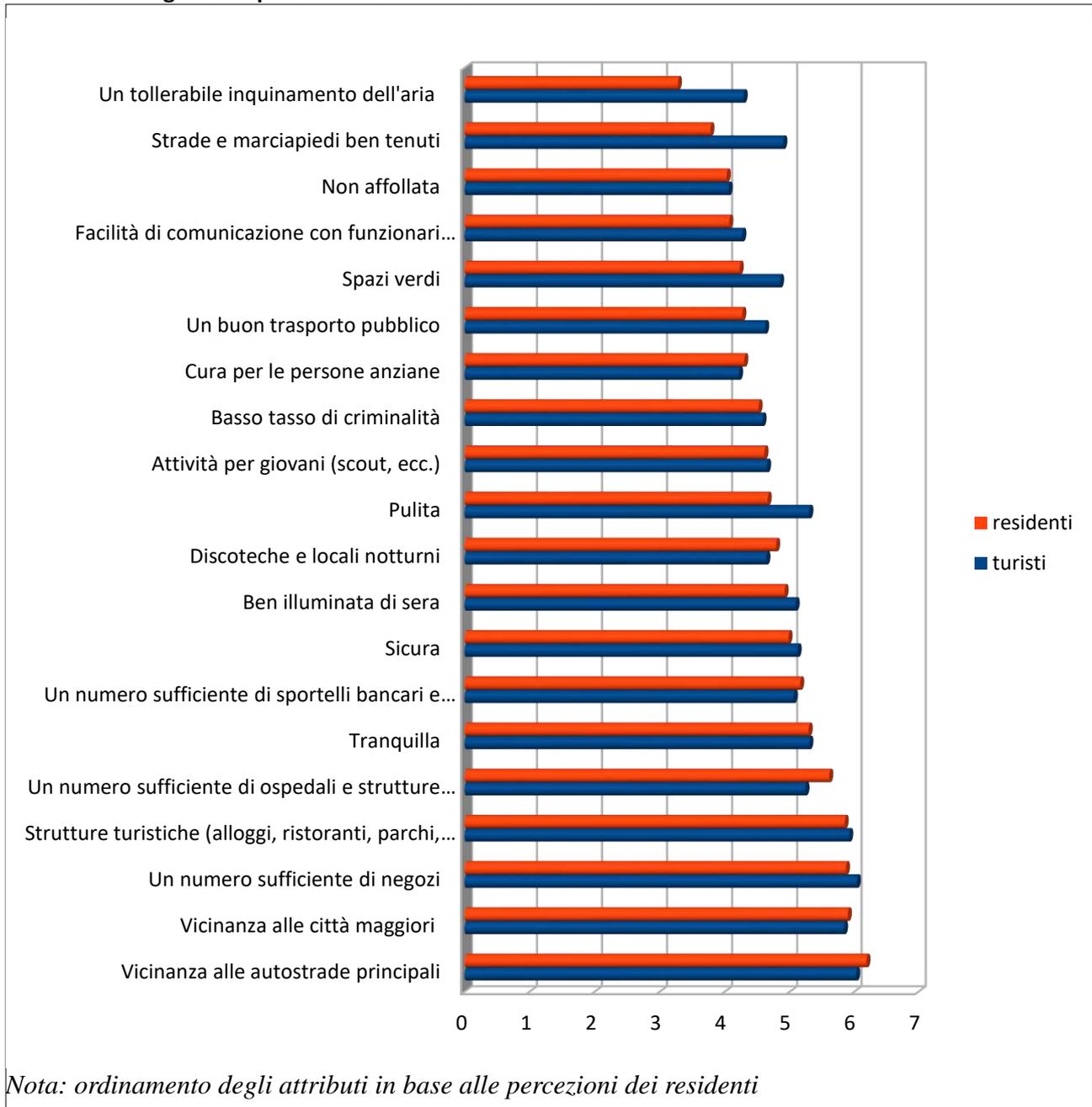
Differenza > 0,6

Profilo di immagine comparato 1: confronto turisti – residenti



Nota: ordinamento degli attributi in base alle percezioni dei turisti

Profilo di immagine comparato 2: confronto residenti - turisti



Dai dati emerge che, sebbene le percezioni di turisti e residenti siano abbastanza allineate, i turisti presentano un'immagine di Verona generalmente più positiva. Questo è particolarmente evidente negli aspetti che riguardano la pulizia, la manutenzione di strade e marciapiedi, la presenza di spazi verdi e il livello di inquinamento dell'aria.

Analisi di cluster basati su variabili descrittive

Il campione è stato suddiviso sulla base di alcune caratteristiche descrittive, quali l'età degli intervistati, il sesso, e il fatto di ricoprire una professione legata al turismo o meno.

Questo ha permesso di ottenere una visione più precisa dell'immagine percepita di Verona.

- Età

Il campione è stato suddiviso in 3 fasce d'età, come segue:

14 - 29 anni (205 intervistati, di cui 57 turisti e 148 residenti)

30 - 49 anni (163 intervistati, di cui 59 turisti e 104 residenti)

50 - 87 anni (162 intervistati, di cui 46 turisti e 116 residenti)

Verona è/offre:	Tur 14-29	Res 14-29
Tranquilla	5,47	5,47
Sicura	5,11	5,06
Basso tasso di criminalità	4,67	4,52
Spazi verdi	4,71	4,13
Pulita	5,42	4,67
Non affollata	3,93	3,89
Un tollerabile inquinamento dell'aria	4,61	3,71
Ben illuminata di sera	5,14	5,00
Un buon trasporto pubblico	4,61	4,22
Strade e marciapiedi ben tenuti	5,05	4,18
Cura per le persone anziane	4,26	4,35
Facilità di comunicazione con funzionari comunali, polizia locale, ecc.	4,17	4,05
Un numero sufficiente di sportelli bancari e postali	4,77	4,73
Un numero sufficiente di negozi	6,04	5,80
Un numero sufficiente di ospedali e strutture sanitarie	5,22	5,41
Strutture turistiche (alloggi, ristoranti, parchi, ecc.)	5,91	5,78
Vicinanza alle città maggiori	5,49	5,67
Vicinanza alle autostrade principali	5,88	5,98
Discoteche e locali notturni	4,86	4,78
Attività per giovani (scout, ecc.)	4,80	4,51

Legenda

 Differenza > 0,4

 Differenza > 0,6

Tra gli intervistati di età compresa tra i 14 e i 29 anni, i turisti presentano un'immagine più favorevole di Verona rispetto ai residenti, soprattutto negli elementi che riguardano la pulizia, la manutenzione di strade e marciapiedi, la presenza di spazi verdi e il livello di inquinamento dell'aria. Questo dato è perfettamente in linea con l'andamento generale delle percezioni.

Verona è/offre:	Tur 30-49	Res 30-49
Tranquilla	5,03	5,31
Sicura	4,91	5,00
Basso tasso di criminalità	4,35	4,61
Spazi verdi	4,56	4,42
Pulita	4,97	4,78
Non affollata	4,05	4,16
Un tollerabile inquinamento dell'aria	3,94	3,18
Ben illuminata di sera	5,09	5,12
Un buon trasporto pubblico	4,63	4,30
Strade e marciapiedi ben tenuti	4,78	3,96
Cura per le persone anziane	4,16	4,37
Facilità di comunicazione con funzionari comunali, polizia locale, ecc.	4,20	4,19
Un numero sufficiente di sportelli bancari e postali	5,17	5,42
Un numero sufficiente di negozi	5,81	6,00
Un numero sufficiente di ospedali e strutture sanitarie	4,92	5,68
Strutture turistiche (alloggi, ristoranti, parchi, ecc.)	5,72	6,00
Vicinanza alle città maggiori	5,82	6,07
Vicinanza alle autostrade principali	5,91	6,27
Discoteche e locali notturni	4,26	4,72
Attività per giovani (scout, ecc.)	4,46	4,67

Legenda

 Differenza > 0,4

 Differenza > 0,6

Anche tra gli intervistati di età compresa tra i 30 e i 49 anni, i turisti sono maggiormente d'accordo rispetto ai residenti nel ritenere che Verona presenti una buona manutenzione di strade e marciapiedi e un livello tollerabile di inquinamento dell'aria, anche se il grado di accordo medio in questo caso rimane basso sia per i turisti che per i residenti.

Tuttavia, i residenti di questa fascia di età hanno un'immagine più favorevole de Verona per quanto riguarda la presenza di ospedali e strutture sanitarie, discoteche e locali notturni.

Verona è/offre:	Tur 50-87	Res 50-87
Tranquilla	5,39	5,07
Sicura	5,35	4,94
Basso tasso di criminalità	4,63	4,55
Spazi verdi	5,38	4,22
Pulita	5,56	4,55
Non affollata	4,24	4,17
Un tollerabile inquinamento dell'aria	4,27	2,92
Ben illuminata di sera	4,95	4,75
Un buon trasporto pubblico	4,49	4,34
Strade e marciapiedi ben tenuti	4,80	3,20
Cura per le persone anziane	4,13	4,21
Facilità di comunicazione con funzionari comunali, polizia locale, ecc.	4,47	4,07
Un numero sufficiente di sportelli bancari e postali	5,33	5,50
Un numero sufficiente di negozi	6,37	5,88
Un numero sufficiente di ospedali e strutture sanitarie	5,60	5,83
Strutture turistiche (alloggi, ristoranti, parchi, ecc.)	6,22	5,85
Vicinanza alle città maggiori	6,24	6,06
Vicinanza alle autostrade principali	6,35	6,41
Discoteche e locali notturni	4,76	5,00
Attività per giovani (scout, ecc.)	4,59	4,81

Legenda

 Differenza > 0,4

 Differenza > 0,6

Tra gli intervistati di età compresa tra i 50 e gli 87 anni, i turisti presentano un'immagine percepita nettamente più positiva rispetto ai residenti. Questo dato è valido non solo rispetto agli elementi in linea con l'andamento generale delle percezioni e quindi: la pulizia, la presenza di spazi verdi, il livello di inquinamento dell'aria (dove la differenza è di 1,35 punti) e la manutenzione di strade e marciapiedi (dove la differenza è di 1,60 punti), ma anche per altri attributi, quali: il basso tasso di criminalità, la facilità di comunicazione con i funzionari comunali o la polizia locale e la presenza di un numero sufficiente di negozi.

- Sesso

Il campione è stato suddiviso in base sesso degli intervistati.

Verona è/offre:	Donne Tur	Donne Res
Tranquilla	5,34	5,27
Sicura	5,11	4,92
Basso tasso di criminalità	4,43	4,51
Spazi verdi	4,84	4,18
Pulita	5,32	4,60
Non affollata	3,85	3,88
Un tollerabile inquinamento dell'aria	4,45	3,31
Ben illuminata di sera	5,07	4,80
Un buon trasporto pubblico	4,65	4,28
Strade e marciapiedi ben tenuti	4,86	3,76
Cura per le persone anziane	4,23	4,14
Facilità di comunicazione con funzionari comunali, polizia locale, ecc.	4,29	4,07
Un numero sufficiente di sportelli bancari e postali	4,80	5,14
Un numero sufficiente di negozi	6,10	5,82
Un numero sufficiente di ospedali e strutture sanitarie	5,21	5,50
Strutture turistiche (alloggi, ristoranti, parchi, ecc.)	5,95	5,79
Vicinanza alle città maggiori	5,85	5,95
Vicinanza alle autostrade principali	5,94	6,21
Discoteche e locali notturni	4,55	4,91
Attività per giovani (scout, ecc.)	4,64	4,68

Legenda

 Differenza > 0,4

 Differenza > 0,6

La parte degli intervistati di sesso femminile conferma l'andamento generale delle percezioni, in quanto le donne turiste presentano un'immagine percepita di Verona più favorevole rispetto alle donne residenti esattamente negli attributi che sono stati evidenziati per il campione totale, ovvero: la pulizia, la presenza di spazi verdi, il livello di inquinamento dell'aria e la manutenzione di strade e marciapiedi.

Verona è/offre:	Uomini Tur	Uomini Res
Tranquilla	5,35	5,32
Sicura	5,04	5,12
Basso tasso di criminalità	4,70	4,60
Spazi verdi	5,04	4,32
Pulita	5,16	4,74
Non affollata	4,31	4,33
Un tollerabile inquinamento dell'aria	4,11	3,27
Ben illuminata di sera	5,21	5,12
Un buon trasporto pubblico	4,37	4,28
Strade e marciapiedi ben tenuti	4,94	3,88
Cura per le persone anziane	4,17	4,60
Facilità di comunicazione con funzionari comunali, polizia locale, ecc.	4,26	4,12
Un numero sufficiente di sportelli bancari e postali	5,62	5,23
Un numero sufficiente di negozi	5,96	5,94
Un numero sufficiente di ospedali e strutture sanitarie	5,42	5,77
Strutture turistiche (alloggi, ristoranti, parchi, ecc.)	5,96	5,96
Vicinanza alle città maggiori	6,08	5,80
Vicinanza alle autostrade principali	6,24	6,15
Discoteche e locali notturni	4,67	4,64
Attività per giovani (scout, ecc.)	4,58	4,58

Legenda

 Differenza > 0,4

 Differenza > 0,6

La parte di intervistati di sesso maschile si presenta nuovamente in linea con l'andamento generale delle percezioni, e quindi i turisti presentano un'immagine più favorevole rispetto ai residenti per gli elementi riguardanti la pulizia, la presenza di spazi verdi, il livello di inquinamento dell'aria e la manutenzione di strade e marciapiedi.

L'unico attributo su cui i residenti di sesso maschile si trovano maggiormente d'accordo rispetto ai turisti di sesso maschile riguarda la cura delle persone anziane.

- Professione legata al turismo

Il campione è stato suddiviso tra intervistati, sia turisti che residenti, che ricoprono una professione legata al settore turistico (Tur_Tur; Res_Tur) e intervistati, sia turisti che residenti, che non ricoprono una professione legata al settore turistico (Tur_NonTur; Res_NonTur).

Verona è/offre:	Tur_Tur	Res_Tur
Tranquilla	5,19	5,38
Sicura	5,02	5,18
Basso tasso di criminalità	4,46	4,82
Spazi verdi	4,79	4,27
Pulita	5,11	5,04
Non affollata	3,94	3,96
Un tollerabile inquinamento dell'aria	4,33	3,31
Ben illuminata di sera	5,06	5,13
Un buon trasporto pubblico	4,57	4,21
Strade e marciapiedi ben tenuti	4,77	4,03
Cura per le persone anziane	4,21	4,35
Facilità di comunicazione con funzionari comunali, polizia locale, ecc.	4,19	4,14
Un numero sufficiente di sportelli bancari e postali	4,98	4,96
Un numero sufficiente di negozi	6,09	5,93
Un numero sufficiente di ospedali e strutture sanitarie	5,27	5,66
Strutture turistiche (alloggi, ristoranti, parchi, ecc.)	5,89	5,99
Vicinanza alle città maggiori	5,85	6,03
Vicinanza alle autostrade principali	5,98	6,30
Discoteche e locali notturni	4,63	5,04
Attività per giovani (scout, ecc.)	4,63	4,54

Legenda

 Differenza > 0,4

 Differenza > 0,6

La parte di intervistati che svolge una professione legata al settore turistico presenta un'immagine percepita sostanzialmente in linea con l'andamento generale delle percezioni, in quanto i turisti sono maggiormente d'accordo rispetto ai residenti nel ritenere Verona una città con un tollerabile inquinamento dell'aria, con strade e marciapiedi ben tenuti e con spazi verdi. La differenza riguardante il livello di pulizia non è invece significativa.

I residenti che lavorano nel settore turistico presentano tuttavia una percezione più positiva rispetto alla presenza di discoteche e locali notturni.

Verona è/offre:	Tur_NonTur	Res_NonTur
Tranquilla	5,80	5,26
Sicura	5,66	4,91
Basso tasso di criminalità	5,14	4,43
Spazi verdi	4,90	4,27
Pulita	6,07	4,62
Non affollata	4,63	4,04
Un tollerabile inquinamento dell'aria	4,18	3,29
Ben illuminata di sera	5,10	4,87
Un buon trasporto pubblico	4,93	4,30
Strade e marciapiedi ben tenuti	5,27	3,76
Cura per le persone anziane	4,19	4,29
Facilità di comunicazione con funzionari comunali, polizia locale, ecc.	4,64	4,07
Un numero sufficiente di sportelli bancari e postali	5,48	5,20
Un numero sufficiente di negozi	5,72	5,86
Un numero sufficiente di ospedali e strutture sanitarie	4,96	5,59
Strutture turistiche (alloggi, ristoranti, parchi, ecc.)	5,83	5,82
Vicinanza alle città maggiori	5,87	5,88
Vicinanza alle autostrade principali	6,23	6,18
Discoteche e locali notturni	4,62	4,74
Attività per giovani (scout, ecc.)	4,74	4,64

Legenda

 Differenza > 0,4

 Differenza > 0,6

Anche la parte di intervistati che non svolge una professione legata al settore turistico conferma l'andamento generale delle percezioni, in quanto i turisti sono maggiormente d'accordo rispetto ai residenti nel ritenere Verona una città pulita, con strade e marciapiedi ben tenuti e con spazi verdi. La differenza riguardante il livello di inquinamento dell'aria non è invece significativa.

I turisti che non lavorano nel turismo hanno anche una percezione più positiva rispetto ai residenti riguardo la sicurezza, il tasso di criminalità, il trasporto pubblico, la tranquillità, il livello di affollamento e la facilità di comunicazione con funzionari comunali e polizia locale.

I residenti che non lavorano nel settore turistico hanno tuttavia una percezione più positiva rispetto alla presenza di ospedali e strutture sanitarie.

Alla ricerca del gap di allineamento tra l'immagine percepita dagli operatori e dai turisti

Un approfondimento di ricerca su alcuni operatori turistici, che durante i focus group hanno accettato di compilare il medesimo questionario dei turisti cercando di prevederne le risposte, ha messo in evidenza ampi divari nella valutazione (gap di allineamento).

Operatore	Gap
Operatore 1	24.10
Operatore 2	33.74
Operatore 3	41.86
Operatore 4	21.00
Operatore 5	23.34
Operatore 6	32.24
Operatore 7	34.12
Operatore 8	20.68
Operatore 9	19.10
Media	27.80

Il gap di allineamento è stato calcolato per ciascun operatore come la somma (in valori assoluti) delle differenze tra il valore fornito dall'operatore e il valore medio fornito dai turisti, per ogni attributo.

Il gap oscilla da un minimo di 19.10 punti di scostamento ad un massimo di 41.86 punti, con un valore medio di 27.80 punti, indicando quindi un disallineamento sia tra la visione degli operatori e quella dei turisti (di quasi 30 punti), sia tra le visioni degli stessi operatori.

Analisi: approfondimento su qualità della vita nelle provincie italiane, classifica Il Sole 24 ore

Può essere utile completare i risultati dell'indagine sui residenti a Verona con alcuni dati provenienti da un ranking della qualità locale della vita in Italia.

Da oltre 25 anni il quotidiano economico Il Sole 24 Ore realizza una propria indagine sulla “vivibilità delle provincie italiane”. In base ad una serie di parametri²⁷ viene giudicata la qualità della vita per i residenti e si formula una classifica per provincia. Nel 2016 Verona e la sua provincia si collocano al 20° posto (su 110 provincie).

L'evoluzione temporale evidenzia un progressivo incremento della qualità della vita dal 2009 al 2012 (dal 51° al 14° posto nazionale) a cui sono seguiti un peggioramento e una stabilizzazione intorno al 30° posto nazionale. Infine nel 2016 si è verificato un miglioramento (20° posto). In sostanza, pur in assenza di importanti trasformazioni, la collocazione è instabile, il che dimostra il ridotto valore segnaletico di tali classifiche ai fini di un processo decisionale strategico.

Anno	Posizione nella classifica nazionale annuale della qualità della vita (Sole 24 Ore, dati per Provincia)
2009	51 ²⁸
2010	40 ²⁹
2011	24 ³⁰
2012	14 ³¹
2013	32 ³²
2014	33 ³³
2015	31 ³⁴
2016	20 ³⁵

²⁷ I parametri sono diversificati e coprono diversi aspetti del vivere contemporaneo: reddito, risparmio, consumi - affari, lavoro, innovazione - ambiente, servizi, welfare - demografia, famiglia, integrazione - giustizia, sicurezza, reati - cultura, tempo libero, partecipazione.

²⁸ http://www.ilsole24ore.com/speciali/qvita_2009/qvita_2009_settori_classifica_finale.shtml

²⁹ http://www.ilsole24ore.com/speciali/qvita_2010/home.shtml

³⁰ http://www.ilsole24ore.com/speciali/qvita_2011/home.shtml

³¹ http://www.ilsole24ore.com/speciali/qvita_2012/home.shtml

³² http://www.ilsole24ore.com/speciali/qvita_2013/home.shtml

³³ http://www.ilsole24ore.com/speciali/qvita_2014_dati/home.shtml

³⁴ http://www.ilsole24ore.com/speciali/qvita_2015_dati/home.shtml

³⁵ http://www.ilsole24ore.com/speciali/qvita_2016_dati/home.shtml

DIAGNOSI

La diagnosi sullo stadio del ciclo di vita di Verona Destinazione si può avviare a partire dalla ricognizione dei punti di forza e di debolezza. Si sono dapprima schematizzate le indicazioni provenienti dai soggetti sottoscrittori del protocollo di intesa (partecipanti al tavolo DMO), degli operatori, dei turisti e dei residenti. In un momento successivo tale ricognizione è stata affinata e completata tramite esame comparativo e complessivo delle risposte (e delle mancate risposte). Si sono così evidenziati ulteriori punti di debolezza, utili ai fini di una diagnosi rigorosa. Inoltre si sono identificate minacce e opportunità prendendo a riferimento le principali evoluzioni in atto nel mercato turistico e nell'ambiente. Il tutto viene schematizzato in nella matrice SWOT che riporta in definitiva i principali spunti all'azione strategica.

Punti di forza percepiti dai soggetti sottoscrittori del protocollo di intesa DMO

I principali punti di forza che i soggetti sottoscrittori del protocollo di intesa DMO hanno riferito durante le interviste in profondità sono riconducibili a:

- indiscussa rilevanza economica del turismo come creatore di ricchezza per le imprese locali, per la comunità veronese
- ricchezza di fattori attrattivi, da poter giocare in chiave di offerta di un prodotto completo, adatto a varie categorie di viaggiatori che sono con la famiglia, con colleghi e partner professionali, con amici, in coppia, a varie occasioni di uso e varie motivazioni
- turismo business come forza silenziosa in città
- ottima immagine di Verona rispetto alle altre città italiane
- Verona è unica, non rischia di essere confusa con nessuna altra città
- grandi potenziali di crescita, con nuovi prodotti da poter proporre, soprattutto in bassa stagione, soprattutto se "di qualità"
- possibilità di sviluppo del turismo in chiave plurisettoriale
- città sicura, a misura d'uomo, autenticità delle tradizioni locali (soprattutto enogastronomia)
- città pulita, tema da comunicare
- Guglielmo come esempio pionieristico di rete wifi civica

Punti di debolezza percepiti dai soggetti sottoscrittori del protocollo di intesa DMO

I principali punti di debolezza che i soggetti sottoscrittori del protocollo di intesa DMO hanno riferito durante le interviste in profondità sono riconducibili a:

- esistono dei nodi da risolvere in città (Arena, casa di Giulietta e cortile ...)
- le infrastrutture, i servizi di supporto (trasporti locali, parcheggi, navette dai parcheggi a piazza Bra ...) talvolta non sono all'altezza
- gli abitanti non si rendono conto di quanto il turismo sia importante
- i fattori di attrattiva permanenti della città non riempiono da soli un intero weekend per un ipotetico turista, manca soprattutto un grande museo
- i festival lirici concorrenti del festival Areniano sono molto agguerriti
- Verona non è un vero e proprio brand turistico, noto e a cui si associano immediatamente significati univoci legati ai viaggi e alle vacanze

- Non sempre i prodotti tipici locali vengono offerti ai turisti (es Macarons al posto di dolci veronesi)
- Esiste il problema dell'abusivismo nell'offerta di posti letto in *sharing economy*
- Sicurezza dei beni culturali (furto a Castelvechio ha evidenziato i problemi)
- Lo spirito di accoglienza di residenti e negozianti, vigili urbani ecc dovrebbe essere incoraggiato

Punti di forza percepiti dagli operatori

I principali punti di forza che gli operatori turistici hanno riferito durante i focus group sono riconducibili a:

- grandissime potenzialità percepite presenti per Verona e per il territorio che la circonda
- "territorialità forte": tante città d'Italia non hanno la fortuna di avere la Valpolicella o comunque una territorialità così forte come Verona, una territorialità percepita anche dai visitatori della città; alcune risorse del territorio (es i fossili a Bolca) sono unici al mondo
- Centro urbano a misura d'uomo: il bello a Verona è decentrato, non è concentrato in un solo posto, e nello stesso tempo è raggiungibile facilmente a piedi, le distanze non sono enormi
- buona immagine goduta tra i turisti
- Verona appare come una **città viva, aperta** molte ore nella giornata, non ha gli orari tipici di una città italiana di provincia

Punti di debolezza percepiti dagli operatori

I principali punti di debolezza che gli operatori hanno riferito durante i focus group sono riconducibili a:

- **godibilità estetica del centro storico**: le molte manifestazioni che si alternano in centro storico impediscono di godere la bellezza. I banchetti deturpano il paesaggio urbano. Non viene fatta una selezione rispetto al contenuto culturale dei progetti, in centro storico finisce di tutto (sport, commercio ambulante),
- Il **turismo congressuale** è stato troppo a lungo sottovalutato, **manca un centro congressi completo di tutti i servizi e che abbia un'anima**, una storia. L'uso della Gran Guardia è riservato agli eventi della politica, che non hanno quasi mai ricadute turistiche
- La **mobilità sul territorio provinciale fuori Verona è assolutamente insufficiente** per le esigenze dei turisti soprattutto stranieri
- La programmazione della **lirica in Arena viene ritenuta meno attrattiva** che in passato (livello artistico inferiore), I concerti rock e pop in Arena sono visti come contrari alla vocazione del luogo, che dovrebbe essere solo la lirica
- Fiera: Il contesto che circonda la fiera non è adeguato al livello delle manifestazioni (immondizia), in fiera i cellulari vanno in tilt

RAPPORTO CON GLI ENTI PUBBLICI CHE AGISCONO NEL TURISMO:

- **allocazione di risorse finanziarie pubbliche ai progetti del turismo**. L'entità della tassa di soggiorno a Verona città dovrebbe consentire al turismo di fare un salto di qualità, sviluppando progetti importanti, invece le risorse che ritornano al turismo sono una piccola percentuale
- Non viene fatta una programmazione comune dei calendari, delle date degli eventi
- La presenza e il livello qualitativo dei **punti di accoglienza turistica pubblici** in città sono giudicate inadeguate, chi arriva non trova facilmente informazioni
- I tassisti hanno fatto la loro versione della piantina turistica

Un approfondimento di ricerca su alcuni operatori turistici, che durante i focus group hanno accettato di compilare il medesimo questionario dei turisti cercando di prevederne le risposte, ha messo in evidenza ampi divari nella valutazione (gap di allineamento).

Sebbene le valutazioni degli operatori siano molto diverse tra di loro, solo pochi sono riusciti ad approssimare in modo sufficiente il profilo di immagine fornito dai turisti intervistati. In alcuni casi il disallineamento è molto elevato, rivelando una dispersione nella capacità degli operatori di leggere le percezioni della domanda nella località.

Punti di forza percepiti dai turisti

Dall'indagine emerge come l'immagine di **Verona città** sia percepita in maniera positiva dai turisti, poiché il grado di accordo medio con ciascuna affermazione è sempre superiore a 4 (valore mediano). L'immagine che hanno i turisti è migliore di quella dei residenti,

L'immagine percepita di Verona è quella di **una destinazione turistica completa** che presenta gli elementi basilari necessari per rispondere ai bisogni dei turisti (Attractions, Activities, Access, Accommodation e Amenities). Le attrazioni, costituite dal patrimonio culturale e dai siti storici, rappresentano il punto di forza primario della città di Verona. Un altro punto di forza primario coerente è costituito dalle attività delle organizzazioni artistiche e culturali (teatri, concerti, musei). Anche il numero di alloggi e servizi è giudicato adeguato a rispondere alle necessità della domanda, non solo per quanto riguarda i servizi tipicamente turistici (ristoranti, bar), ma pure per la presenza di negozi, strutture ricreative o sanitarie.

L'accessibilità è giudicata molto buona per quanto riguarda i collegamenti autostradali e la vicinanza alle città maggiori.

Punti di forza complementari sono costituiti dal livello di pulizia e sicurezza complessiva della città. Verona è anche riconosciuta come una città tranquilla.

Punti di debolezza percepiti dai turisti

Dall'indagine emerge come l'aspetto di immagine percepito in maniera relativamente meno positiva dai turisti riguarda il livello di affollamento della città.

I punti di relativa debolezza percepiti dai turisti riguardano, per l'appunto, quelle variabili sui cui Verona ottiene un punteggio "appena sufficiente", entro il 66 % della scala:

- l'affollamento, verosimilmente causato anche dai flussi turistici oltre che dai residenti
- il livello di inquinamento dell'aria urbana
- un certo tasso di rischio di criminalità avvertito³⁶
- un'offerta di trasporto pubblico complessivamente migliorabile

Punti di forza percepiti dai residenti a Verona

Dall'indagine emerge come le valutazioni positive dei residenti in merito all'immagine di Verona riguardano pressoché tutti aspetti legati all'accesso o a dei servizi *convenience*, che è funzionale e comodo avere vicino:

- vicinanza autostrade
- vicinanza città maggiori
- numero di negozi

³⁶ L'apparente contraddizione tra percezione complessiva di sicurezza e un certo tasso di criminalità avvertito si spiega con il fatto che la sicurezza è un concetto più ampio dell'assenza di furti, rapine e frodi. La sicurezza comprende anche aspetti come il rispetto delle regole di viabilità, il controllo del commercio abusivo, dell'accattonaggio o di altre forme di pressione indebita sui turisti.

- presenza di strutture turistiche
- presenza di strutture sanitarie (ospedali.....)

A questo va aggiunto che Verona viene percepita come una città tranquilla in cui vivere. E questo dipende nel senso di una certa qualità della vita, seppure con trend in oscillazione da alcuni anni. Complessivamente il profilo di immagine percepito dai residenti è discreto.

Punti di debolezza percepiti dai residenti a Verona

I residenti di Verona si dichiarano generalmente in disaccordo nel considerare il turismo come fonte di benefici economici diretti per sé o la propria famiglia, non ritengono nemmeno che tali benefici siano suddivisi equamente tra la popolazione locale. Questo punto di debolezza viene ulteriormente accentuato dal fatto che generalmente la percezione di benefici di natura economica è strettamente correlata alla percezione di un'immagine favorevole.

Dal raffronto dei dati con quelli dei turisti, emerge come le valutazioni dell'immagine della città di Verona siano per i residenti **mediamente più basse** rispetto a quelle dei turisti, soprattutto in merito a:

- pulizia
- manutenzione delle strade e dei marciapiedi
- spazi verdi
- inquinamento dell'aria

Come i turisti, i residenti concordano nel ritenere Verona una **città affollata** e giudicano criticamente il servizio di **trasporto pubblico**

Inoltre i residenti ravvisano altri aspetti problematici rispetto a:

- facilità di comunicazione con la pubblica amministrazione
- cura degli anziani (giudicata appena soddisfacente)

Osservazioni spontanee dei residenti a Verona

Per schematizzare le osservazioni fornite spontaneamente dai residenti intervistati in merito alle aree di miglioramento di Verona può essere utile la seguente wordcloud:



Non emergono in modo significativo percezioni di insicurezza né in generale, né tanto meno derivanti dalla proliferazione di attività turistiche non ufficiali e in *sharing economy*.

Ulteriori punti critici risultati da un esame complessivo

L'esame comparativo e complessivo dei testi delle interviste e dei focus group e dei questionari, condotto in base alle teorie di *destination management*, ha rivelato ulteriori fattori di debolezza nella località. Inoltre alcuni punti di forza dichiarati non sembrano veramente tali, in quanto non esistono dati oggettivi a supporto.

- a) Si manifestano logiche competitive tra i diversi enti che a vario titolo si occupano di turismo, si ha talora l'impressione di essere davanti ad almeno due gruppi distinti e in contrapposizione, in un gioco a somma zero
- b) La disponibilità, da parte degli operatori turistici, a "fidarsi" delle proposte che vengono dagli enti che si occupano di turismo non è molta, anzi gli operatori turistici, sulla base delle esperienze del passato, esprimono una disillusione rispetto ai tavoli e alle concertazioni
- c) Emergono tra i policy makers due visioni dello sviluppo turistico e del significato del turismo per Verona Destinazione: imprenditoriale vs pubblicistica, non immediatamente conciliabili, che sfociano in conflittualità su alcuni temi (tema di conflittualità, la tassa di soggiorno e il suo impiego)
- d) Si pensa in ottica tutta centrata su Verona capoluogo e si tende a ricordarsi del territorio ogni tanto, quasi *en passant*, si fatica a ragionare sull'area territoriale vasta
- e) Lo sviluppo dell'offerta turistica in provincia è a macchia di leopardo (località non turistiche, non dotate di tutti i servizi basilari, strutture da riqualificare in alcune zone)
- f) Si tende, da parte degli attori strategici, a crogiolarsi in un'idea cristallizzata di successo della destinazione ("siamo nella quarta città turistica d'Italia"), idea che rivela difficoltà nel leggere i dati oggettivi, a cogliere i comportamenti della concorrenza. La "trappola del successo" è alla base di una scarsa motivazione alla cooperazione tra attori al di fuori dei propri network consolidati
- g) Ridotta attenzione da parte dei soggetti sottoscrittori del protocollo di intesa e possibili promotori di nuovi fattori di attrattiva su possibili fenomeni di **saturazione da flussi in città, rischio di ulteriore superamento della capacità di carico, soprattutto in occasione di eventi**
- h) I residenti sono più critici dei turisti nel valutare l'immagine di Verona
- i) L'affermazione "Verona gode di un'ottima immagine rispetto alle altre città italiane" non risulta supportata da dati oggettivi
- j) L'affermazione "Verona è unica, non rischia di essere confusa con nessuna altra città" non risulta supportata da dati oggettivi

La matrice SWOT ovvero gli spunti all'azione strategica

A partire dalle percezioni di tutti gli attori rilevanti, ascoltate nella fase di data collection, successivamente lette ed interpretate criticamente alla luce delle più attuali teorie e pratiche di *destination management* ⁽³⁷⁾ è stato possibile identificare i punti di forza (Strenght), di debolezza (Weakness) all'interno della destinazione, come pure le opportunità (Opportunity) e minacce (Threat) derivanti dal cambiamento esterno, nell'ambiente e nel mercato. L'analisi strategica guarda infatti sia all'interno di Verona Destinazione che al suo ambiente esterno, con diversi gradi di possibilità di influenza e cambiamento da parte di chi "governa" la destinazione.

I punti di forza e di debolezza di Verona Destinazione derivano da condizioni strutturali e dotazioni di risorse della località, tali da conferire un vantaggio o uno svantaggio competitivo rispetto ad altre località turistiche. In particolare, un punto di forza è un fattore della località che, se sfruttato, può conferire un vantaggio competitivo; d'altro canto un punto di debolezza è un fattore della località su cui occorre agire per non avere uno svantaggio competitivo.

Le minacce per Verona Destinazione sono costituite dalle sfide poste da sfavorevoli tendenze in atto nell'ambiente, tali da poter determinare, in assenza di una specifica azione, l'erosione della posizione competitiva della località. Le opportunità a loro volta sono delle sfide poste da favorevoli tendenze in atto nell'ambiente, tali da poter determinare, se opportunamente sfruttate, un miglioramento della posizione competitiva di Verona Destinazione.

Fattori di forza e debolezza, minacce e opportunità chiamano quindi all'azione, richiedono agli attori della destinazione capacità di muoversi e di agire. In questo senso un piano strategico, ancorché di carattere ampio e generalista, rappresenta uno strumento prezioso in grado di indirizzare l'attenzione dei decisori verso i problemi più importanti, distinguendoli da questioni secondarie che rischiano di esaurire, disperdendole, le forze disponibili.

Nella matrice SWOT ³⁸che segue si presentano i principali spunti di stimolo all'azione strategica, raggruppati per categorie omogenee.

³⁷ Franch M., *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, Mc Graw-Hill, Milano, 2012.

³⁸ SWOT: Strenght (punto di forza), Weakness (punto di debolezza), Opportunity (opportunità) e Threat (minaccia).

Verona Destinazione, matrice SWOT, 2016 – 2017

Analisi interna	Forza	<p>a) Risorsa: Verona è una destinazione turistica completa che presenta gli elementi basilari necessari per rispondere ai bisogni dei turisti (patrimonio culturale e siti storici, teatri, concerti, musei, alloggi, ristoranti e bar, negozi, strutture ricreative o sanitarie)</p> <p>b) Risorsa: ricchezza di fattori attrattivi (culturali materiali e immateriali, paesaggistici, naturali) sia in città che nel territorio, da poter giocare in chiave di offerta di prodotto completo, versatile, adatto a varie categorie di viaggiatori che sono con la famiglia, con amici, con il partner, a varie occasioni di uso e varie motivazioni</p> <p>c) Risorsa: Verona è facilmente raggiungibile (buon accesso, collegamenti autostradali e vicinanza alle città maggiori)</p> <p>d) Risorsa: CENTRO URBANO A MISURA D’UOMO: il bello a Verona è decentrato, non è concentrato in un posto e può essere raggiunto con una passeggiata</p> <p>e) Risorsa: TERRITORIALITA’ FORTE la Valpolicella, la Lessinia o comunque la presenza di territori attraenti vicino a Verona si può percepire anche in città</p> <p>f) IMPATTO ECONOMICO: indiscussa rilevanza economica del turismo come creatore di ricchezza per le imprese locali, per la comunità veronese</p> <p>g) Impatto economico: il turismo business al di fuori delle stagioni turistiche classiche come forza silenziosa per la città</p> <p>h) Immagine: Buono il profilo di immagine complessivo nelle percezioni dei turisti, soprattutto in relazione a</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Buon livello di pulizia della città b. Buon livello di sicurezza percepita c. Percezione di Verona come città tranquilla <p>i) Verona appare come una città viva, aperta molte ore nella giornata, non ha gli orari tipici di una città italiana di provincia</p> <p>j) Discreto il profilo di immagine percepito dai residenti. Le valutazioni più positive dei residenti riguardano aspetti legati all’accesso o a servizi <i>convenience</i>, che comodo avere vicino:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vicinanza autostrade • vicinanza città maggiori • numero di negozi • presenza di strutture turistiche • presenza di strutture sanitarie (ospedali....) <p>k) Verona viene percepita come una città tranquilla in cui vivere</p> <p>l) Città sicura, pulita, a misura d’uomo, autenticità delle tradizioni locali (soprattutto enogastronomia) come possibili elementi dell’immagine da comunicare</p>
------------------------	--------------	---

		<p>m) Guglielmo rappresenta un esempio pioneristico di rete wifi, possibile elemento di comunicazione</p> <p>n) Spinta strategica: Operatori turistici sono dialettici, con voglia di intraprendere</p> <p>o) Spinta strategica: da parte dei soggetti sottoscrittori del protocollo di intesa DMO si vede possibile uno sviluppo futuro del turismo per Destinazione Verona, si auspicano ulteriori progetti</p> <p>p) Spinta strategica: Grandi potenziali di crescita, con nuovi prodotti da poter proporre, soprattutto in bassa stagione, soprattutto se di “qualità”</p> <p>q) Spinta strategica: Possibilità di sviluppo del turismo in chiave plurisettoriale</p> <p>r) Spinta strategica specifica: la fondazione Arena può esprimere delle potenzialità anche generando indotto indiretto e nella formazione di nuovi artisti in campo lirico</p>
	<p>Debolezza</p>	<p>a) Spontaneismo dello sviluppo a Verona città, sviluppo a macchia di leopardo in provincia (località non turistiche, non dotate di tutti i servizi basilari)</p> <p>b) Debolezza infrastrutture (carente trasporto pubblico locale) soprattutto verso la provincia in orari non scolastici e per viaggiatori stranieri, mancano collegamenti diretti tra Verona e i principali fattori di attrattiva extraurbani, i parcheggi e le navette sono talvolta insufficienti in città, si verificano fenomeni di congestione del traffico soprattutto durante le principali fiere). Il problema dell’offerta di trasporto pubblico da migliorare è avvertito dai turisti</p> <p>c) i fattori di attrattiva permanenti della città e del suo territorio non riempiono da soli un intero weekend per un ipotetico turista, manca soprattutto un grande museo</p> <p>d) Visite sono concentrate ad alcuni siti culturali, affollamento, saturazione e superamento capacità di carico in alcuni momenti / luoghi (il problema dell’affollamento è percepito come tale dai turisti)</p> <p>e) Immagine da migliorare relativamente a problemi avvertiti dai turisti in città:</p> <ul style="list-style-type: none"> • livello di inquinamento dell’aria urbana • un certo tasso di rischio di criminalità avvertito <p>f) Turismo deturpante nel centro storico di Verona: le molte manifestazioni che si alternano e spesso si accavallano in centro storico impediscono di goderne pienamente la bellezza. I banchetti deturpano il paesaggio urbano. Non viene fatta una selezione rispetto al contenuto culturale dei progetti, in centro storico finisce di tutto (sport, commercio ambulante)</p> <p>g) Autenticità dimenticata: Non sempre i prodotti tipici locali vengono offerti ai turisti (es Macarons al posto di dolci veronesi)</p>

		<p>h) I residenti non si rendono conto di quanto il turismo sia importante, lo spirito di accoglienza di residenti e negozianti, vigili urbani ecc dovrebbe essere incoraggiato</p> <p>i) I residenti di Verona si dichiarano generalmente in disaccordo nel considerare il turismo come fonte di benefici economici diretti per sé o la propria famiglia, non ritengono nemmeno che tali benefici siano suddivisi equamente tra la popolazione locale</p> <p>j) La presenza di Verona on line è caratterizzata da frammentazione e carenza dei siti turistici istituzionali nei motori di ricerca (Google). La comunicazione che risulta dal motore di ricerca a cui accedono potenziali visitatori stranieri è gestita per lo più da intermediari, molto spesso stranieri. In generale la comunicazione digitale di destinazione presenta ampi margini di miglioramento</p> <p>k) Non risultano iniziative di promozione che indichino una presenza costante e proattiva sui mercati turistici emergenti</p> <p>l) Difficoltà a intercettare nuovi bisogni e desideri della domanda, non ci sono forme di turismo esperienziale proposte esplicitamente come tali (almeno on line sui portali turistici di Verona)</p> <p>m) esistono dei nodi da risolvere in città (Arena, casa di Giulietta e cortile)</p> <p>n) Verona non è un vero e proprio brand turistico noto e dotato di associazioni positive legate ai viaggi e alle vacanze</p> <p>o) Abusivismo nell'offerta di posti letto in <i>sharing economy</i></p> <p>p) Problema della sicurezza dei beni culturali (furto a Castelvecchio ha evidenziato le lacune della vigilanza)</p> <p>q) La programmazione della lirica in Arena viene ritenuta meno attrattiva che in passato (livello artistico inferiore), i festival lirici concorrenti di quello areniano sono molto agguerriti</p> <p>r) I concerti rock e pop in Arena sono visti come contrari alla vocazione del luogo, che dovrebbe essere solo la lirica</p> <p>s) Fiera: Il contesto che circonda la fiera non è adeguato al livello delle manifestazioni (immondizia), in fiera i cellulari vanno in tilt</p> <p>t) Potenzialità non sfruttate: Il turismo congressuale è stato troppo a lungo sottovalutato, manca un centro congressi completo di tutti i servizi e che abbia un'anima, una storia. L'uso della Gran Guardia è riservato agli eventi della politica, che non hanno quasi mai ricadute turistiche</p> <p>u) Potenzialità non sfruttate Non viene fatta una programmazione comune dei calendari, delle date degli eventi</p> <p>v) La presenza e il livello qualitativo dei punti di accoglienza turistica pubblici in città sono giudicate inadeguate, chi arriva non trova facilmente informazioni</p> <p>w) La professionalità di chi gestisce le attività di supporto (promozione, accoglienza ...) viene giudicata in modo negativo dagli operatori</p> <p>x) I tassisti hanno fatto la loro versione della piantina turistica, altri operatori procedono in modo autonomo a produrre materiali di informazione</p> <p>y) Si manifestano logiche competitive tra i diversi enti che a vario titolo si occupano di turismo, si ha talora l'impressione di essere</p>
--	--	--

		<p>davanti ad almeno due gruppi distinti e in contrapposizione, in un gioco a somma zero</p> <p>z) La disponibilità, da parte degli operatori turistici, a “fidarsi” delle proposte che vengono dagli enti che si occupano di turismo non è molta, anzi gli operatori turistici, sulla base delle esperienze del passato, esprimono una disillusione rispetto ai tavoli e alle concertazioni</p> <p>aa) Emergono tra i policy makers due visioni dello sviluppo turistico e del significato del turismo per Verona Destinazione: imprenditoriale vs pubblicistica, non immediatamente conciliabili, che sfociano in conflittualità su alcuni temi (tema di conflittualità, la tassa di soggiorno e il suo impiego)</p> <p>bb) Si pensa in ottica tutta centrata su Verona capoluogo e si tende a ricordarsi del territorio ogni tanto, quasi <i>en passant</i>, si fatica a ragionare sull’area territoriale vasta</p> <p>cc) Lo sviluppo dell’offerta turistica in provincia è a macchia di leopardo (località non turistiche, non dotate di tutti i servizi basilari, strutture da riqualificare in alcune zone)</p> <p>dd) Si tende, da parte degli attori strategici, a crogiolarsi in un’idea cristallizzata di successo della destinazione (“siamo nella quarta città turistica d’Italia”), idea che rivela difficoltà nel leggere i dati oggettivi, a cogliere i comportamenti della concorrenza. La “trappola del successo” è alla base di una scarsa motivazione alla cooperazione tra attori al di fuori dei propri network consolidati</p> <p>ee) Ridotta attenzione da parte dei soggetti sottoscrittori del protocollo di intesa e possibili promotori di nuovi fattori di attrattiva su possibili fenomeni di saturazione da flussi in città, rischio di ulteriore superamento della capacità di carico, soprattutto in occasione di eventi</p> <p>ff) I residenti sono più critici dei turisti nel valutare l’immagine di Verona</p> <p>gg) L’affermazione “Verona gode di un’ottima immagine rispetto alle altre città italiane” non risulta supportata da dati oggettivi</p> <p>hh) L’affermazione “Verona è unica, non rischia di essere confusa con nessuna altra città” non risulta supportata da dati oggettivi</p>
Analisi esterna	Minacce ³⁹	<p>ii) Concentrazione degli attori dell’intermediazione turistica (sia on line che offline) e del trasporto</p> <p>jj) <i>Sharing economy</i> vista come minaccia dagli operatori professionali del turismo</p> <p>kk) Sviluppo delle recensioni on line visto come minaccia dagli operatori alberghieri e della ristorazione</p> <p>ll) Possibilità emersione località turistiche competitor senza monitoraggio</p>
	Opportunità ⁴⁰	<p>mm) Crescita del mercato turistico leisure internazionale, apertura di nuovi mercati per l’incoming</p>

³⁹ Fonte: *PST 2017 2011 Italia paese di viaggiatori, Piano Strategico di sviluppo del Turismo*, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, http://www.pst.beniculturali.it/?page_id=84

⁴⁰ Ibidem

		<p>nn) Crescita dell'integrazione dei sistemi economici, sviluppo quantitativo del turismo business</p> <p>oo) Sviluppo del trasporto aereo, low cost come fattore di attrattiva ulteriore</p> <p>pp) Diffusione di standard di sicurezza e servizio (viaggiare è più facile e meno rischioso)</p> <p>qq) Trend di crescita generale del turismo culturale in Italia, trascinato dalla "rivoluzione museale del Mibact" (trend di flussi e di redditività ampiamente positivo), possibilità di sfruttare natura e paesaggio come motivazione principale nel leisure e come motivazione accessoria nel business</p> <p>rr) Cambiamento nelle motivazioni e nel comportamento del turista <i>leisure</i>, minor durata dei soggiorni, moltiplicazione delle vacanze nell'anno, crescita di segmento attivo ed esperienziale,⁴¹ crescita dei cicloturisti</p> <p>ss) Opportunità nel marketing indirizzato alle famiglie con figli</p> <p>tt) Sviluppo delle tecnologie digitali e nascita di nuovi intermediari online, uso dei motori di ricerca on line come fonte principale di informazione, canali di vendita digitali (⁴²)</p> <p>uu) Istanze per la sostenibilità e conservazione del territorio e del patrimonio culturale</p> <p>vv) Trend demografico invecchiamento attivo della popolazione possibilità di sviluppo innovativo di servizi per i turisti senior</p> <p>ww) Opportunità impropria: Le ottime performance recenti sono effetto di cause esogene (crisi internazionali) non controllabili dai policy maker o dagli operatori</p>
--	--	---

⁴¹ Solo un turista straniero su 10 usa un Tour operator per il suo viaggio in Italia

⁴² Il 90 % dei turisti ha prenotato online almeno un prodotto turistico

DIAGNOSI: VERONA DESTINAZIONE: UN TERRITORIO DALLE TANTE POTENZIALITÀ ... SE SUPERA LA FRAMMENTAZIONE

Né la città di Verona, né tanto meno il territorio circostante sono delle aree di monocoltura turistica. In esse il turismo convive in modo più o meno armonico con altre attività economiche e umane.

Detto ciò, gli stadi evolutivi sono assai differenti per città e territorio: la città si trova a vivere una fase di maturità del turismo, con saturazione di alcuni prodotti e attrattori e di taluni momenti dell'anno (ad esempio durante il Vinitaly). Tuttavia la città presenta ancora ampie possibilità di ulteriore sviluppo.

Il territorio sta scoprendo il turismo (ha infatti vocazioni diverse, agricole o manifatturiere) e va guidato per evitare disarmonie complessive.

L'ambiente del resto si presenta favorevole, per l'aumento generalizzato dei flussi (arrivi e presenze), per l'incessante internazionalizzazione della domanda⁴³, per il buon profilo di immagine percepito dai turisti di Verona e per il forte impegno strategico degli attori, sia pubblici che privati, sia profit che non profit.

La frammentazione da superare, la logica individualista o dei piccoli gruppi sono la principale sfida su cui misurarsi. D'altro canto si può contare su un forte impegno strategico da parte degli attori del turismo veronese, che non appaiono sazi, anzi sembrano disposti ad impegnarsi su nuovi progetti di sviluppo.

Ambizione

**Affermare la posizione di Verona tra le più importanti città d'arte italiane
Rendere il turismo nel veronese più competitivo nel contesto internazionale**

Visione

Si propone una visione unificante dello sviluppo turistico di Verona Destinazione, in una prospettiva almeno decennale, che sappia delineare uno stato finale desiderato, fondato su:

«I TURISMI DI QUALITÀ»

L'uso del plurale (i turismi) intende richiamare la pluralità delle motivazioni (leisure e business, ma anche culturale, congressuale, attivo, religioso ..) a cui rispondere con un'offerta di qualità che salvaguarda le risorse e rifiuta una logica puramente quantitativa (flussi, riempimento ...).

Tramite la pluralità delle motivazioni è possibile rivolgersi sia al mercato nazionale che ai mercati internazionali più consolidati sia ai mercati internazionali emergenti.

Il termine qualità fa anche riferimento alla capacità di sorprendere i viaggiatori offrendo esperienze innovative, *contaminate e positivamente contaminanti*, sempre in linea con le loro esigenze normali e speciali.

Nella visione proposta, Verona costituisce la porta di accesso al territorio, aperta 365 giorni l'anno, in grado di offrire una varietà di prodotti ai diversi segmenti target, in diversi periodi dell'anno.

⁴³ Dal 2012 gli arrivi stranieri hanno superato gli arrivi italiani. La Germania è di gran lunga il mercato più sviluppato quantitativamente, seguita a distanza da Cina (più di 60.000 arrivi nel 2016), Regno Unito, Francia, USA, Russia, Svizzera-Lichtenstein ed Austria.

Segmenti target

Verona Destinazione con la sua ricchezza di fattori di attrattiva che originano “i turismi” non è vincolata a rivolgersi ad uno o pochissimi gruppi di viaggiatori (segmenti). Il fatto di soddisfare già oggi una domanda variegata per motivazioni, occasioni d’uso e stagioni costituisce un elemento positivo, perché in questo modo si ripartiscono i rischi e si possono bilanciare andamenti e congiunture differenti. Questa **multisegmentazione**, peraltro **mai pianificata consapevolmente**, rappresenta di certo una sfida nel momento in cui si comunica la destinazione ai possibili mercati, come si vedrà più avanti. Tuttavia la multisegmentazione, l’essere “adatta per varie categorie di viaggiatori e di bisogni” rappresenta per Verona Destinazione una base di partenza che esprime un solido rapporto con il mercato: **il piano strategico recepisce la multisegmentazione come una condizione strutturale e un punto di forza**. Su questa solida base si possono innestare alcune specifiche iniziative rivolte a segmenti di mercato che presentano potenzialità interessanti. Si tratta di:

- Viaggiatori senior
- Cicloturisti
- Famiglie con i figli

I viaggiatori senior

Negli anni più recenti, una categoria da sempre nascostamente presente nei flussi turistici è passata alla ribalta. Si tratta dei senior, viaggiatori con più di 60 anni di età, che grazie a dinamiche demografiche e ad un cambiamento di stili e condizioni di vita (invecchiamento attivo) costituiscono ormai un vero segmento di mercato, meritevole di azioni di marketing ad hoc.

Verona non fa eccezione in questo, disponendo di fattori di attrattiva (culturali, enogastronomici..) e di servizi già adatti ai viaggiatori anziani. I senior rappresentano per Verona Destinazione un target attraente e coerente con “i turismi di qualità” perché:

- dispongono di una maggior capacità di spesa rispetto a turisti appartenenti a classi di età più giovani⁴⁴
- sono disposti a viaggiare in periodi di bassa stagione, contribuendo alla destagionalizzazione dei flussi e ad una miglior qualità dell’esperienza⁴⁵.
- Dall’indagine sui turisti si evince che gli over 50 manifestano i livelli di soddisfazione più elevati per la destinazione rispetto agli under 50⁴⁶. Tale atteggiamento positivo nei confronti della destinazione rappresenta un “capitale di marca” ancora poco valorizzato dagli operatori e dalla destinazione nel suo complesso.

I viaggiatori anziani nel nostro tempo presentano però profili ed esigenze diverse da quelle del passato: i nuovi senior sono più informati, più esigenti, vogliono poter scegliere (destinazione, hotel, attività da svolgere) e ridurre al minimo le preoccupazioni e i fastidi legati al viaggiare (bagagli, sicurezza). I turisti senior si aspettano attenzione individualizzata al cliente e sono disposti a pagare per la personalizzazione e la qualità del servizio. Quando sono in vacanza cercano non solo di rilassarsi, ma di arricchirsi sul piano personale, di fare nuove conoscenze e legami con persone che condividano i loro interessi. Possono quindi rappresentare un target ideale per azioni ad hoc su turismo del vino, culturale, ecc. Tendenzialmente i senior non

⁴⁴ Chand M, Tung RL (2014) The aging of the world's population and its effects on global business. *Acad Manag Perspect*, 28:409–429

⁴⁵ Tiago, MTPMB, de Almeida Couto JP, Tiago FGB, Faria SMCD (2016) Baby boomers turning grey: European profiles, *Tour Manag*, 54:13-22.

⁴⁶ Da un’ulteriore suddivisione dei risultati dell’indagine, risulta che la fascia di età più matura, se non proprio senior, presenta in media un’immagine più favorevole. In particolare, i turisti over 50 hanno una percezione più positiva rispetto alla presenza di spazi verdi, siti storici, attività e patrimonio culturali, oltre che alla presenza di tutti quei servizi convenience, che è funzionale e comodo avere vicino, quali: negozi, ospedali e strutture sanitarie, strutture turistiche, circoli sportivi e ricreativi, vicinanza a città maggiori e autostrade principali.

apprezzano gli eventi affollati e nemmeno vedono di buon occhio gli stereotipi dell'anziano che ancora ispirano promozioni e offerte turistiche. In un contesto dove sono poche le destinazioni che si sono espressamente rivolte ai turisti senior, soprattutto a quelli che viaggiano da soli e in autonomia, alcune azioni su questo target potrebbero costituire un elemento di differenza competitiva.

I ciclo turisti

I turisti motivati dallo spostamento in bicicletta sono interessanti per Verona Destinazione in quanto è emerso da qualche anno un trend favorevole di mercato che sembra non destinato ad arrestarsi per le macrotendenze in atto (ambientalismo, fuga dall'automobile, ricerca della forma fisica, visite turistiche attive e coinvolgenti). Pur nella difficoltà di reperire dati ufficiali su un fenomeno difficile da misurare⁴⁷, a livello europeo il cicloturismo si stima che il turismo muova ogni anno oltre 10 milioni di persone.

Una fonte autorevole come Enit⁴⁸ evidenzia come nel 2013-2014 circa 450 mila cicloturisti abbiano visitato l'Italia, producendo un giro d'affari da 44 miliardi di euro e circa 20 milioni di pernottamenti. Il 61% dei cicloturisti è di provenienza internazionale e il profilo economico e culturale è medio-alto. Non si tratta del turista low profile che potrebbe apparire ad un esame superficiale. Spesso i cicloturisti sono curiosi di conoscere il territorio e sono motivati a visitare attrazioni culturali, magari al di fuori dei circuiti più battuti.

Le famiglie con i figli

Le famiglie che viaggiano insieme (adulti in compagnia dei propri figli) rappresentano un mercato importantissimo a livello mondiale, che si stima possa rappresentare circa il 30 % del mercato turistico leisure⁴⁹. Nonostante tale rilevanza, il fenomeno è quasi invisibile a livello statistico, mancano delle rilevazioni specifiche. Nella letteratura sono ancora pochi gli studi scientifici sulle dinamiche e sulle preferenze delle famiglie prima durante e dopo la vacanza. Il quadro teorico che si sta formando⁵⁰ suggerisce che le famiglie con i figli sono interessate alla componente educativa del viaggio, alla possibilità che la vacanza diventi un contesto di apprendimento esperienziale fuori dalle aule scolastiche per i propri figli. Si apprezzano le attività facilitate organizzate sulla base delle esigenze dei bambini (*children friendly activities*) con possibilità per tutti i componenti della famiglia di partecipare. Il museo rappresenta il luogo ideale dell'apprendimento in vacanza. D'altra parte si vede la stessa vacanza come un momento privilegiato di recupero della dimensione dello "stare assieme" e del consolidare i legami familiari. Si presta attenzione al contesto, preferibilmente rurale e rilassato, e ai servizi di alloggio che devono essere in grado di soddisfare le esigenze speciali dei bambini e genitori in vacanza insieme.

Per queste ragioni, Verona con il suo patrimonio culturale ma soprattutto con le risorse del suo territorio in provincia è in grado di sviluppare delle offerte in linea con tali esigenze.

⁴⁷ È un tipo di turismo difficilmente misurabile in quanto manca un sistema di conteggio: non esistendo un'unica via di passaggio o pernottamento, di conseguenza i cicloturisti si "nascondono" all'interno delle quantificazioni dei flussi turistici in generale.

⁴⁸ Relazione di Andrea Babbi (direttore generale Enit) al Convegno Euro Velo 8 "The Mediterranean Route" – best practices, inspiration and networking in cycling tourism", Enit in collaborazione con la Provincia di Mantova, Mantova, 21 maggio 2015 .

⁴⁹ Schänzel H., Yeoman I., Backer E., (eds) *Family tourism. Multidisciplinary perspectives*, Channel View Publications, Bristol, UK, 2012

⁵⁰ Cicero L., *Marketing to families with children*, Phd dissertation, University of Udine, 2016-2017.

LINEE STRATEGICHE: UN QUADRO GENERALE

Le linee strategiche che consentono di tradurre tale visione in azioni sono le seguenti:

- comunicazione integrata
- sviluppo prodotti
- servizi di supporto
- miglioramento continuo della qualità

Le linee sono state identificate in base alla loro capacità di:

- valorizzare i punti di forza
- rispondere ai punti di debolezza
- cogliere le opportunità
- far fronte alle minacce

Le prime tre linee strategiche mirano alla trasformazione del sistema turistico nel medio lungo termine, attraverso interventi che prevedono investimenti significativi con **il coinvolgimento dell'amministrazione comunale** e di diversi attori locali, in primis i soggetti sottoscrittori del protocollo d'intesa DMO Verona.

La quarta linea di intervento, più operativa mira a realizzare interventi puntuali per il miglioramento della destinazione nel breve periodo anche con spese modeste e/o l'intervento di pochi attori locali.

Per ciascuna delle linee strategiche, il piano identifica una priorità principale, ad esempio:

- comunicazione integrata → priorità principale: "favorire il reciproco adattamento dinamico degli attori del turismo "

Il piano identifica anche interventi importanti e complementari, accanto alla priorità principale, in coerenza con la vocazione d'area e con le motivazioni della domanda. Ad esempio, nella linea strategica comunicazione integrata rientrano interventi su "comunicazione di marketing, "comunicazione digitale".

Per ogni intervento vengono proposti specifici strumenti (es. piattaforma intranet, briefing ad agenzia creativa) da poter impiegare concretamente.

Aspetti decisionali

Dato che

- **l'assetto di governance della DMO non è stato definito**
- **che attualmente è attivo un tavolo di confronto tra i promotori della DMO Verona**
- **che non è stato deliberato se dar vita o meno ad una DMO operativa**

il piano strategico si limita a proporre l'attribuzione dell'intervento/strumento alla DMO, laddove coerente.

Il piano non attribuisce ruoli e responsabilità attuative, gli eventuali richiami a specifici soggetti che attualmente hanno in carico una determinata progettualità hanno il solo scopo di rendere chiara l'esposizione. La decisione sull'allocazione delle responsabilità compete unicamente al Tavolo DMO, che è in grado di valutare compiutamente competenze e risorse che i diversi soggetti possono mettere in campo. Al tavolo DMO compete del resto la decisione sull'adozione del questo piano strategico nella sua interezza o di sue parti.

LINEA STRATEGICA «COMUNICAZIONE INTEGRATA»

Contrariamente a quanto si è soliti proporre, si mette la comunicazione alla base del presente piano strategico, nella convinzione che:

- ci sia un consistente fabbisogno informativo tra gli addetti ai lavori (policy maker e operatori)
- Verona e il suo territorio debbano guadagnare notorietà ulteriore come mete turistiche
- la presenza di Verona on line abbia bisogno di un salto evolutivo

La priorità principale è connessa al “favorire il reciproco adattamento dinamico tra gli attori locali della governance e dell’offerta turistica”, importanti interventi riguardano la comunicazione di marketing e il coordinamento della comunicazione digitale

Reciproco adattamento dinamico tra gli attori locali della governance e dell’offerta turistica

Gli attori locali hanno bisogno di essere sostenuti, dall’interno del sistema, nel loro adattamento reciproco e all’ambiente. Presentano in altre parole un vero e proprio fabbisogno informativo perché necessitano di decodificare i segnali di cambiamento, gli obiettivi perseguiti, le azioni in corso. Le poche riunioni in presenza eventualmente organizzate non possono rispondere a tale fabbisogno.

La fase di analisi ha evidenziato tracce di difficoltà nelle relazioni tra policy maker e operatori turistici: si ritiene che molte frizioni derivino proprio dalla mancata conoscenza di dati e di fatti, dalla non condivisione di informazioni e linee di azione, dalla difficoltà a dialogare tra addetti ai lavori. Del resto, le modalità di incontro e confronto tra soggetti, finora, sono state episodiche e tradizionali (riunioni in presenza), molto onerose in termini di tempo e poco adatte alla condivisione di informazioni spicciole e operative.

Per queste ragioni la priorità principale della linea strategica “comunicazione” si incentra sulla **comunicazione interna al sistema di governance della destinazione, allargata agli operatori** (laddove necessario), con il fine di soddisfare il fabbisogno informativo e di favorire il reciproco adattamento dinamico, restando in sintonia con il mercato.

LO STRUMENTO per realizzare tale priorità È LA CREAZIONE DI UNA INFRASTRUTTURA DIGITALE DI COMUNICAZIONE INTERNA AL SISTEMA DI GOVERNANCE E AGLI OPERATORI DELLA DESTINAZIONE.

Tale strumento è coerente con le priorità del Piano Strategico nazionale per il turismo perché questo prevede la realizzazione di una piattaforma digitale per la destinazione Italia attraverso un DMS (*Destination Management System*) e l’interoperabilità tra portali turistici di diversi livelli di destinazione.

La creazione di una infrastruttura digitale di comunicazione interna al sistema di governance e agli operatori **può rappresentare una prima risposta, ancorché non esaustiva, ai seguenti punti di debolezza:**

- Non conoscenza di iniziative di promozione sui mercati turistici emergenti
- Non conoscenza di iniziative di turismo esperienziale già presenti sul territorio
- Necessità di segnalare fenomeni di abusivismo nell’offerta di posti letto in *sharing economy*
- Programmazione comune (o almeno non in sovrapposizione) di calendari e date eventi
- Necessità di qualificare le informazioni fornite ai turisti da IAT e altri punti di contatto (es reception)
- Necessità di condividere i materiali informativi da distribuire ai turisti

La creazione di una infrastruttura digitale di comunicazione interna al sistema di governance e agli operatori può alleviare alcuni problemi relazionali:

- Contenere le logiche apertamente competitive
- Aumentare la disponibilità a fidarsi
- Contribuire ad avvicinare le visioni divergenti dello sviluppo turistico
- Ricordare agli attori che esiste il territorio e non solo Verona da promuovere e da proporre al mercato

La creazione di una infrastruttura di comunicazione interna al sistema di *governance* e agli operatori **coglie le opportunità** derivanti dalla digitalizzazione dei sistemi informativi e **valorizza i seguenti punti di forza**:

- può rendere gli stessi operatori più consapevoli sull'impatto economico del turismo
- può dare maggior visibilità al turismo business
- può evidenziare delle possibilità di sviluppo e collaborazione intersettoriale (con prodotti tipici, con vino, imprese alimentari, altre attività manifatturiere o di servizi del territorio)

Inoltre la creazione di una infrastruttura di comunicazione interna può supportare gli attori, soprattutto privati, nell'identificare le istanze comuni quando si tratta di fare pressione (lobbying) sui problemi della destinazione nel suo insieme:

- debolezza delle infrastrutture e servizi pubblici, soprattutto trasporto pubblico locale
- interventi per migliorare la qualità dell'ambiente (riduzione inquinamento aria urbana)
- interventi per controllare la pubblica sicurezza (prevenzione microcriminalità) e assicurazione verso turisti, residenti ed operatori)

Lo **STRUMENTO** concreto per la realizzazione di tale priorità può essere rappresentato da una **piattaforma extranet**, con diversi livelli di apertura, dove vengono condivise notizie e dati su:

- attrazioni turistiche, informazioni aggiornate, descrizioni, fotografie, documenti di presentazione (data base)
- attività delle organizzazioni artistiche e culturali (data base)
- annunci di eventi (con largo anticipo per permetterne la promozione da parte dei vari soggetti)
- ricerche di mercato e altri dati utili ai fini decisionali
- progetti
- risultati significativi ottenuti da uno o più partecipanti
- richieste di collaborazione
- documenti e modulistica condivisi...

La piattaforma va protetta con password e dotata di sistemi di sicurezza e consente di rendere visibili diversi livelli di contenuti a diverse categorie di utenti. Ad esempio i sottoscrittori del protocollo DMO potranno avere accesso a tutti i contenuti, mentre utenti specifici (es albergatori) potranno accedere ad informazioni selezionate.

Possibili sviluppi della piattaforma possono essere rappresentati dall'inserimento di un sistema di prenotazione integrato (*dynamic packaging*), gestito direttamente dall'acquirente finale, in grado di dialogare con altri sistemi di prenotazione e prestarsi a costruire package personalizzati anche su aree molto più vaste di quella veronese⁵¹.

Due strumenti accessori (stavolta non digitali) volti alla realizzazione della medesima priorità potrebbero essere:

- l'**organizzazione di eventi riservati agli addetti ai lavori**, con obiettivi di socializzazione, condivisione di informazioni in anteprima e creazione di reti informali tra le persone
- la **rotazione temporanea di personale** tra diversi enti partecipanti alla *governance* della destinazione, con l'obiettivo di far comprendere dall'interno le peculiarità dei vari enti e il loro contributo a beneficio del sistema

NEL CASO DELL'ISTITUZIONE DI UNA DMO OPERATIVA, IL RUOLO DI GESTIONE DELLA PIATTAFORMA DOVREBBE COMPETERE ALLA STESSA DMO.

A TUTTI I PARTECIPANTI COMPETE LA CREAZIONE DI CONTENUTI E L'AGGIORNAMENTO DELLA PIATTAFORMA EXTRANET.

⁵¹ PST 2017 2011 Italia paese di viaggiatori, Piano Strategico di sviluppo del Turismo, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, http://www.pst.beniculturali.it/?page_id=84 pag. 76

NELL'ATTESA, L'AVVIO DEGLI EVENTI PER ADDETTI AI LAVORI E LA STESURA DI UN PROGETTO DI ROTAZIONE TEMPORANEA DEL PERSONALE TRA ENTI DELLA GOVERNANCE POTREBBE ESSERE ATTRIBUITA AD UNO DEI SOTTOSCRITTORI DEL PROTOCOLLO D'INTESA DMO, CHE AVESSA IL TEMPO E LE RISORSE DA DEDICARE A TALI ATTIVITÀ.

Comunicazione di marketing

In relazione al bisogno di guadagnare ulteriore notorietà sul mercato turistico da parte di Verona e del suo territorio, si ritiene che la comunicazione di marketing rappresenti un'area di intervento importante. La comunicazione non può in effetti esaurirsi tra gli attori turistici locali ma, in un contesto di competizione crescente, chiama in causa i mercati e i diversi pubblici, di cui occorre ottenere attenzione, interesse, gradimento.

La comunicazione di marketing si rivolge dunque in modo mirato e selettivo ai turisti attuali e potenziali, agli intermediari turistici, agli influenzatori, alla pubblica opinione in generale, presentando i fattori di attrattiva e i prodotti turistici, stimolando il contatto e diffondendo un'immagine favorevole della destinazione. Verona ha bisogno di guadagnare visibilità, di far crescere la propria notorietà, ovvero la percentuale di persone che spontaneamente associano Verona e il suo territorio ad un luogo di viaggi e vacanze. Questo è imprescindibile se la città intende posizionarsi tra le più importanti città d'arte italiane e se intende fare da traino ad un territorio competitivo nel contesto internazionale.

Con la comunicazione di marketing la destinazione sviluppa un rapporto più diretto con i propri mercati, **ovviando in parte alla minaccia** rappresentata dalla concentrazione degli intermediari nel turismo. Inoltre **si colgono alcune opportunità:**

- si veicola l'idea che viaggiare su Verona sia facile e poco rischioso
- si risponde esplicitamente ai nuovi bisogni del turista
- si sostengono le linee di prodotto strategiche, in particolare il turismo culturale Business to Consumer
- si può dialogare esplicitamente con i segmenti di mercato dei cicloturisti, delle famiglie con figli e dei senior

La comunicazione di marketing integrata può rappresentare **una risposta ai seguenti punti deboli:**

- spontaneismo, perché può offrire un'occasione di collaborazione tra attori
- debolezza del brand Verona, che va rafforzato nella sua capacità di veicolare associazioni positive rispetto al turismo
- ridotta possibilità della Fondazione Arena di investire in comunicazione di marketing per il festival lirico, ridotto impatto sui media nazionali delle serate di prima in Arena

La sfida per la comunicazione di marketing consiste nel valorizzare i fattori distintivi del territorio veronese qualificandolo come adatto a molti tipi di vacanza: numerosi fattori rendono infatti Verona una destinazione dotata di risorse peculiari, non standardizzate, estremamente varie tra loro.

Questo rappresenta una sfida per chi deve comunicare perché la comunicazione, per essere efficace, deve selezionare pochissimi elementi distintivi, al limite uno solo, su cui impostare il messaggio. Una unique selling proposition troppo distintiva finirebbe per tagliare fuori molti fattori attrattivi, d'altra parte una promessa relativa all'ampiezza di possibilità di vacanze finirebbe con l'essere generica e per rendere Verona Destinazione confondibile con altre destinazioni.

Occorre innovare i contenuti della comunicazione, pensando che l'Arena o Giulietta e Romeo siano degli elementi ormai ampiamente sfruttati che abbisognano di essere rivitalizzati tramite altri **punti di forza da valorizzare** nella comunicazione di marketing:

- la ricchezza dei fattori attrattivi, compresi quelli del territorio

- il fatto che Verona sia facilmente raggiungibile
- città d'arte a misura d'uomo
- territorialità forte
- pulita, sicura, tranquilla, con tradizioni locali autentiche
- valore simbolico ed emozionale di Verona Destinazione

Lo **STRUMENTO** principale per attuare tali interventi consiste nella scelta ed incarico ad una agenzia creativa di grande esperienza per **un piano di comunicazione integrata della località**. Il primo passo sarà la definizione di un **BRIEFING**. Un briefing è tecnicamente un incontro in cui vengono impartite sintetiche informazioni e istruzioni operative relative a un compito da svolgere, in questo caso relative ad una campagna di comunicazione per Verona Destinazione.

Come possibili elementi del briefing emersi dalla fase analitica si ricordano i punti di forza sopra citati, oltre a nuove idee per comunicare i classici contenuti (festival lirico in Arena e Giulietta e Romeo) e anche una visione più fresca come Verona contaminante, viva e aperta 365 giorni l'anno. Vanno evitati temi troppo confusi, nello stile di progetti di marketing territoriale proposti recentemente alla cittadinanza.

La comunicazione degli attrattori (es. monumenti, luoghi di visita, musei) e degli eventi importanti (es. Vinitaly, prime areniane ...) andrebbe sintonizzata rispetto a quella della località, creando un piano di comunicazione integrato in cui le diverse iniziative degli attori, in primis quelli del tavolo DMO, si sviluppino armonicamente.

La scelta dei mezzi e dei canali di comunicazione andrebbe condotta in linea con i target identificati (senior, cicloturisti, famiglie con figli).

NEL CASO DELL'ISTITUZIONE DI UNA DMO OPERATIVA, LA GESTIONE DEL RAPPORTO CON L'AGENZIA CREATIVA DOVREBBE COMPETERE ALLA STESSA DMO.

A TUTTI I SOTTOSCRITTORI DEL PROTOCOLLO D'INTESA COMPETE LA VISIONE, DISCUSSIONE ED APPROVAZIONE DEL PIANO DI COMUNICAZIONE DI MARKETING INTEGRATO PER VERONA DESTINAZIONE.

Sarebbe utile che il piano venisse fatto oggetto di ampia condivisione con gli operatori privati in modo da rendere palesi gli investimenti di denaro pubblico a supporto della destinazione tutta.

Coordinamento della comunicazione digitale

In anni recenti, la comunicazione digitale ha assunto un peso sempre più rilevante nella formazione del *consideration set* dei turisti potenziali, nella definizione delle aspettative e dell'immagine della destinazione, oltre che nella percezione di soddisfazione complessiva rispetto all'esperienza turistica. In relazione ai problemi evidenziati nella presenza di Verona on line (frammentazione e carenza dei siti turistici istituzionali in Google, soprattutto quando si naviga dall'estero) si ritiene importante agire su questo fronte in modo integrato.

La comunicazione digitale comprende sia la comunicazione veicolata dai sottoscrittori il protocollo di intesa DMO, dalla stessa DMO se presente e dagli operatori della destinazione, ad esempio attraverso siti web istituzionali o inserzioni a pagamento ("immagine indotta"), sia la comunicazione che deriva dai contenuti sviluppati e condivisi dai turisti sui social media (immagine "organica"). Sebbene la comunicazione online, per sua natura e per la molteplicità dei soggetti coinvolti, sfugga al completo controllo da parte del management della destinazione, è fondamentale da un punto di vista strategico che si adottino strumenti di coordinamento della comunicazione digitale. **Rinviando alla linea strategica "servizi di supporto" per l'identificazione dei necessari cambiamenti organizzativi e dei soggetti responsabili**, dal punto di vista degli strumenti digitali si tratta di:

- creare e gestire un **portale internet unitario** di Verona Destinazione⁵² che oggi non è disponibile sul web: è di primaria importanza che il turista possa trovare on line tutte le informazioni che riguardano la destinazione su un unico portale internet. Il portale deve essere sempre aggiornato, in connessione con il portale extranet di cui sopra e tradotto in più lingue: almeno in tedesco e in inglese. Operativamente la gestione del portale e dei suoi contenuti va affidata ad una redazione specializzata, che raccolga dai singoli attori connessi alla extranet i contenuti e gli aggiornamenti da pubblicare, curandone l'omogeneità nella terminologia da utilizzare, nello stile della comunicazione, nella grafica ecc. Lo stile di comunicazione sarà semplice divulgativo e di impatto, utile per i non addetti ai lavori, necessariamente diverso da quello usato nella extranet. Si sottolinea l'importanza della redazione contemporanea di versioni multilingue del portale stesso. I contenuti andranno corredati con indicazioni pratiche per la programmazione del viaggio: clima, normative sanitarie e valutarie, abitudini alimentari, cosa mettere in valigia. Sempre più importanti sono le funzioni di download di documenti, mappe, elenchi
- svolgere attività di **Search Engine Optimization** e **Search Engine Marketing** per posizionare il portale della destinazione nella prima pagina dei risultati di google dei vari paesi stranieri di provenienza dei turisti. A tal fine, si ritiene utile identificare termini di ricerca chiave dei turisti nelle diverse lingue
- verificare che tutta la comunicazione online, non solo quella social, sia ottimizzata per l'utilizzo da dispositivi mobili (smartphone, tablet), segnalando i vari problemi e verificando la completezza delle app presenti. Sempre più infatti la fase di ispirazione/informazione come pure la fruizione di servizi durante il soggiorno tende a svolgersi da dispositivi mobili. I turisti da mercati emergenti tendono ad avere un uso del mobile più intenso
- realizzare un monitoraggio continuo del passaparola on line (in modo particolare su Tripadvisor) per identificare i temi prevalenti (*content*) e "l'umore" dei turisti (*sentiment analysis*)
- attivare e gestire un account ufficiale di Verona destinazione sui principali **social network** (face book, instagram, twitter...)
- verificare la copertura wifi in tutte le zone di interesse turistico, non solo in città

IL RUOLO DI GESTORE DEL PORTALE UNITARIO DI VERONA DESTINAZIONE E RESPONSABILE DELLE ATTIVITA' SOPRA INDICATE ANDRÀ DEFINITO NELLA LINEA STRATEGICA "SERVIZI DI SUPPORTO, PRIORITÀ: UN SALTO NEL DIGITALE"

A TUTTI I SOTTOSCRITTORI E A TUTTI GLI ADDETTI AI LAVORI ACCREDITATI COMPETE LA CREAZIONE DI CONTENUTI, DA PUBBLICARE SUL PORTALE SOTTO IL MONITORAGGIO DEL GESTORE.

⁵² Purtroppo il classico dominio dei portali di destinazione www.visitnomedelladestinazione.it è praticamente già accaparrato da un'organizzazione privata, l'associazione guide turistiche ABACO che gestisce il dominio www.visitverona.eu

LINEA STRATEGICA «SVILUPPO PRODOTTI»

La necessità di proporre una linea strategica dedicata ai prodotti deriva da questa semplice constatazione: non bastano le risorse, né dei beni pubblici⁵³, per creare dei prodotti turistici ovvero delle esperienze percepite come tali dai turisti e per cui i turisti siano disposti a spendere il loro tempo e il loro denaro⁵⁴. Sono necessari dei processi produttivi affinché le risorse diano vita a dei prodotti: nel caso delle attrazioni turistiche, i luoghi devono essere resi accessibili, aperti in orari consoni per i turisti, segnalati come luoghi di interesse, fruibili e godibili, sicuri e dotati di servizi di supporto (bagni, parcheggi, accessi per i diversamente abili...).

Anche gli eventi possono essere utilizzati per attrarre visitatori e quindi costituire delle “linee di prodotto” nell’offerta della destinazione, seppure di carattere temporaneo. Non tutti gli eventi però sono in grado di assolvere a queste funzioni: per generare flussi turistici gli eventi devono essere sufficientemente distintivi e attraenti, devono essere fruibili da persone che parlano lingue diverse e vanno comunicati al mercato con congruo anticipo temporale, per poter essere inseriti nei programmi di viaggio o nelle proposte degli intermediari.

La fase di analisi ha evidenziato molte opportunità sul versante dello sviluppo di nuovi prodotti e/o sul rilancio di quelli esistenti, in particolare nei comparti culturale, congressuale, del cicloturismo, del turismo del vino, dei matrimoni e degli eventi in genere. **Per ciascuno di questi comparti verrà identificata almeno una priorità di azione con i relativi strumenti operativi e soggetti responsabili.**

La fase di analisi ha evidenziato anche che le possibilità di sviluppo prodotti sulla città di Verona non richiedono altro che la predisposizione di attrazioni o di eventi, non sono necessari servizi accessori come alloggi, ristorazione, trasporti. Il sistema locale è già sufficiente a soddisfare i bisogni dei visitatori.

In provincia, al contrario, quando dei luoghi vengono aperti alla fruizione turistica o vengono organizzati degli eventi, vanno predisposti servizi di informazione, accoglienza, ristoro, trasporto e talora alloggio: il sistema locale non è talvolta completo con tutti gli anelli della filiera e in sede progettuale occorre pensare in modo compiuto ai bisogni dei visitatori.

Una politica di sviluppo dei prodotti per Verona Destinazione fa leva sui seguenti punti di forza :

- incanala in modo concreto la spinta strategica sia dei soggetti sottoscrittori del protocollo DMO sia degli operatori
- coglie i potenziali di crescita su prodotti in bassa stagione, su prodotti di qualità
- valorizza i fattori attrattivi (culturali materiali e immateriali, paesaggistici, naturali) che sono “giacenti” ma non pienamente sfruttati sia in città che nel territorio

Una politica di sviluppo prodotti per Verona Destinazione risponde ai seguenti punti di debolezza:

- spontaneismo, in quanto richiede di lavorare in modo integrato soprattutto nel territorio laddove non sono presenti tutti gli step della filiera turistica
- mancanza di fattori permanenti che rendano la città di Verona una meta in cui trascorrere un intero weekend
- consente di ovviare alla saturazione di alcuni luoghi di visita, con superamento della capacità di carico
- può rispondere in modo mirato a nuovi bisogni e desideri della domanda (segmentazione)

⁵³ Rispetto ad una risorsa o ad un bene pubblico (ad esempio un centro storico di una città), un prodotto turistico deriva da un processo produttivo volto a renderlo fruibile e godibile: prevede quindi pulizia, manutenzione, sorveglianza ma anche servizi igienici, logistici per i visitatori e spesso prevede anche controllo degli accessi con escludibilità nei confronti di chi non è titolare del biglietto di accesso.

⁵⁴ Rispoli e Tamma definiscono il prodotto turistico globale ovvero riferito ad una destinazione come l’insieme dei fattori di attrattiva (beni, servizi, informazioni, risorse dell’ambiente naturale e sociale) in cui il turista traduce in base alle proprie motivazioni, alla propria cultura e all’esperienza, alla sua personalità e alle condizioni socio-economiche in cui si trova, la propria domanda specifica. Cfr Rispoli M., Tamma M., *Le risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino, 1995

Una politica di sviluppo prodotti per Verona Destinazione coglie in generale le opportunità di mercato, in particolare nella crescita del turismo culturale. E' il modo concreto con cui si affronta il problema del turismo cosiddetto "mordi e fuggi" ovvero la ridotta durata del soggiorno medio e/o la prevalenza dei visitatori giornalieri (escursionisti) sui turisti veri e propri che pernottano presso la località.

Dato che la visione strategica "i turismi di qualità" contempla, per l'appunto, la pluralità dei turismi, **una coerente politica di sviluppo prodotti per Verona Destinazione chiama in causa diverse priorità:**

- **turismo culturale in città**
- **patrimonio culturale minore e diffuso in provincia**
- **turismo congressuale**
- **cicloturismo**
- **wine tourism**
- **turismo matrimoniale**
- **turismo generato da eventi.**

Come si leggerà più avanti, si tratta di un portafoglio prodotti molto articolato, addirittura ricco, per cui si invitano i decisori della *governance* locale a considerare con grande prudenza le ipotesi di creazione di nuove, ulteriori, linee di prodotto che potrebbero creare congestione e confondere ulteriormente l'immagine di Verona Destinazione.

Turismo culturale

Le opportunità di crescita nel turismo culturale derivano anzitutto da un trend positivo, a livello di nazione Italia: come evidenzia il Piano Nazionale del Turismo l'andamento dei flussi turistici e della redditività del turismo culturale sono ampiamente positivi nei prossimi anni, nell'ordine del 4% fino al 2020.

In base alla normativa regionale, su Verona insiste il Sistema Turistico Locale "Città d'arte, centri storici, città murate e sistemi fortificati e ville venete". I beni culturali, non solo i monumenti e i musei, ma "ogni testimonianza materiale avente valore di civiltà"⁵⁵, con termini anglosassoni il cosiddetto *heritage*, rappresentano quindi l'elemento fondante del turismo cittadino, anche se non di certo l'unico. Il centro storico di Verona è iscritto nella lista Unesco del Patrimonio Mondiale e fa parte del sistema siti Unesco del Veneto.

Accanto alla visita ai beni culturali, che si declina su molteplici temi, da Shakespeare alle chiese, dai reperti romani alle mura e alle fortificazioni di epoca austriaca, Verona offre spettacoli dal vivo, in primis il festival lirico che porta in città centinaia di migliaia di visitatori nei mesi estivi, quando la fiera e in generale il turismo business subiscono una battuta di arresto.

Anche eventi di cultura popolare, come il Tocatì, fanno da richiamo turistico e contribuiscono ad animare vivacemente il capoluogo.

Quindi il turismo culturale in città si inserisce in una vocazione già presente e molto ben sviluppata, che tocca fattori di attrattiva permanenti e temporanei e che richiama sia viaggiatori italiani che stranieri, provenienti da tutto il mondo, talora semplici escursionisti, talora turisti altospesistenti appartenenti a segmenti di domanda premium.

In provincia l'offerta di prodotti culturali non è invece così marcatamente turistica, anzi si rivolge contemporaneamente sia ai residenti che ai turisti. Entrambi possono essere incoraggiati a conoscere la cultura e la civiltà, cultura e civiltà proprie nel caso dei residenti, altrui nel caso dei turisti.

Le priorità della linea strategica "sviluppo prodotti nel turismo culturale" saranno pertanto differenti per città e territorio, per prodotti esistenti da rilanciare e per prodotti da mantenere o sviluppare ex novo, per fattori permanenti e per eventi culturali.

⁵⁵ Questa è l'espressione usata nella normativa nazionale sui beni culturali. Codice dei beni culturali e del paesaggio (Decreto Legislativo 22 Gennaio 2004, n. 42)

PER LA CITTÀ LE PRIORITÀ DI AZIONE NEL COMPARTO TURISMO CULTURALE SONO ALMENO DUE:

- **RILANCIO GESTIONALE DELLA LIRICA IN ARENA**
- **AMPLIAMENTO DELLE ATTRATTIVE PERMANENTI IN AMBITO CULTURALE A VERONA CITTÀ**

Rilancio gestionale della lirica in Arena

La priorità connessa al **rilancio gestionale della lirica in Arena è imprescindibile**, sia per il grandissimo indotto economico che il festival lirico porta al territorio in una stagione poco adatta alle visite culturali, sia perché l'opera lirica è elemento costitutivo dell'identità della destinazione Verona nel suo insieme, anche al di fuori del periodo estivo e soprattutto nei confronti dei mercati internazionali. Detto in parole semplici: Verona non può perdere il suo festival lirico per problemi legati alla sua gestione. Gli spettacoli di opera costituiscono una forma di valorizzazione dell'anfiteatro Arena, sicuramente con margini di miglioramento, ma coniugabili con le esigenze di tutela e coerenti con il pregio del monumento.

A partire dalla nomina del commissario ministeriale della Fondazione Arena, diverse proposte sono state formulate sulle possibili soluzioni ai problemi gestionali, una di queste è stata elaborata dal Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università di Verona su sollecitazione di alcuni imprenditori veronesi. Quello che il presente piano strategico prescrive è **la necessità irrimandabile da parte dei policy maker di scegliere una soluzione**, pubblica o privata che sia e di perseguirla con convinzione, **per realizzare un vero e proprio turnaround** senza il quale si avranno ripercussioni talmente negative sul turismo a Verona e nel territorio, da rendere privo di senso il resto del piano strategico. Di scelte gestionali si tratta e non della creazione di infrastrutture di copertura dell'anfiteatro che non risolverebbero i problemi della stagione lirica una volta messe in opera. Anzi la realizzazione di queste infrastrutture con le inevitabili polemiche che andrebbe a scatenare finirebbe per sottrarre energia ai decisori e alla città.

Anche se tale priorità esula dal campo di azione tipica della DMO, essendo la decisione di competenza degli organi di indirizzo politico-amministrativo della Fondazione Arena di Verona (Commissario Straordinario di nomina MIBACT DM n. 205 del 15/04/2016), tuttavia è **importante che gli attori della governance turistica seduti al tavolo DMO facciano sentire il proprio concreto appoggio alla Fondazione Arena.**

Ampliamento delle attrattive permanenti in ambito culturale a Verona città

Una volta messo in sicurezza il festival lirico, la priorità **"AMPLIAMENTO DELLE ATTRATTIVE PERMANENTI IN AMBITO CULTURALE"** intende pervenire ad un'offerta in grado di coprire un soggiorno di un intero weekend in qualsiasi momento dell'anno. Questo consentirebbe di stabilizzare la capacità di attrarre flussi turistici che garantiscano risultati soddisfacenti, dato che non sembra desiderabile aumentare il carico sulla città con altri grandi eventi o insistendo sui monumenti più visitati.

Due sono **gli strumenti** da impiegare per fare di Verona una meta per viaggi *city break* (coprire con prodotti culturali sempre fruibili nella città di Verona un intero weekend in qualsiasi momento dell'anno):

- **VALORIZZAZIONE DELLE PROGETTUALITÀ CULTURALI ESISTENTI**
- **PROGETTO PER UN GRANDE MUSEO**

Lo strumento "valorizzazione delle progettualità culturali esistenti" si focalizza su diversi progetti che sono stati recentemente portati a compimento o stanno per essere completati. Ne risulta un ampliamento dei prodotti culturali offerti ai turisti: dal 2015-16 sono visitabili nuovi siti, a fine 2016 viene lanciato un nuovo percorso culturale-spirituale oltre l'Adige, nel 2017 viene inaugurata la funicolare che consente di apprezzare il paesaggio urbano di Verona.

Nello specifico si tratta dei seguenti progetti:

- Riapertura museo archeologico a Teatro Romano, realizzata dal Comune di Verona, area cultura

- Inaugurazione museo degli affreschi Cavalcaselle alla tomba di Giulietta, realizzata dal Comune di Verona, area cultura
- Visite a “Verona sotterranea”: messa a punto di un itinerario di visita a reperti romani con orari di apertura concordati con i proprietari, realizzata dal Comune di Verona, area cultura in collaborazione con la Sovrintendenza, e privati (Banco Popolare, ristoranti)
- Funicolare delle Torricelle, allestimento dell’infrastruttura di trasporto panoramico realizzata dal Comune di Verona, in area interessata da altri nuovi prodotti (Verona Minor Jerusalem)
- Verona Minor Jerusalem, itinerario di visita su 5 chiese nella zona circostante la Funicolare, realizzato da Diocesi, Banca Popolare
- Galleria Arte Moderna GAM Achille Forti - Polo museale palazzo del Capitano, Cortile Mercato Vecchio, scala della Ragione, prosecuzione dell’attività da parte del Comune di Verona
- Mostre sul tema del gioco, parco delle Colombare (Comune di Verona, in collaborazione con AGA – Tocati)

Ciascun progetto realizzato dovrebbe essere visto, in un’ottica di continuità gestionale, come ambito che richiede ulteriori attività per essere pienamente valorizzato ed inserito armonicamente nell’offerta complessiva.

La valorizzazione delle progettualità culturali esistenti, più che un vero e proprio strumento operativo è un modo di pensare ed agire che chiama in causa come **RESPONSABILI I SOGGETTI DELLA GOVERNANCE DELLA DESTINAZIONE ED IN PARTICOLARE IL COMUNE DI VERONA, AREA CULTURA, CHE È IL PRINCIPALE PROTAGONISTA DELL’OFFERTA CULTURALE DI HERITAGE**. Chi inaugura e tiene in funzionamento un sito culturale o un’attrattiva come la funicolare ha anche il compito di “venderlo” ai possibili mercati, turisti e residenti. Pertanto valorizzare le progettualità esistenti significa **concepire dei piani di comunicazione ad hoc per le nuove attrazioni, studiarne l’integrazione con i prodotti esistenti e con le card territoriali, tenere monitorati i dati sugli accessi, contribuire a perfezionare il business model laddove necessario**, in modo da poter intervenire con eventuali aggiustamenti. **Nell’ambito del tavolo di lavoro DMO, il Comune di Verona potrebbe anche affidare tali compiti alla DMO STESSA, laddove questa fosse operativa.**

Il **PROGETTO DI UN GRANDE MUSEO** mira alla creazione di una organizzazione culturale permanente, che svolga la funzione di deposito organizzato della memoria, sua analisi e sua “ostensione” a fini educativi⁵⁶ o di intrattenimento. Il grande museo dovrà saper raccontare le peculiarità di Verona⁵⁷ in modo innovativo, interattivo, coinvolgente. Manca infatti in città un centro espositivo in grado di rispondere alla crescente domanda di prodotti esperienziali, basati su edutainment, con tecniche espositive scenografiche ancora in parte inedite in Italia. Il grande museo potrebbe trovare un completamento outdoor con un percorso, un giro completo o verosimilmente parziale, delle mura magistrali della città.

Altri interventi importanti nel comparto turismo culturale – fattori permanenti e fattori temporanei – riguardano **l’adozione sistematica di criteri di sostenibilità e di tutela del patrimonio storico e artistico nella valutazione dei progetti**. Riguardo al primo punto (sostenibilità) occorre porre l’attenzione sulla soglia da non superare con i flussi turistici ovvero la “capacità di carico” dei luoghi (⁵⁸), considerando che i luoghi di

⁵⁶ Montella 2001 p 181 Montella M., Musei: gestione e profitto in Borsellino E. a cura di, Piccoli musei d’arte in Umbria, Marsilio, Venezia, 2001 pag. 181

⁵⁷ Potrebbe in alternativa essere costruito un museo basato su un tematismo specifico, altamente distintivo per Verona, come quello del **VINO**. Anche il tema del vino, nell’ambito di un concetto ampio di cultura che comprende tutti gli elementi che costituiscono una civiltà, si presta a costruire la base di un museo di prodotto come avviene per il whisky a Edimburgo o per la birra ad Amsterdam. Sul valore del vino per il turismo a Verona e nel territorio si rimanda al punto più avanti. Restando invece in un ambito più immediatamente legato all’heritage, un tema distintivo per Verona può essere rintracciato negli **INSEDIAMENTI MILITARI**, nei forti, nelle mura di cinta e nella vita connessa, anche in base alla seconda motivazione dell’iscrizione al registro Unesco: “Verona rappresenta in modo eccezionale il concetto della città fortificata in più tappe caratteristico della storia europea”

⁵⁸ “Quando le risorse paesaggistiche e ambientali rappresentano l’attrattiva principale per la domanda ... la durevolezza del fenomeno turistico è legata alla capacità di rispettare la soglia di carico sostenibile dall’ambiente in

arte sono spesso fragili e mal si prestano alla fruizione di massa. A tale riguardo occorre considerare che i trend previsti per il futuro prevedono una costante crescita della domanda turistica, per cui sarà inevitabile prima o poi dover gestire il sovraffollamento⁵⁹.

Per Verona il problema si pone sicuramente alla casa di Giulietta, luogo angusto in cui praticamente tutti i visitatori transitano, magari solo per un veloce scatto fotografico.

Molto opportunamente i nuovi attrattori permanenti sono pressoché tutti collocati al di fuori dell'ansa dell'Adige che racchiude il centro storico e il rapido tour (Arena-casa di Giulietta) proposto ai gruppi organizzati. E' importante che il turismo culturale anche in città sia diffuso su vari punti, non solo concentrato in alcuni luoghi che rischiano di saturarsi superando la capacità di carico. Questo è ancora più importante nel caso di eventi che convogliano molte persone in città: non si dovrebbe gravare solo su piazza Bra o piazza dei Signori, i luoghi di ristoro dovrebbero essere possibilmente decentrati, le attrattive dovrebbero decongestionare e richiamare l'attenzione su punti della città solitamente non in evidenza, la mobilità dovrebbe essere pianificata in modo da essere sostenibile.

Riguardo alla necessità di dotarsi di criterio di tutela del patrimonio storico artistico, ciò che va preservato è anche quel patrimonio immateriale di artigianato, abilità e modi di vivere tradizionali, autenticità che rendono uniche le città italiane.⁶⁰ Tale patrimonio immateriale va preservato da forme di modernizzazione omologante come dal suo eccessivo sfruttamento in chiave turistica.

TUTTE LE PRIORITÀ APPENA ILLUSTRATE PRESUPPONGONO L'ADOZIONE DI UN MEDESIMO STRUMENTO TRASVERSALE: UNA DIREZIONE ARTISTICA "PER LA BELLEZZA"

In generale, il direttore artistico è colui o colei che ha la responsabilità di decidere sul contenuto di eventi artistici e culturali, spettacoli, stagioni teatrali ...) scegliendo i percorsi artistici, i messaggi, i temi conduttori, i protagonisti, i partner.

Occorre che una destinazione come Verona, ricca di patrimonio e vocata al turismo culturale, possa contare su un decisore, un soggetto responsabile che si faccia da garante rispetto ai contenuti artistici e culturali delle proposte, in altre parole sia in grado di:

- Fare scelte su manifestazioni ed eventi di piazza che sappiano coniugare buon livello culturale e attrattività per un ampio pubblico
- Promuovere tra gli operatori turistici e commerciali un gusto per l'autenticità, in modo che siano gli operatori stessi ad autoregolamentare le proprie scelte di assortimento, di layout espositivo
- Identificare casi clamorosi di autenticità tradita da parte di operatori privati e possa
- Contribuire attivamente a scrivere un progetto per un grande museo di Verona
- Predefinire un programma di mostre culturali in anticipo, in modo da permettere di diventare richiamo per visite
- Dire consapevolmente la propria sull'offerta lirica in Arena e sui modi per rinnovarne i contenuti (artisti, opere, durata ..)
- Dire consapevolmente la propria sui concerti rock e pop in Arena
- Contribuire con dei contenuti artistici al recupero dell'immagine di Giulietta, appannata dallo sfruttamento eccessivo in chiave commerciale
- Essere un interlocutore per i progetti di *performing arts*, per i laboratori teatrali con una attenzione particolare per Shakespeare (Romeo e Giulietta)

modo da garantire contemporaneamente sia il mantenimento della qualità ambientale sia il soddisfacimento delle richieste di accesso, visita e fruizione dei turisti". Franch M., *Marketing delle destinazioni turistiche*, cit., p. 85

⁵⁹ Alcune amministrazioni comunali stanno valutando l'opportunità di introdurre contatori di accesso ad alcune aree, che non possono contenere masse indiscriminate (es. Fontana di Trevi a Roma o ponte Vecchio a Firenze).

⁶⁰ Sostiene il ministro Franceschini "Nel Novecento abbiamo vinto la battaglia per la tutela del patrimonio materiale. Ora dobbiamo vincerne un'altra: la protezione del patrimonio immateriale fatto di antichi saperi, tradizioni, artigianato e gastronomia. Un'antica trattoria, una vecchia salumeria, una cartoleria storica rappresentano l'identità di un luogo". Cfr Conti P., "Contatori per i turisti nelle piazze e sgravi fiscali per i negozi storici. Intervista al ministro Dario Franceschini", *Il Corriere della Sera*, 16 aprile 2017, p. 21

- Essere testimonial vivente rispetto ai residenti, dicendo loro quanto belli siano Verona e il suo territorio

In relazione alla necessità di tutelare la bellezza complessiva dei luoghi, il nuovo Direttore Artistico dovrebbe però occuparsi anche di temi ambientali e di sostenibilità. Rispetto alla sostenibilità, il Direttore Artistico dovrebbe attivarsi per monitorare i flussi di visitatori alle principali attrazioni della città, predisponendo eventuali misure, e in generale fare azione di sensibilizzazione sui decisori per conservare la natura e il paesaggio, sia in città che nel territorio (conservazione attiva del verde urbano, del fiume Adige, dei luoghi naturali, verifica dell’impatto degli insediamenti e dell’uso dei materiali sulla bellezza visiva del paesaggio, segnalazione di eventuali abusi).

Patrimonio culturale minore e diffuso in provincia

Non è auspicabile uno sviluppo del turismo culturale concentrato nei tradizionali circuiti della città d’arte. Se l’imperativo per Verona è “decongestionare”, questo si può realizzare incentivando lo sviluppo del turismo culturale nel territorio. La provincia di Verona possiede un patrimonio culturale capillarmente diffuso, con alcune isolate eccellenze e molti punti di interesse di minor rilievo monumentale, ma fortemente interconnessi con il paesaggio. In provincia di Verona, come in tutta Italia, molte opere sono ancora nel loro luogo di collocazione originale: il privilegio italiano risiede infatti proprio nella capillare diffusione del patrimonio culturale, la cui qualità consiste nella sua ubiquità e diffusione. Una chiesa o una villa in campagna non vanno valorizzati solo per il loro pregio individuale, ma come componenti di una trama di relazioni⁶¹.

La valorizzazione ai fini turistici di tale patrimonio non può avvenire facendo leva sui valori tradizionali dell’eccellenza monumentale di matrice ottocentesca, puntando ad un turismo attratto dal “capolavoro”. Così facendo, infatti, si mettono in concorrenza i territori e il loro patrimonio diffuso con i grandi musei e le città d’arte, sancendone in partenza l’insuccesso.

La valorizzazione del patrimonio culturale minore e diffuso in provincia fa leva sulle connessioni con il paesaggio, sulla pluralità di elementi di interesse, su un insieme armonico il cui valore supera la somma delle singole parti.

Lo strumento più adatto per sviluppare il turismo culturale nel territorio veronese è rappresentato dalla creazione di itinerari a tema (concept tematico-territoriali).

Negli itinerari a tema, i musei locali assolvono il ruolo di punti di accesso e/o stazioni di servizio lungo il percorso. Si tratta in sostanza di disegnare delle “mostre on the road” che si articolano in modo lineare, circolare o a spirale nel territorio, legate da una chiave di lettura unificante, dove si dipana un continuum culturale tra storia, agricoltura, enogastronomia, tradizioni e urbanistica.

Possibili temi classici per itinerari in provincia di Verona sono rappresentati da:

- FOSSILI
- CIMBRI
- LUOGHI DI DEVOZIONE
- PRODOTTI GASTRONOMICI DI ECCELLENZA (tortellini, sfogliatine, formaggi, olio di oliva, varietà di ortofrutta ...)
- FIORI SPONTANEI E GIARDINI

Sarebbe importante il coinvolgimento di creativi nella declinazione e proposta di temi nuovi, in grado di stimolare la curiosità dei media e poi dei visitatori, anche di quelli che trascorrono abitualmente le loro vacanze sul lago di Garda, a cui vanno fatte proposte innovative.

Il modello a cui ispirarsi può essere quello dell’ecomuseo, che è una frazione selezionata di territorio, non delimitata da mura, la cui lettura viene agevolata dall’itinerario stesso. Grazie alle nuove tecnologie, la lettura e la personalizzazione degli itinerari in base alle esigenze dell’utente⁶² risultano molto più agevoli rispetto alla rigidità degli itinerari passati.

⁶¹ Settis S. “Pietre dell’identità. Noi e le città: perché gli italiani sono così legati al proprio patrimonio storico-culturale”, Il Sole 24 Ore, 23 nov. 2005

⁶² Quanto tempo ha a disposizione? Cosa interessa di più? Ci sono bambini o solo adulti nel gruppo?

In tali itinerari tematici, il piccolo museo locale assume un ruolo ancillare, come porta di ingresso fisico, organizzativo ed intellettuale al territorio, come cardine di itinerari vasti, all'interno di una rete con altri musei locali come tappe intermedie o finali. Si tratta di valorizzare, insomma, l'intero patrimonio diffuso nel territorio ricompreso tra un museo e il successivo e di usare la rete per fare economie di scala tra i musei (acquisti, formazione, amministrazione, promozione in comune).

Il target a cui si rivolge tale offerta di prodotti culturali è quello degli escursionisti, o meglio dei turisti ospiti in località geograficamente prossime, quindi già presenti in territori limitrofi e disponibili a spostarsi per trovare luoghi meno congestionati. I comuni della riviera veronese del lago di Garda rappresentano un bacino ideale, con una possibile sinergia positiva con gli attori del turismo gardesano).

Altri interventi riguardano la verifica sui servizi complementari connessi all'offerta di turismo culturale: servizi di ristorazione, mobilità, ricettività, valorizzazione commerciale dei prodotti tipici dell'area. Nella fase di progettazione dell'itinerario va compiuta un'analisi delle filiere locali di offerta, per verificarne la completezza con tutti gli anelli della filiera, almeno per i bisogni giornalieri del turista. Va evitato in altre parole di impostare un itinerario in un luogo privo o molto scarso di servizi complementari, che non potrebbe soddisfare le esigenze di viaggiatori alla ricerca di elementi attraenti e capaci di sorprenderli.

Il sistema dei trasporti pubblici locali va messo sotto esame per verificarne la capacità di rispondere alle esigenze di un turista straniero abituato a trasporti semplici da scegliere e da usare. In alcune situazioni si potrebbe valutare l'attivazione di navette attrezzate, che lasciano e riprendono i visitatori ai musei, alle aziende di produzione dei prodotti gastronomici, ai luoghi di interesse.

Lo stesso dicasi per il sistema della segnaletica, che dovrebbe aiutare sia i turisti che i residenti a muoversi consapevolmente e ad apprezzare l'itinerario.

Il ruolo di responsabile, progettista e gestore di tali itinerari tematici può competere alla DMO stessa, se operativa. Indispensabile è una collaborazione con i comuni della provincia interessati dagli itinerari.

Turismo congressuale

Le opportunità di crescita nel turismo congressuale derivano da una tendenza positiva del comparto nazionale che nel 2015 ha mobilitato quasi 26 milioni di partecipanti per più di 35 milioni di presenze turistiche (+ 15 % rispetto all'anno precedente)⁶³.

Il turismo congressuale deriva come risultato "di secondo livello" dalle attività della *meeting industry*, organizzazioni professionali di congressi, conferenze e seminari con peculiari caratteristiche:

- richiesta di servizi *ad hoc*, alcuni di questi molto specializzati, in spazi e tempi limitati (interpretariato, noleggio di strutture, assistenza e trasporto persone individualizzato ...)
- programmazione delle richieste e delle prenotazioni molto anticipate, anche nell'ordine di 3-5 anni prima per grandi convention
- domanda derivata in funzione dell'andamento dei business e delle istituzioni che organizzano meeting, congressi ed eventi aziendali o professionali o scientifici
- grande sensibilità rispetto alle situazioni geopolitiche internazionali.

Come mercato, si tratta a tutti gli effetti di un turismo business, i cui acquirenti sono buyer professionali che adottano criteri razionali nei processi di acquisto e conducono valutazioni dell'offerta in condizioni di confronto competitivo tra destinazioni alternative. Rispetto a tali acquirenti, poco efficaci risultano strumenti di marketing basati sulla promozione, mentre risulta proficuo adottare sistemi di commercializzazione in grado di spingere il prodotto e di assistere il potenziale cliente nell'analisi dei suoi bisogni e nelle sue scelte. Dal punto di vista dei suoi processi produttivi, il turismo congressuale presenta il problema della frammentazione dei diversi fornitori di servizi (anticommon) in modo particolarmente forte. Dato che ciascuna impresa può negare l'accesso al proprio prodotto specializzato e compromettere così l'offerta del prodotto complessivo, per assicurare il massimo profitto possibile e il maggior volume di presenze, servirebbe un'autorità o una impresa turistica centralizzata che

- a) coordini le imprese la cui offerta forma il prodotto complesso
- b) fissi il prezzo complessivo del prodotto
- c) fissi il prezzo di ciascuna impresa componente.

Il problema dell'anticommon genera peraltro un'altra questione da risolvere, quello della redistribuzione dei profitti tra le diverse imprese partecipanti, perché in assenza di meccanismi di controllo centrale si possono generare squilibri e iniquità.

A Verona, **il turismo congressuale rappresenta, assieme ai flussi turistici generati dalle manifestazioni fieristiche (VeronaFiere in primis) buona parte del turismo business** in città e in alcuni paesi della provincia. Esso si inserisce in una vocazione già presente, sviluppata però solo in parte.

Una strategia di sviluppo che fa leva sul turismo congressuale contribuisce a realizzare la visione "i turismi di qualità" per diversi motivi:

- tale comparto genera una spesa giornaliera pro capite più elevata, anche se la durata dei soggiorni è necessariamente breve
- è in grado di sviluppare sinergie con il comparto culturale (visite ed escursioni post convegno, programmi culturali per accompagnatori, spunti per visite successive) sia nella città d'arte che in provincia

NEL TURISMO CONGRESSUALE LA PRIORITÀ VA A QUEGLI INTERVENTI IN GRADO DI AUMENTARE I FLUSSI TURISTICI IN BASSA STAGIONE, AGENDO IN MODO PROGRAMMATO E COORDINATO.

Insistere sul turismo congressuale significa **valorizzare al massimo il punto di forza peculiare di Verona costituito dalla sua facilità ad essere raggiunta e dalla sua vicinanza a grandi città**. Inoltre consente di spendere al meglio il punto di forza rappresentato dalla sicurezza percepita, visto che questo è un elemento importante di selezione delle destinazioni.

⁶³ ASERI OICE, *Osservatorio italiano dei congressi e degli eventi, Rapporto 2015*, in www.aseri.unicatt.it; Bensi P., Carminati A., Nelli R., *Meeting Industry in Europe. Benchmarking the meeting facilities and the attractiveness of European Destinations*, Vita e Pensiero, Milano, 2016.

Quello che è un punto da migliorare è invece il supporto pubblico locale agli organizzatori professionali di meeting: l'assistenza e il supporto offerto dalle sedi locali delle categorie economiche, il sostegno logistico e promozionale offerto dalla destinazione nel suo insieme.

Il turismo congressuale, per i problemi dell'anticommon, si presta a interessanti forme di collaborazione tra pubblico e privato. **LO STRUMENTO PRINCIPALE PER L'ATTUAZIONE DI TALI FORME DI COLLABORAZIONE DOVREBBE ESSERE PROPRIO LA STESSA DMO** che **ATTRAVERSO UNA SUA DIVISIONE DEDICATA**, con personale formato, risorse e consenso possa operare presidiando con continuità i mercati internazionali BtoB dei congressi da ospitare presso la destinazione. **Questo può prevedere anche una presenza in loco presso alcuni selezionati mercati dove si ravvisi un intento di sviluppo a medio lungo periodo.** La Divisione congressi della DMO potrebbe operare anche su business collegati, agevolando l'arrivo su Verona di eventi simili ai congressi dal punto di vista organizzativo e logistico (es. eventi sportivi, tappe di road show, TED X conference).

LO STRUMENTO accessorio, connesso alla istituzione della divisione Congressuale nella DMO, dovrebbe essere **UN ACCORDO FORMALE TRA GESTORI DEI GRANDI CONTENITORI** in grado di ospitare congressi ed altri eventi. I contenuti di tale accordo dovrebbero agevolare un livello minimo di coordinamento:

- calendario eventi congressuali e grandi eventi condiviso, con attenzione per la stagionalità
- condivisione di informazioni riservate in una zona dedicata della piattaforma Infranet
- standard qualitativi minimi per operatori

All'interno dei sottoscrittori il protocollo di intesa DMO, **L'ACCORDO "GRANDI CONTENITORI"** dovrebbe coinvolgere almeno:

- Comune di Verona per la Gran Guardia
- Fiera di Verona per il suo centro congressi
- Camera di Commercio con il suo nuovo centro congressi

Altamente opportuno è il coinvolgimento precoce nell'accordo di operatori privati gestori di grandi contenitori, come a solo titolo di esempio:

- Cattolica Assicurazioni
- Banco BPM
- Unicredit
- Gruppo Veronesi-Calzedonia
- Albergatori con strutture adatte a ospitare congressi
- Altri operatori.

A breve termine, se non si dovesse rendere operativa la DMO occorre adottare, come strumento snello di coordinamento, l'accordo Grandi Contenitori di cui sopra. E' verosimile che ci sia questa fase transitoria, data l'eredità psicologica dal passato (Convention Bureau) che aleggia nei rapporti tra gli operatori e alcuni soggetti sottoscrittori del protocollo di intesa DMO).

Si tratta di realizzare una nuova ripartenza, a partire dalle risorse esistenti, nella consapevolezza che la priorità di azione nel comparto del turismo congressuale non riguarda la costruzione di una nuova infrastruttura congressuale, anche se questa aggiungerebbe indubbiamente valore, soprattutto in un luogo di pregio dotato di una storia, di una sua identità peculiare⁶⁴.

Vitali nella prospettiva della ripartenza appaiono quegli **interventi volti a creare fiducia relazionale: condivisione di informazioni anche in modo informale, consuetudine di incontri face to face, coinvolgimento nelle decisioni, investimenti in formazione, ottica di lungo periodo.**

⁶⁴ Non è auspicata la costruzione di un centro congressi anonimo in zona periferica.

Cicloturismo

Le opportunità di sviluppo del cicloturismo derivano in primo luogo da un trend favorevole di mercato, che rivela una crescita recente e soprattutto potenziale di questo segmento. I cicloturisti presentano esigenze particolari in termini di prodotto e di servizi.

In secondo luogo esistono buone possibilità di finanziamento di progetti di sviluppo a partire, ad esempio, dai bandi regionali, non ultima la linea di finanziamento di 1,6 milioni di euro per la valorizzazione di itinerari escursionistici e cicloturistici e proposte di turismo enogastronomico da parte della Regione Veneto⁶⁵.

Il cicloturismo può essere sinteticamente definito come il turismo praticato viaggiando in bicicletta, dove prevale la volontà di svolgere attività ciclistica rispetto alla meta da visitare⁶⁶.

Oggi Verona città non è certo una destinazione ideale per i cicloturisti; anche in provincia, salvo alcune eccezioni, non vi sono importanti infrastrutture che possano attrarre masse di turisti da fuori territorio (tra città e provincia, complessivamente non vi sono più di 205 Km di piste ciclabili suddivisi in 5 ciclo piste di possibile interesse turistico⁶⁷).

Tuttavia la bellezza e la varietà dei paesaggi incoraggiano turisti e soprattutto escursionisti a muoversi in bicicletta. Questa risorsa ha già dato vita ad un contratto di rete (Verona Garda Bike⁶⁸) e può costituire di per sé stimolo per la nascita di nuove attività d'impresa al servizio specifico dei cicloturisti: *in primis* agenzie di viaggio, tour operator e strutture ricettive specializzate, ma anche servizi di noleggio e manutenzione di biciclette (anche biciclette elettriche), servizi di parcheggio dedicati e sicuri (visto il valore economico delle biciclette oggi in circolazione e l'alto tasso di furto), servizi di trasporto bagagli, servizi di accompagnamento cicloturistico, produzione di cartine e app dedicate ai percorsi cicloturistici, ecc.

La **priorità di azione** è quella di **NON SUBORDINARE LO SFRUTTAMENTO DELL'OPPORTUNITÀ DEL CICLOTURISMO AL SEPPURE NECESSARIO COMPLETAMENTO DELLA RETE DI PISTE CICLABILI E AL COLLEGAMENTO CON LA RETE DELLE PISTE CICLABILI EUROPEE.**

Tale priorità comporta l'adozione di **DUE DIVERSI STRUMENTI, UNO IN CITTÀ E UNO IN PROVINCIA:**

- in città lo strumento da adottare nel cicloturismo è rappresentato dalla **CREAZIONE DI UN PUNTO DI ARRIVO E DI ACCOGLIENZA DEDICATO AI CICLOTURISTI**. Si tratta di un luogo in cui si possono depositare i bagagli (spesso i ciclo turisti viaggiano con lo zaino appresso), parcheggiare le biciclette al sicuro⁶⁹, fare una doccia o cambiarsi di abito per poter visitare le attrattive culturali della città in modo comodo e appropriato. La presenza di materiale informativo in loco aiuterà questi turisti alternativi a scoprire luoghi di visita meno battuti al di fuori dei circuiti del turismo di massa. Una possibile collocazione (da valutare) per il punto di arrivo dedicato ai cicloturisti sarebbe quella dell'ex Macello

⁶⁵ Giunta regionale del Veneto, bando per l'erogazione di contributi con risorse POR FESR 2014-2020.

⁶⁶ Le ricerche sul cicloturismo sono ancora scarse e frammentarie, di qualche utilità ai fini della definizione del fenomeno sono le 6 caratteristiche indicate da Lamont: il luogo del viaggio (fuori dalla regione di residenza), la durata (escursione o viaggio di più giorni), la natura dell'attività ciclistica (agonistica o amatoriale), lo scopo del viaggio (la volontà prevalente di svolgere un'attività ciclistica), la partecipazione del turista (attiva o passiva) ed infine il genere di attività (leisure o recreation). Cfr Lamont D., "Reinventing the Wheel: A Definitional Discussion of Bicycle Tourism", *Journal of Sport & Tourism*, 2009, 14 (1), pp. 5-23 e Sustrans, *Cycle Tourism*, Information Pack TT21, Bristol, Sustrans, 1999.

⁶⁷ Fonte: FIAB Federazione italiana amici della bicicletta, Verona.

⁶⁸ Verona Garda Bike: Progetto per la promozione cicloturismo in provincia con una rete di imprese costituita da Europlan, Bellatrix Srl, Lamacart-MuseoNicolis, Turri, Masi, Gardaland, Parco Natura Viva, Parco Giardino Sigurtà, Parco Acquatico Cavour.

⁶⁹ Si ricorda l'esempio virtuoso di Bologna con il suo centro adiacente alla stazione che accoglie in un ambiente piacevole i cicloturisti, permette di lasciare i bagagli al sicuro e soprattutto le biciclette. Questa la descrizione del concept del centro: "Il primo parcheggio custodito per biciclette dove puoi trovare anche un servizio di noleggio, riparazione, area relax, deposito bagagli, tour, wi-fi gratuito ed eventi."

vicino a Via Pallone, nei locali di proprietà dell'AGEC a cui è stato tolto il vincolo di destinazione artigianale.

- **IN PROVINCIA LO STRUMENTO DA ADOTTARE CONSISTE NEL COMPLETAMENTO DI UN PROGETTO ESISTENTE⁷⁰, L'ECOMUSEO DELL'ENERGIA PULITA**, promosso da FIAB Verona. Il progetto ha il duplice obiettivo di migliorare la ciclabilità urbana e di offrire una nuova pista ciclabile per i ciclo-turisti che, collegandosi al primo tratto nord già presente, avrebbero in questo modo a disposizione circa 50 Km di percorso dal parco eolico di Rivoli Veronese alla centrale elettrica di Zevio. Questa nuova pista ciclabile collegherebbe Verona alle principali vie del cicloturismo provenienti dal nord Europa.

In provincia il progetto Ecomuseo sviluppa evidentissime sinergie con la priorità indicata per il turismo culturale, l'Ecomuseo infatti non è altro che un itinerario a tema tra sostenibilità ambientale ed archeologia industriale.

Sia in città che in provincia le priorità di azione nel cicloturismo entrano in sinergia con le azioni di miglioramento continuativo della segnaletica previste in prospettiva nell'ambito della linea "miglioramento continuo qualità".

In un orizzonte temporale medio, lo sviluppo di vero turismo, in grado di attrarre su Verona Destinazione delle persone motivate dalla vacanza in bicicletta, richiede come **intervento importante il potenziamento dei servizi intermodali** per rendere possibile lo spostamento con bici al seguito su distanze medie e lunghe (in particolare con il treno). Nel frattempo, interessanti sono le potenzialità di sviluppo dell'escursionismo, attraendo ciclisti dalle zone geograficamente prossime, soprattutto dal bacino del Garda Veronese.

Il ruolo di gestore del punto di arrivo per i cicloturisti potrebbe essere affidato ad un soggetto esterno alla governance della DMO, con cui il Comune di Verona potrebbe stipulare una convenzione (azienda esistente o azienda start up, associazione, cooperativa).

Il ruolo di facilitatore del progetto ecomuseo potrebbe essere attribuito allo stesso soggetto che in provincia assume il ruolo di progettista e gestore degli itinerari tematici (DMO operativa, in collaborazione con i comuni interessati).

Wine tourism

Il nome di questa linea di prodotto è volutamente in lingua inglese, perché si ritiene che il vino rappresenti per Verona e il suo territorio il più iconico prodotto da esportazione, capace di veicolare appieno il valore del "made in" sui mercati internazionali, che tanto rilevano nel turismo.

Le opportunità di crescita nel *wine tourism* derivano dall'esistenza di una nicchia turistica globale nata abbastanza di recente e riconducibile alla valorizzazione dei luoghi di produzione dei maggiori vini. Nel mondo, il vino e il turismo si declinano insieme sempre a livello locale, tanto che mentre fioriscono studi su singoli territori, paesi e realtà, è assai arduo se non impossibile trovare dei dati aggregati e recenti sul fenomeno del wine tourism su scala globale.

L'interesse istituzionale è testimoniato, in sede di World Tourism Organization, dall'organizzazione del primo summit mondiale "1st UNWTO Global Conference on Wine Tourism"⁷¹ in Georgia nel 2016.

In Italia si stima che gli "arrivi in cantina" abbiano ammontato a oltre 13 milioni nel 2015, con un trend sempre in crescita, un valore economico dell'enoturismo ritenuto nell'ordine dei 2,5 miliardi di € ed una spesa procapite giornaliera valutata in 193 €⁷².

⁷⁰ Il Manifesto Programmatico è stato presentato al pubblico in un Convegno tenutosi presso la Gran Guardia a Verona il 15 marzo 2017. L'esplicativo titolo scelto era: L'Ecomuseo dell'Energia Pulita. Pedalare lungo i canali dell'Adige nei luoghi dell'idroelettrica veronese

⁷¹ <http://affiliatemembers.unwto.org/event/1st-unwto-global-conference-wine-tourism>

⁷² Fonte: 12° Rapporto Nazionale sul turismo del vino in Italia, *Caratteristiche attuali e dinamiche evolutive del turismo del vino in Italia*, Associazione Nazionale Città del Vino, 2016 in www.cittadelvino.it

Il *wine tourism* in senso stretto consiste nelle visite ai vigneti, alle cantine, ai festival e agli eventi del vino, per cui si possa affermare che la motivazione principale siano l'assaggio dei vini o l'apprezzamento esperienziale dei luoghi di produzione⁷³. In senso lato il *wine tourism* incorpora quelle forme di offerta di servizi ricreativi, cibi, paesaggio e contatto con il mondo rurale che spesso danno origine a flussi di escursionismo, più che turismo con pernottamenti.

In ogni caso per il territorio di Verona il *wine tourism* rappresenta un campo di sviluppo coinvolgente. Con i suoi 14 vini DOC e 5 vini DOCG (Amarone della Valpolicella, Bardolino Superiore, Recioto della Valpolicella, Recioto di Soave, Soave Superiore), con quasi un miliardo di € di esportazioni⁷⁴, il territorio veronese rappresenta un luogo di produzione di vino di indiscussa rilevanza mondiale. In esso il *wine tourism* costituisce invece una potenzialità che va ulteriormente coltivata, perché si trova ad uno stadio di sviluppo molto più arretrato.

Il *wine tourism* nel veronese possiede infatti già alcuni elementi di richiamo ma presenta la necessità di completare parecchi punti della filiera portandoli a livelli di qualità adeguati in base alla cd legge dell'armonia turistica (la qualità di un soggiorno è determinata dalla qualità dell'anello più debole della filiera).

Un percorso di sviluppo del *wine tourism* contribuisce a realizzare la visione dei "turismi di qualità" in una prospettiva intersettoriale, ovvero abbracciando settori economici e business differenti. Il *wine tourism* si coniuga anzitutto con lo sviluppo della ristorazione di qualità, con la valorizzazione in loco dei prodotti tipici, ma anche con arte e cultura. Si ricorda al riguardo la mostra Arte e vino svoltasi presso il palazzo della Gran Guardia a Verona da aprile ad agosto 2015, in concomitanza con Expo Milano.

Il *wine tourism* aiuta i produttori locali a superare una logica solamente produttiva del vino, che ha portato lo sviluppo dilagante dei vigneti in alcune zone della provincia e può coniugarsi con la necessità di tutelare il paesaggio e la sostenibilità ambientale.

Come linea di prodotto il *wine tourism* presenta le seguenti caratteristiche:

- abbraccia necessariamente un territorio agricolo al di fuori del contesto urbano (sviluppo del turismo in provincia)
- valorizza la presenza di molte varietà di vini in un territorio tutto sommato piccolo
- si rivolge ad un target di viaggiatori altospeso, internazionale, di diverse fasce di età
- espone l'offerta locale ad una comparazione internazionale diretta tra destinazioni vinicole
- può contribuire ai ricavi delle piccole e medie imprese vinicole
- si presta a forme di innovazione del prodotto in chiave esperienziale e di coinvolgimento (turisti che lavorano temporaneamente in cantina, adozione di vigne a distanza ...)
- contribuisce ad ampliare, con proposte di escursionismo in cantine e zone di produzione, l'offerta turistica rivolta a segmenti con motivazioni diverse dall'interesse per il vino (turisti culturali, business traveler in libera uscita ...)

La priorità di azione va a quegli interventi volti a promuovere e diffondere l'imprenditorialità privata nel wine tourism e nei servizi ad esso collegati. Lo strumento concreto è il **consolidamento** di un'iniziativa appena partita, **un distretto virtuale di città e regioni vinicole internazionali** con lo scopo di promuovere insieme il vino e il territorio, incoraggiare il turismo enologico, l'innovazione e gli scambi commerciali. Si tratta di **Great Wine Capitals** la cui adesione per Verona è stata promossa dalla Camera di Commercio di Verona. Con i suoi diversi tools (comunicazione continuativa, ricerche di mercato, accordi con reti di agenzie viaggie e tour operator, formazione alle piccole e medie imprese e premi alle iniziative eccellenti nel turismo), Great Wine Capitals costituisce un patrimonio da far conoscere e valorizzare tra gli operatori del vino, dell'enoturismo e del turismo tout court. Di particolare rilievo è il concorso internazionale **Best of Wine Tourism**, ovvero un premio destinato agli operatori eccellenti del turismo del vino nelle categorie: ricettività, ristorazione, architettura e paesaggio, arte e cultura, esperienze innovative nell'enoturismo, servizi per l'enoturismo, pratiche innovative nell'enoturismo. Il premio prevede una selezione locale e una competizione internazionale e rappresenta un veicolo di diffusione di buone pratiche tra le aziende.

⁷³ Hall C.M., Macionis N., "Wine tourism in Australia and New Zealand", in Butler R., Hall C.M., Jenkins J.M., (Eds) *Tourism and recreation in rural areas*, John Wiley and Sons, England, 1998

⁷⁴ Fonte Camera di Commercio Verona, ufficio studi, presentazione a Vinitaly 2017.

Il ruolo di gestore della partecipazione attiva di Verona all'interno del network Great Wine Capitals è attualmente svolto dalla Camera di Commercio di Verona che di recente ha sottoscritto il protocollo e sta realizzando a inizio 2017 la prima iniziativa, proprio in campo turistico (Best of Wine Tourism), per l'appunto. A Veronafiere compete attualmente nel progetto un ruolo di partner tecnico e l'Università di Verona svolge un ruolo scientifico e di trasferimento di conoscenza sia in campo enologico che turistico.

I comuni dove hanno sede le aziende interessate potrebbero in futuro contribuire a specifiche iniziative promozionali.

Una iniziativa collaterale per unire la città di Verona al suo territorio nel segno del vino potrebbe essere rappresentata dall'apertura di una sezione dedicata al vino nel grande museo di Verona o addirittura la scelta di dedicare tutto il progetto "grande museo" al vino, facendolo così diventare un veicolo di diffusione della cultura locale in senso ampio.

Turismo matrimoniale

Le opportunità di sviluppo nel turismo matrimoniale derivano da un trend mondiale favorevole: secondo JFC (2012) in quell'anno ben 6.180 matrimoni di coppie straniere sono stati celebrati in Italia, generando oltre un milione di presenze e un fatturato totale di 315 milioni di Euro. Tra le principali destinazioni matrimoniali italiane troviamo, per l'appunto, Verona e Venezia, seguite da Firenze, Roma, Costiera Amalfitana e Capri⁷⁵. Il turismo matrimoniale consiste nello spostamento temporaneo di persone motivato dalla celebrazione di matrimoni in un luogo diverso da quello di residenza di uno o entrambi gli sposi. Si tratta di turismo motivato da eventi privati.

Il turismo matrimoniale per Verona è una piccola realtà significativa e soprattutto in crescita. Lo testimonia l'incremento dei matrimoni con rito speciale, passato da 42 del 2009 a 218 del 2016⁷⁶.

La formula del "rito speciale" fa riferimento ad una specifica politica di prodotto con alcuni attori e progetti pubblici ("Sposami a Verona") e privati (società di wedding planner).

E' utile sviluppare ulteriormente il prodotto turismo matrimoniale poiché questo ha un interessante impatto economico su mercati internazionali, è programmabile in anticipo e sviluppa sinergie positive con il tema dell'amore, distintivo della città.

La priorità consiste in azioni di rafforzamento commerciale, in modo che la destinazione Verona si possa posizionare tra le proposte valutabili all'interno delle mete matrimoniali perfette per turisti internazionali provenienti dalle regioni europee di generazione più importanti (Germania, Austria e Svizzera, Regno Unito, Francia), nonché dalla Russia.

Lo strumento è un canale di vendita dedicato al wedding, che presidi i contatti diretti con i buyer stranieri (wedding planner) e che curi la presenza di Verona destinazione tra i mezzi di comunicazione dedicati al target sposi sui vari mercati.

Il ruolo di responsabile per la gestione di un canale di vendita dedicato al wedding dovrebbe competere in primo luogo alla stessa DMO, attraverso una persona dedicata e appositamente formata che possa operare con continuità su questo particolare mercato.

E' importante che almeno le iniziative adesso in capo a SPOSAMI A VERONA vengano proseguite in un ottica di continuità temporale e di coerenza di prodotto.

Turismo generato da eventi

L'organizzazione e la gestione eventi in loco sono il modo più rapido per creare traffico in una certa località. Non sempre il traffico e l'arrivo di persone corrispondono però a flussi turistici. Quando si considerano gli eventi, ovvero degli accadimenti temporanei dotati di qualche elemento di straordinarietà bisogna essere attenti a distinguere gli eventi in grado di creare turismo, con pernottamenti di una o più notti, da eventi che generano escursionismo (andata e ritorno in giornata) da parte di turisti alloggiati nei dintorni, da eventi di

⁷⁵ DEL CHIAPPA, G. FORTEZZA, F., "Analisi delle motivazioni alla base del turismo matrimoniale: un'indagine esplorativa", *Sinergie Italian Journal of Management*, n. 101, jan-apr. 2017, p. 143

⁷⁶ Fonte: Comune di Verona.

esclusivo interesse dei cittadini residenti in città o in provincia. Negli ultimi anni si assiste ad una vera e propria proliferazione di eventi, con obiettivi non sempre chiari e non sempre coerenti con le vocazioni dei vari territori.

Affinché un evento generi turismo occorre che venga proposta, accanto all'evento stesso un'offerta di prodotti turistici complessi (pacchetti), con promozioni sui mezzi di trasporto diretti (partnership con vettori), con una riconoscibilità dell'evento stesso che deriva dalla sua notorietà (la ripetizione a cadenze regolari in modo da diventare appuntamento fisso è molto importante) e dagli investimenti in comunicazione. Se si vuole generare turismo con alcuni eventi sportivi non professionistici (es. maratone) serve predisporre strutture adeguate (spogliatoi, docce).

Insomma per fare turismo con gli eventi non ci si può limitare ad organizzarli!

A Verona l'offerta di eventi è ricca al punto tale da determinare, in alcune situazioni e momenti⁷⁷, delle vere congestioni della città, in particolare della zona del centro storico e più di tutto in piazza Bra. Tuttavia se si escludono le fiere (che non vengono organizzate con fini turistici), il festival areniano, qualche concerto rock e pop ed alcuni eventi ormai iconici come Verona in Love o Tocati, non sembrano esservi altri eventi "hallmark"⁷⁸ ovvero prominenti, rilevanti per il mercato turistico, in grado di caratterizzare la città e soprattutto riempire le strutture ricettive e i servizi collaterali. Gli eventi secondari, non prominenti, finiscono per animare la città, per renderla più vivace, per offrire occasioni di intrattenimento ma al tempo stesso mettono a dura prova la resistenza degli abitanti e la loro ulteriore proliferazione può danneggiare il turismo.

Questo non significa che non si possa ulteriormente espandere l'offerta di eventi, ma occorre valutarne attentamente i possibili spazi di sviluppo, per non creare disarmonie. E' necessario "unire i puntini" più che creare, con gli eventi, nuovi e ulteriori temi di offerta, soprattutto per la città che appare oltre che saturata, confusa nella sua immagine veicolata dagli eventi.

Per tali motivi **LA PRIORITÀ DI AZIONE SEMBRA ESSERE RAPPRESENTATA DALLA NECESSITÀ DI RAZIONALIZZARE L'OFFERTA DI EVENTI, CHE COMPORTA L'ADOZIONE DI DUE STRUMENTI: UN PIANO BIENNALE DEGLI EVENTI HALLMARK E UN RATING DEGLI EVENTI DA USARE IN FASE DECISIONALE**

Il primo strumento consiste in un piano, di taglio molto generale (masterplan), dove i principali eventi di richiamo, comprese se possibile le fiere, comprese le mostre d'arte, vengono inseriti a calendario con almeno due anni di anticipo. **Il piano biennale, da aggiornare ogni sei mesi a scorrimento, dovrebbe essere diffuso e condiviso tra tutti i soggetti sottoscrittori del protocollo DMO, come tra gli operatori della meeting industry e gli organizzatori di manifestazioni di rilievo sul territorio.** Il piano biennale dovrebbe assolvere alla funzione basilare di coordinamento delle date degli eventi più importanti, quelli su cui più critiche sarebbero sovrapposizioni o scoordinamenti di date.

Il soggetto responsabile potrebbe essere la stessa DMO oppure uno dei soggetti partecipanti alla governance, che disponga delle risorse e delle relazioni necessarie per raccogliere le indicazioni del piano biennale eventi hallmark (rilevanti per il mercato turistico)

Il piano andrà condiviso al tavolo DMO, dove si dovranno cercare le necessarie mediazioni in caso di eventi tra di loro non compatibili.

il secondo strumento mira a rendere coerenti con le linee strategiche di questo piano i criteri operativi di scelta degli eventi, soprattutto in città. Si è già sottolineato per Verona il principio a proposito di manifestazioni ed eventi culturali di piazza e della necessità che le scelte coniughino buon livello culturale con attrattività per un ampio pubblico e si è chiamato in causa il ruolo del Direttore Artistico. Più in generale è opportuno che chi valuta le proposte di eventi tenga espressamente conto di alcuni criteri, come viene qui delineato con lo strumento "Rating dell'evento".

⁷⁷ Si pensi ad esempio al periodo che precede il Natale.

⁷⁸ Si fa riferimento alla definizione di *evento hallmark* formulata da Hall, che lo definisce come quell'evento con funzione primaria di offrire alla comunità locale un'elevata rilevanza nel mercato turistico internazionale o nazionale. Cfr Hall, C.M., The definition and analysis of hallmark tourist events, *GeoJournal*, October 1989, vol 19, issue 3.

Lo strumento proposto è una lista di criteri che, opportunamente valutati, consentono di esprimere una valutazione compiuta dell'evento ai fini turistici e di valorizzazione del territorio.

Strumento "Rating dell'evento"

Al decisore si chiede di dare un punteggio, da 1 a 10 in base alla rispondenza dell'evento a questi criteri, dove 1 significa per nulla e 10 significa massimo

Criterio	Valutazione 1 - 10
1. coerenza con le priorità identificate per i prodotti turistici esistenti (culturale, rilancio lirica e coprire un weekend, sostenibilità e tutela del patrimonio artistico, valorizzazione del patrimonio minore e diffuso; potenziamento dell'offerta congressuale, del cicloturismo, del wine tourism, dei matrimoni, di eventi già consolidati)	
2. coerenza con i tematismi classici di Verona (amore, Shakespeare, opera lirica) e del territorio (es. battaglia di Custoza, castelli, borghi, natura e paesaggio...)	
3. coerenza con manifestazioni fieristiche (vino, cavalli, marmo, agricoltura	
4. coerenza con i target di clientela, soprattutto internazionali (non tutti gli eventi sono adatti ad un pubblico che non parla italiano)	
5. coerenza con i settori produttivi dell'economia locale (vino, agroalimentare, dolce da forno, mobile, marmo ...)	
6. coerenza con temi emergenti (es. sostenibilità ambientale, personaggi storici o culturali, cavalli, automobili d'epoca)	
7. anticipo temporale del progetto di evento rispetto all'evento stesso	
8. date scelte e possibili alternative per decongestionare il calendario	
9. location scelte e possibili alternative per decongestionare il centro e soprattutto piazza Bra	
10. organizzazione che coinvolge attivamente i residenti, le associazioni, i volontari oppure organizzazione "chiavi in mano" da parte di agenzie professionali	
Totale	...

Il soggetto responsabile, per competenza decisionale, sarà per forza di cose il comune interessato: tuttavia si auspica che nella DMO operativa si possa svolgere la fase istruttoria con dovizia di particolari, evitando al Comune di dover entrare su scelte di strategia turistica. L'ultima parola, per competenza amministrativa, spetterà al il Comune di Verona per gli eventi in città, i Comuni della provincia quando competenti. Non si prevede un ruolo decisionale della DMO ma piuttosto un ruolo consultivo e di staff.

LINEA STRATEGICA «SERVIZI DI SUPPORTO»

Nelle destinazioni turistiche sviluppate, vengono messe in atto delle attività che integrano l'offerta commerciale degli operatori con servizi di utilità collettiva ed hanno lo scopo di rendere completa e soddisfacente l'esperienza di soggiorno del turista: il primo di questi servizi di supporto o di pubblica utilità è l'informazione turistica e in generale l'accoglienza e l'assistenza ai visitatori. Altre attività di supporto o di pubblica utilità hanno l'obiettivo di rendere più attraente, aumentare la notorietà o migliorare il profilo di immagine della destinazione nei confronti di altre destinazioni concorrenti: ecco emergere la promozione verso le regioni di generazione dei flussi turistici.

La linea strategica "servizi di supporto" è interessata da due vettori di cambiamento, che ne investono uno i contenuti e l'altro i contenitori. Rispettivamente:

1. la digitalizzazione dei mercati turistici ha reso ormai obsolete le politiche tradizionali di accoglienza, promozione e commercializzazione, imponendo di ripensarne i contenuti e gli strumenti
2. il cambiamento del quadro normativo con la legge regionale n. 11/2013 e provvedimenti di attuazione impone delle decisioni in merito ai contenitori (DMO operativa o DMO snella) e queste decisioni si riflettono immediatamente e direttamente proprio sui servizi di supporto, come si evidenzierà punto per punto.

Quando si verifica un razionamento delle risorse, è facile che si decida di intervenire tagliando le spese necessarie per gestire i servizi di supporto. Al di là dei necessari miglioramenti da perseguire sul piano dell'efficienza, il taglio delle risorse ai servizi di supporto rischia di indebolire la competitività della destinazione.

La disamina che sarà sviluppata sui servizi di supporto conferma la necessità di partire subito con la DMO operativa o, quanto meno, **LA PRIORITÀ DI PROVVEDERE LE RISORSE PER ASSICURARE FIN DA SUBITO UNA PROSPETTIVA TEMPORALE DI FUNZIONAMENTO AI SERVIZI DI ACCOGLIENZA E PROMOZIONE.**

In assenza di un livello minimo di servizi di supporto, adeguato alla concorrenza, la posizione competitiva di Verona destinazione è destinata a calare, magari non immediatamente ma di certo in futuro.

Una linea strategica dedicata ai servizi di supporto coglie le opportunità insite nell'evoluzione delle tecnologie digitali, consentendo a Verona Destinazione di restare al passo con i tempi e al tempo stesso sostiene l'aggiornamento professionale degli operatori che gestiscono le attività di supporto (talora giudicati in modo critico dagli operatori economici).

Un salto nel digitale

Il primo vettore di cambiamento, quello della digitalizzazione dei mercati turistici, impone di ridisegnare drasticamente le attività svolte nell'ambito di accoglienza promozione e prenotazione dai servizi di pubblica utilità.

Già nella linea strategica "comunicazione integrata", con gli interventi sulla comunicazione digitale si sono indicate delle linee di azione prioritarie che di fatto **trasformano le attività dei servizi di supporto:**

- La creazione e gestione di un portale internet unitario di Verona Destinazione, così come la gestione in tempo reale di un unico account ufficiale sui principali social network (face book, instagram, twitter...) è destinata a ridimensionare il ruolo dello IAT nella distribuzione dei materiali cartacei (cartine, depliant) ai turisti e agli operatori
- D'altra parte diventa possibile usare l'ufficio IAT per realizzare la multicanalità e l'integrazione on off line che i turisti apprezzano e per colmare il *digital divide* che permane per alcuni gruppi (es. turisti senior)
- I contenuti del portale internet, le lingue straniere in cui tali contenuti sono tradotti e il posizionamento nei motori di ricerca delle diverse nazioni dovrebbero supportare validamente le

iniziative promozionali svolte. Se si effettua un'iniziativa promozionale in Israele, ad esempio, occorre predisporre nel portale una zona di atterraggio "landing area" a cui i navigatori israeliani possano accedere facilmente dai motori di ricerca, con contenuti nella loro lingua madre e link selezionati opportunamente

- Dato che i turisti 2.0 sono sempre meno passivi riceventi delle informazioni e sempre più co-produttori di contenuti (User Generated Contents), si pone la necessità di monitorare in modo continuativo il passaparola on line (**word of mouth**) sui principali social review website (es. Tripadvisor) per identificare i temi prevalenti (*content*) e "l'umore" dei turisti (*sentiment analysis*), diffonderne i risultati tra gli operatori e intervenire di conseguenza

In più il passaggio al digitale, se si accompagna all'adozione di un sistema di prenotazione integrato, in grado di assemblare pacchetti dinamici in base alle richieste specifiche dell'utente, può consentire uno sviluppo di prodotti "pacchetti" per allungare la permanenza media presso la località.

Infine, lo sviluppo spontaneo e incontrollato della *sharing economy* nel settore ricettivo e dei servizi ai turisti (visite guidate, trasporti ...) rende necessario realizzare un sistema di monitoraggio, a livello di DMO o di tavolo, in modo da cogliere in tempo reale l'evoluzione dell'offerta in Verona Destinazione. Si veda al riguardo quanto proposto nella linea strategica Miglioramento continuo della qualità.

IL SALTO NEL DIGITALE DEFINISCE QUINDI UNA INELUDIBILE PRIORITÀ STRATEGICA per i servizi di supporto (accoglienza, promozione e commercializzazione) e richiede risorse dedicate, professionalità avanzate e un marcato orientamento all'innovazione. Lo strumento può essere la costituzione di **un team di persone (messaggeri digitali) che opera trasversalmente** tra le diverse organizzazioni che hanno sottoscritto il protocollo d'intesa DMO. Tale team gestirà gli strumenti digitali in modo coordinato e supporterà le diverse organizzazioni nella transizione al digitale.

Il ruolo di gestore del portale unitario e delle pagine social ufficiali di Verona Destinazione dovrebbe auspicabilmente competere alla DMO operativa, anzi l'opportunità di affidare tale compito ad un soggetto dotato della necessaria visione di insieme dovrebbe essere uno dei motivi a supporto dell'istituzione di una DMO operativa a scapito di altre soluzioni a legami deboli.

ALTRI INTERVENTI IMPORTANTI NEI SERVIZI DI SUPPORTO per rispondere alle mutate esigenze dei mercati riguardano

- ✓ la riqualificazione degli uffici IAT in ottica multicanale
- ✓ la valorizzazione dei voli diretti come servizi di supporto (promozione)
- ✓ l'integrazione delle iniziative promozionali sui mercati di generazione dei flussi
- ✓ i dati per decidere
- ✓ la formazione degli operatori e degli esponenti della *governance*

La riqualificazione degli uffici IAT in ottica multicanale

Il momento in cui gli IAT sono chiamati dalla sfida digitale a innovare il proprio modo di offrire il servizio di accoglienza turistica è opportuno per attuare una completa **RIQUALIFICAZIONE DEGLI UFFICI STESSI IN UN'OTTICA MULTICANALE**. Questo significa l'uso simultaneo di diversi canali informativi e distributivi per scegliere, prenotare e gestire le diverse fasi della vacanza. Tale uso prevede anche il luogo fisico di incontro presso la località turistica, che diventa anzi il biglietto da visita e il luogo principale dove la destinazione tutta si presenta.

Per Verona si tratta di ripensare alle sedi (da anni si deplora la chiusura dello IAT in stazione e dello IAT in Aeroporto, la sede di viale degli Alpini appare non pienamente adeguata), di attuare una più decisa internazionalizzazione dei servizi, con un occhio per i fabbisogni informativi dei turisti dai paesi emergenti, di implementare gli strumenti informativi messi a disposizione dei turisti, digitali e a distanza H 24 ma anche cartacei e in presenza, di sviluppare continuamente on e off line le prenotazioni, la vendita di biglietti per spettacoli e attrazioni, i servizi accessori con particolare attenzione per la Verona Card. A livello di IAT si

possono predisporre alcuni strumenti a supporto di specifici segmenti di turisti (es anziani⁷⁹, famiglie, cicloturisti, turisti business). Per la provincia, vista la estrema varietà di situazioni, si tratterebbe di definire degli standard qualitativi minimi nell'accoglienza, supportando i Comuni nei bandi di gara per servizi che non possono essere affidati a operatori generici.

Per tracciare in modo più preciso le linee della riqualificazione degli IAT, lo strumento potrebbe essere **uno studio di benchmarking sulle migliori pratiche di accoglienza turistica a livello internazionale che dovrebbe portare a definire i modelli a cui ispirarsi**. L'Università di Verona è disponibile a seguire dei progetti di tesi di laurea sul tema.

Si ritiene che la riqualificazione degli IAT potrebbe essere il primo passo, visibile a tutti gli stakeholder locali, della nuova DMO operativa, segnale di una discontinuità positiva rispetto al recente passato.

La valorizzazione dei voli diretti come servizi di supporto (promozione)

Il fenomeno delle "destinazioni Ryanair" è un elemento di novità nel panorama turistico degli ultimi anni. Si tratta di località, come Tallin o parecchie città spagnole come Valencia, Almeria, Alicante, Malaga e Murcia⁸⁰ che in pochissimo tempo, grazie all'apertura di voli diretti (soprattutto *low cost*) su regioni di generazione di flussi in uscita, si sono posizionate come destinazioni *shortbreak*, in cui trascorrere un fine settimana. Del resto la facilità di accesso è uno degli elementi che contribuisce a rendere tale una destinazione turistica (modello di Cooper e altri⁸¹), in un contesto dove il tempo è la risorsa veramente scarsa per i viaggiatori.

L'opportunità di svolgere un'azione strategica per **umentare il numero complessivo dei voli diretti** è in piena sintonia con l'ambizione che ispira questo piano strategico "affermare Verona tra le più importanti città d'arte italiane" e con le azioni volte a fare di Verona una meta da weekend grazie all'ampliamento delle sue attrattive permanenti in ambito culturale. Questo è possibile quando i voli diretti collegano con mercati che siano di incoming per Verona e il suo territorio: è ciò che accade in effetti con Germania, Regno Unito e anche con Israele⁸²

NON SI TRATTA IN QUESTA SEDE DI DEFINIRE TECNICAMENTE LO STRUMENTO DA ADOTTARE PER SVILUPPARE I VOLI DIRETTI IN CONDIZIONI ECONOMICAMENTE SOSTENIBILI, IN QUANTO SI RITIENE CHE QUESTA SCELTA SIA COMPITO DEL MANAGEMENT DELL'AEROPORTO V. CATULLO, che partecipa al gruppo dei sottoscrittori del protocollo DMO. Tuttavia, l'inserimento della priorità nel piano strategico DMO sta a sottolineare l'autentico ruolo di supporto (si tratta a tutti gli effetti di promozione) che l'Aeroporto può svolgere quando allarga il suo campo di azione oltre i tradizionali voli charter outgoing, rivolgendosi a mercati incoming per Verona e il suo territorio.

Più in generale, esistono opportunità di sviluppo nei rapporti con i vettori ferroviari (Deutsche Bahn, Trenitalia, Italo....) e con le loro promozioni in periodi di bassa stagione per Verona. Di tali rapporti si dovrebbe occupare la DMO operativa oppure nel caso di DMO snella si potrebbe dare mandato **ancora all'Aeroporto, per necessità di comprendere le logiche decisionali dei vettori**.

L'integrazione delle iniziative promozionali sui mercati di generazione

⁷⁹ Ad esempio si potrebbero selezionare specifiche informazioni di interesse per i viaggiatori anziani. Questi desiderano soprattutto ridurre le preoccupazioni ed il rischio percepito legati alla vacanza, per cui occorrerà inserire informazioni dettagliate sui servizi sanitari e assistenziali in loco, nonché avere personale capace di offrire un servizio di informazioni altamente personalizzato.

⁸⁰ Iñiguez, T., Plumed, M., & Martínez, M. P. L. (2014), "Ryanair and Spain: Air connectivity and tourism from the perspective of complex networks", *Tourism & Management Studies*, 10(1), 46-52.

⁸¹ La destinazione turistica è caratterizzata dalla presenza di 4 A : Attraction, Access, Amenity, Ancillary Service. Cooper C., Fletcher J., Gilbert D, Wanhill S., *Tourism: Principles and Practices*, Longman, London, 1993.

⁸² Si rimanda all'analisi dei flussi turistici.

In un contesto di crescente competizione, diventa sempre più importante per una destinazione essere inserita nel *consideration set*, insieme delle alternative di vacanza prese in considerazione dai potenziali turisti in una regione di **generazione**. A tale scopo serve la promozione, termine con cui si identificano iniziative di tipo persuasivo volte ad aumentare la forza attrattiva e sottolineare la capacità di rispondere a specifiche motivazioni di vacanza da parte della destinazione. Rispetto alla funzione di informazione turistica, che è più neutrale, la promozione è meno completa ed esaustiva nei suoi contenuti, anzi intende esplicitamente orientare il decisore.

Dato che nel turismo, tipicamente, domanda e offerta sono geograficamente separate, la promozione si rivolge ai mercati outgoing nelle loro regioni di generazione. Tanto più lontani (e internazionali) sono i mercati, tanto più i turisti tendono a ricorrere ad intermediari per organizzare il loro viaggio.

Per Verona, che ha una vocazione al turismo internazionale, la promozione si dovrebbe pertanto svolgere a livello BtoB e rivolgersi agli intermediari e agli influenzatori (tour operator, vettori, reti di agenzie, gestori di siti web, circoli gruppi e associazioni di turisti) nelle proprie regioni di generazione, proponendo loro stimoli e suggerimenti di vacanza in grado di risultare attraenti. Le fiere BtoB rappresentano un luogo di incontro in cui è possibile incrociare in uno spazio tempo-limitato, intermediari legati a differenti regioni di generazione. L'elevato costo della partecipazione alle fiere e workshop settoriali, nonché l'elevata concorrenza ivi presente suggeriscono tuttavia l'opportunità di sviluppare altre iniziative commerciali che prevedano comunque una forte interazione personale, come educational tour presso il territorio, missioni commerciali nelle regioni di origine dei flussi turistici, workshop, fam trips (viaggi di familiarizzazione per venditori e banconisti di agenzie viaggi).

Partendo dal fatto che i principali mercati stranieri per Verona Destinazione sono:

- Germania per presenze e per arrivi, seguita a distanza da
- Cina (solo arrivi)
- Regno Unito, Francia, USA, Russia, Svizzera-Lichtenstein ed Austria sia per presenze che per arrivi, nonché Israele (per presenze)
- E che le maggiori prospettive di sviluppo si trovano nei mercati extra-europei, a partire dagli USA, e nei mercati dell'Europa Centrale (a partire dalla Germania)

Le iniziative di promozione estere vanno calibrate su tali mercati, considerando che occorre presidiare con continuità i mercati esistenti e sviluppare i mercati nuovi. Nell'ottica del bilanciamento complessivo tra i diversi mercati, va prestata attenzione anche al mercato italiano che costituisce uno zoccolo duro di turisti stagionalizzati. **Quindi la politica della promozione sarà aperta alla diversificazione dei mercati, senza dimenticare i mercati consolidati, quello tedesco in particolar modo, ed il turismo domestico.** Il mercato tedesco non va dato per scontato ma va curato con assiduità in relazione all'evoluzione della domanda e della concorrenza.

Le iniziative di promozione andranno coordinate da parte della DMO o tra i sottoscrittori il protocollo di intesa: al tavolo va definito e condiviso un piano promozionale che tocchi le principali regioni di generazione e cerchi di colpire gli intermediari chiave presentando in modo integrato l'offerta di Verona Destinazione.

Possibili sinergie nella promozione all'estero si hanno dalla collaborazione con altre località italiane attraenti e compatibili (come avviene ad esempio nella rete Mirabilia tra città italiane Patrimonio Unesco).

La priorità strategica nella promozione è proprio la condivisione del piano promozionale e la realizzazione di iniziative congiunte.

La scelta delle iniziative concretamente realizzabili dovrà tenere conto dei vincoli normativi, pertanto non sarà più possibile, purtroppo, una prosecuzione delle missioni commerciali all'estero sulla scia di quanto realizzato nel 2015 – 2016 da Camera di Commercio e Aeroporto⁸³

Nell'ambito delle iniziative praticabili (incoming di Tour Operator, incontri BtoB, Borse locali del turismo o dei prodotti tipici, adesione a network promozionali, Buy Veneto in ambito regionale, ecc.) è essenziale dunque la condivisione del piano per evitare sia duplicazioni di iniziative sia clamorose assenze su mercati

⁸³ Dal 2014 al 2016 si sono realizzate 9 operazioni di promozione BtoB in destinazioni collegate da volo diretto: Madrid, Barcellona, Amsterdam, Parigi, Mosca, Tel Aviv, Bari. Tali operazioni hanno visto la collaborazione congiunta di Aeroporto, Camera di Commercio, Fondazione Arena, VeronaFiere, Funivia di Malcesine Monte Baldo, Consorzi di promozione turistica, agenzie viaggi e Tour Operator

importanti. Altamente raccomandabile è la realizzazione di iniziative congiunte dato che le risorse sono sempre più scarse e quindi occorre ottimizzare.

Se le risorse lo consentissero, si potrebbero presidiare i mercati esteri importanti con delle unità di promozione e commercializzazione che lavorino in stretto contatto con Verona Destinazione. Questo si potrebbe realizzare anche con dei progetti di tirocinio universitario, che prevedono la possibilità di soggiorno all'estero di studenti e neolaureati fino ad un massimo di 12 mesi.

Il ruolo di capofila della promozione dovrebbe auspicabilmente competere alla DMO operativa.

A margine va annotato che i tempi non sembrano maturi per parlare di promocommercializzazione in senso stretto, intesa come capacità di trasformare l'intera offerta della destinazione in prodotti immediatamente vendibili sul mercato. Questo dovrebbe essere, in prospettiva, il punto di arrivo ideale del marketing della destinazione e il campo di azione privilegiato della DMO operativa. Trattandosi di attività complessa che prevede accordi con attori locali interessati a far confluire la propria offerta in una proposta strutturata a livello di destinazione (pacchetto), si potrebbe valutare a livello sperimentale un progetto di promocommercializzazione legato ad un prodotto specifico (ad esempio nel wine tourism).

I dati per decidere

In una logica manageriale alla gestione della destinazione, emerge la necessità di comprendere a fondo la domanda turistica e le variabili che ne influenzano i comportamenti. La crescente competizione tra destinazioni attribuisce alla conoscenza della domanda una valenza fondamentale per indirizzare le decisioni. Se in prospettiva sarebbe utile realizzare un vero e proprio Sistema Informativo di Marketing⁸⁴, nel breve e medio periodo occorre far sì che le decisioni della Dmo (se operativa) e dei sottoscrittori il protocollo di intesa si possano fondare quanto meno sulla conoscenza dei flussi quantitativi di domanda che consentono di valutare in modo più oggettivo le performance della destinazione. La situazione di discontinuità provocata dalla riforma ha creato degli ostacoli alla tempestiva rilevazione dei flussi turistici nel 2016 a livello di Verona e comuni limitrofi. Occorre che almeno tale attività minimale di statistica e raccolta dati venga assicurata dal nuovo assetto di *governance*, sia che si abbia la DMO operativa che la DMO snella.

A livello minimale occorre che:

- vengano rilevate e prontamente diffuse tra gli operatori le cifre su arrivi, presenze, dinamiche dei flussi
- sia possibile, attraverso il mantenimento degli standard statistici di rilevazione, continuare a tracciare le serie storiche con continuità
- venga incoraggiata l'analisi e la discussione del valore segnaletico dei dati della domanda tra gli operatori

In generale, andrà promossa tra gli operatori e la *governance* della località una conoscenza dei principali dati economici sul turismo con diffusione e discussione dei report (ad esempio i report dell'ufficio studi e ricerca della Camera di Commercio). In aggiunta, si pone poi il problema del monitoraggio dei flussi turistici nelle forme ricettive in *sharing economy*, fenomeno su cui circolano sui media stime non affidabili, perché non basate su metodologie trasparenti e condivise.

Accanto alla conoscenza quantitativa della entità della domanda andrà diffusa tra gli operatori la conoscenza qualitativa su scelte, comportamenti, giudizi.

Dalle interviste ai visitatori (questionari, *focus group*, interviste in profondità) si potrebbero raccogliere dati sulle caratteristiche dei turisti, sulla loro provenienza, sulle motivazioni e sui comportamenti nella scelta della destinazione, nella raccolta di informazioni e nelle prenotazioni, sui comportamenti nel corso del soggiorno, sugli interessi e le attività svolte, sulla soddisfazione dei visitatori, sia per i luoghi visitati e le attività svolte,

⁸⁴ Si riporta una definizione classica di Sistema Informativo di Marketing: "Una struttura di persone, attrezzature e procedure finalizzata a raccogliere, classificare, analizzare valutare e distribuire informazioni pertinenti, tempestive e accurate destinate agli operatori di decisioni di mercato". Kotler P., Keller K.L., *Marketing Management*, 12° edizione, Pearson – Prentice Hall, Milano, 2007, p. 88

che per i servizi turistici utilizzati e non per ultimi qualche dato sulla capacità di spesa. E' indispensabile a tal fine la collaborazione attiva degli operatori delle strutture ricettive e dei luoghi di visita.

Sulla base di tali premesse il sistema di raccolta e analisi dei dati deve essere progettato con l'obiettivo di produrre e rendere accessibili ai decisori privati e pubblici conoscenze, aggiornate in tempo reale, sul sistema turistico veronese cercando di perseguire il rigore metodologico nell'attività di ricerca ed il coordinamento delle iniziative conoscitive sul territorio.

Il ruolo di promotore della conoscenza dei dati di mercato (domanda-sistema turistico) tra gli operatori dovrebbe competere alla DMO operativa.

Formazione

Tutti gli attori rilevanti attribuiscono grande importanza alla formazione del personale nei servizi turistici. Da un lato si rileva l'apparente semplicità delle professioni turistiche, che porta ad operare imprenditori e collaboratori non sempre dotati di sufficienti qualifiche o esperienze. Dall'altro si osserva come la formazione diventi sempre più fattore critico di sopravvivenza alla luce della crescente complessità ambientale.

E' necessario pertanto prevedere una specifica linea di azione dedicata alla formazione nel presente piano strategico. Lo strumento dovrebbe essere **un piano annuale della formazione articolato su vari destinatari:**

- I sottoscrittori del protocollo di intesa DMO, in primo luogo, potrebbero impegnarsi a seguire annualmente almeno due giornate di aggiornamento, di formazione di alto livello su temi legati al turismo
- Sugli operatori turistici di Verona destinazione si potrebbe esercitare una moral suasion spingendoli a far seguire almeno una mezza giornata l'anno di formazione non obbligatoria ai propri collaboratori, all'interno di un ventaglio di alternative selezionate tra le opportunità di formazione presenti sul mercato e/o costruite ad hoc

Tra le opportunità di formazione da costruire ad hoc si propongono:

- corsi di lingua e di cultura dei paesi da cui originano i turisti (flussi consolidati o emergenti)
- la località e i suoi fattori di attrattiva, sviluppo della conoscenza degli elementi culturali distintivi della località, anche attraverso esperienze (uno spettacolo in Arena "prima aperta", una visita guidata alle mostre ...)
- nuove competenze digitali
- rimozione degli stereotipi negativi su turisti senior, portatori di bisogni speciali

In prospettiva le proposte formative andranno estese ad altre categorie di soggetti che entrano in contatto con il turista e definiscono la qualità complessiva del soggiorno: negozianti, tassisti, ristoratori, personale di biglietteria, vigili urbani ecc. Sui residenti come categoria generale che comprende questi soggetti, assieme ad altri, si è pensato di agire da subito con un intervento di comunicazione a più ampio spettro (si veda il punto successivo).

Il ruolo di responsabile della formazione turistica per Verona Destinazione potrebbe competere alla DMO operativa. L'Università di Verona è disponibile a fare da consulente generale sulla formazione e/o a valutare l'efficacia della didattica.

Gestione del rapporto con i residenti

Accanto ai servizi di supporto più o meno tradizionali, che si rivolgono comunque agli intermediari turistici, ai turisti o agli attori dell'offerta, le località turistiche di successo prestano crescente attenzione al rapporto con i propri residenti.

Questo è un elemento di novità, perché consuetudine vuole che il turismo si sia sviluppato tenendo separati tra loro, per accesso ai servizi, per fasce di prezzo, addirittura per luoghi frequentati, turisti e residenti.

Verona non fa eccezione, soprattutto per quanto riguarda gli escursionisti dei gruppi organizzati, che seguono i propri percorsi e non si mescolano con la popolazione locale.

Tuttavia da più parti si inizia a comprendere la perdita di opportunità che questa rigida separazione comporta, soprattutto verso quei turisti più autonomi e curiosi che rappresentano il target ideale per i prodotti culturali.

I residenti, le persone che abitano e lavorano in una località che è anche meta turistica assumono un ruolo critico perché con il loro agire possono influenzare i livelli di soddisfazione globale percepita dal visitatore. Gli abitanti se diventano “comunità ospitante” sono in grado di offrire al turista esperienze ed occasioni che “l’industria” turistica non è in grado di fare, d’altro canto non ne sono quasi mai pienamente consapevoli.

L’indagine svolta su Verona città ha dimostrato che vi sono alcune criticità avvertite dai residenti rispetto al turismo :

- immagine della città meno favorevole di quella percepita dai turisti
- scarsa conoscenza dell’importanza economica del turismo

In generale, anche dalle fasi qualitative dell’analisi, si è rilevata come area critica una scarsa percezione del valore dell’accoglienza ai visitatori da parte di residenti, negozianti, vigili urbani, pubblici ufficiali.

D’altra parte, alcuni progetti soprattutto in ambito culturale (festival Tocati, Verona Minor Jerusalem) stanno dimostrando le ricadute positive derivanti dal coinvolgimento attivo dei residenti, che avviene per lo più attraverso l’opera di cittadini volontari. Il volontariato in ambito culturale costituisce una forma di coesione sociale, facilita l’inserimento lavorativo dei giovani e sviluppa rapporti tra generazioni differenti.

Una gestione consapevole del rapporto con i residenti può rappresentare una risposta a questi punti deboli e valorizza dei peculiari punti di forza di Verona, ovvero la presenza di alcuni prodotti turistici come il festival Tocati e il progetto Verona Minor Jerusalem che fanno leva sui cittadini residenti come lavoratori volontari in grado di esprimere doti di accoglienza e di servizio.

Le azioni da compiere nei confronti dei residenti appaiono le seguenti:

- **monitoraggio dei livelli di soddisfazione dei cittadini residenti rispetto al turismo.** Occorre accertarsi quali siano le percezioni della popolazione residente in merito al fenomeno turistico, all’equità della distribuzione dei benefici del turismo avvertita tra la popolazione locale, al costo medio della vita in relazione alla presenza di turisti. L’indagine svolta su Verona andrebbe ripetuta nel tempo ed estesa agli altri territori interessati dal turismo o escursionismo,
- **campagna di comunicazione ai residenti,** ai negozianti, agli esercenti e ai pubblici ufficiali con il fine di sensibilizzarli sulla rilevanza dell’accoglienza ai visitatori: “Benvenuti a Verona” può essere il titolo di una campagna (depliant, vetrofanie, evento fuori stagione, open day o open week delle attrazioni e delle imprese turistiche dedicati ai residenti) con l’obiettivo di far sorridere gli abitanti di Verona e provincia di fronte agli ospiti che ne apprezzano la bellezza, creano benessere economico, offrono opportunità di relazione e conoscenza.
- **tavoli di dialogo e confronto con i residenti** di quartieri e zone interessate da eventi ad alto impatto di traffico, cambiamenti di orari e abitudini (il Tocati al riguardo ha sviluppato alcune buone pratiche che si possono condividere)
- accertamento sulla **non esclusione dei residenti dalla possibilità di godere di risorse** locali (parcheggi, luoghi, mezzi di trasporto, diritti di passaggio) perché riservate ai turisti,

Il ruolo di responsabile principale della gestione dei rapporti con i residenti spetta al Comune di Verona e ai Comuni della provincia coinvolti in progetti ed eventi di significativo impatto. La DMO operativa, laddove presente, avrebbe solo una funzione di supporto operativo.

LINEA STRATEGICA «MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLA QUALITÀ»

Se le linee strategiche fin qui delineate mirano tutte, più o meno direttamente, ad attrarre i flussi turistici verso Verona Destinazione, è importante considerare anche ciò che accade quando il turista ha scelto Verona e il suo territorio, vi trascorre il suo soggiorno e si verifica l'erogazione dei servizi in loco. In ottica di *destination management* occorre osservare la *customer experience*⁸⁵ nel suo complesso perché è da questa che scaturiscono la valutazione soggettiva del turista e il suo giudizio di soddisfazione o insoddisfazione, risultato del mantenimento o della delusione rispetto alle aspettative.

Oggi più che mai, nell'epoca del web 2.0, delle recensioni *on line* e dei social network, è vitale per le destinazioni perseguire consapevolmente l'obiettivo della soddisfazione dei propri ospiti, perché la soddisfazione può portare può portare passaparola e recensioni positive (talvolta, ma non sempre, propensione a ripetere la vacanza). Anzitutto si tratta però di prevenire l'insoddisfazione dell'ospite, i cui effetti in termini di passaparola on line, di reputazione e immagine possono essere deleteri.

La prevenzione dell'insoddisfazione si fa curando i cosiddetti fattori "igienici": sono quegli aspetti di qualità della località che il visitatore dà per scontati, impliciti (sicurezza, livello base di pulizia, orientarsi, non essere imbrogliato), ma che giudica con severità quando presentano dei difetti. Un fattore igienico di qualità non aumenta la soddisfazione del visitatore se viene giudicato a un livello adeguato, tuttavia può generare uno stato di grave insoddisfazione quando la promessa implicita non venga rispettata: se il cliente di un ristorante subisce un'intossicazione alimentare, se i luoghi frequentati dai turisti presentano un evidente stato di sporcizia e degrado, se la segnaletica turistica e stradale è confusa o assente, se si verificano truffe e imbrogli a danni degli ospiti, si generano effetti negativi sulla reputazione e sull'attrattiva della località nel suo insieme. Questo rischia di vanificare il lavoro di promozione e sviluppo dei prodotti turistici fatto in precedenza, quindi in ottica di *destination management*, curare i fattori igienici significa costruire le fondamenta su cui appoggiare l'attrattiva e la competitività della destinazione.

La linea strategica "miglioramento continuo della qualità" assume come **priorità "migliorare i fattori igienici per non deludere le aspettative implicite dei turisti"**.

Nella fase di analisi, per Verona Destinazione sono stati identificati e indagati i seguenti fattori igienici di qualità:

- Legalità
- Lotta all'abusivismo
- Sicurezza del patrimonio culturale
- Decoro urbano e pulizia degli spazi pubblici
- Sicurezza delle persone
- Connessioni Wifi
- Deposito bagagli e parcheggio biciclette
- Parcheggi
- Accessibilità per diversamente abili
- Comodità di accesso al centro storico
- Garanzie di servizio
- Segnalazioni e reclami
- Accoglienza diffusa (residenti, commercianti)

La priorità identificata prevede 6 azioni di miglioramento continuo da intraprendere in relazione ai fattori igienici che nella fase di analisi sono risultati con qualche carenza e che non sono oggetto di strumenti ed azioni previsti da altre parti del piano strategico. Si tratta di:

⁸⁵ Per *customer experience* si intende il processo costituito da tutte le fasi che attraversa il cliente, da quando "fa la scoperta" del prodotto, a quando lo valuta, lo sceglie, lo usa, ottiene supporto ed eventualmente ripete il processo o abbandona il fornitore. Per approfondimenti Carbone, Lewis P. "Total customer experience drives value", *Management Review*, July-Aug. 1998, p. 62.

- Segnaletica nei punti di arrivo
- Legalità e lotta all'abusivismo
- Sicurezza del patrimonio culturale
- Accessibilità per i diversamente abili
- Connessione wifi
- Decoro urbano e pulizia degli spazi pubblici

Segnaletica nei punti di arrivo

Per la segnaletica nei punti di arrivo per turisti e viaggiatori (aeroporto, caselli autostradali, stazioni ferroviarie e degli autobus, parcheggi e luoghi di sosta) l'azione da intraprendere con **massima priorità, addirittura con urgenza** riguarda una mappatura della situazione esistente, con identificazione dei cartelli da collocare e da rimuovere, soprattutto presso le stazioni di Porta Nuova e di Porta Vescovo. L'urgenza deriva anche dalla chiusura dei punti di informazione turistica IAT che negli anni passati offrivano i loro servizi presso la stazione di Verona Porta Nuova e in Aeroporto.

L'Università di Verona, Dipartimento di Economia Aziendale - Ethos Laboratorio per la valorizzazione e il marketing del territorio - ha realizzato un progetto sperimentale sulla segnaletica turistica "Welcome to Verona" presentato ad Assimp nel 2016. Il progetto potrebbe utilmente proseguire all'interno della DMO o del tavolo di coordinamento, trovando applicazione concreta. In prospettiva, il lavoro sulla segnaletica dovrebbe diventare continuativo, perché una segnaletica completa⁸⁶ contribuisce anche a migliorare la qualità dell'esperienza (si pensi ai cicloturisti che grazie alla segnaletica usufruiscono dei propri itinerari) e a rafforzare l'immagine della località, ricordando al visitatore dove si trova e rinforzando nei residenti il proprio senso di appartenenza.

Legalità

Per la legalità e la lotta all'abusivismo l'azione da intraprendere riguarda necessariamente l'intensificazione dei controlli amministrativi, soprattutto sulle locazioni turistiche che grazie alle piattaforme di *sharing economy* hanno avuto uno sviluppo quantitativo incontrollato e dannoso per gli operatori.⁸⁷ Una recente ricerca del Dipartimento di Economia Aziendale su AirBnB a Verona, Boscochiesanuova, Soave, Villafranca, Legnago ha rilevato 1.113 annunci su 4 date del 2016, quasi tutti sulla città di Verona e con operatori non occasionali. La valutazione del numero di recensioni post soggiorno ha portato a stimare l'impatto complessivo dell'offerta di posti letto in *sharing economy*, nell'ordine del 15 % della capacità ricettiva alberghiera. Un dato tutt'altro che marginale! Anche i servizi offerti ai turisti (visite guidate, trasporti) se veicolati con piattaforme di *sharing economy* vanno monitorati per assicurare concorrenza leale e tutela del mercato.

Sicurezza del patrimonio culturale

Per la sicurezza del patrimonio culturale, il furto a Castelvecchio del novembre 2015 è stato un'occasione per toccare con mano la fragilità del sistema di difesa del patrimonio culturale che si ha in custodia. Pertanto l'azione da intraprendere riguarda la prosecuzione del piano di investimenti del Comune di Verona nelle telecamere e in avanzati sistemi di sicurezza sui beni culturali. I comuni della provincia, così come la Curia e i proprietari di beni culturali tutelati dovrebbero sottoporre a periodica verifica la qualità dei propri sistemi di sicurezza.

⁸⁶ Come segnaletica completa e di qualità si intende un sistema dove in armonia con i segnali stradali si trovano indicatori e cartelli che segnalano edifici e luoghi, pannelli che suggeriscono itinerari e percorsi e raccontano storie e curiosità. Bonfanti A., "Towards an approach to signage management quality (SMQ)", *Journal of Services Marketing*, Vol. 27 Issue: 4, 2013.

⁸⁷ A livello internazionale uno studio della Boston University ha stimato, ad esempio, come la presenza di Airbnb abbia ridotto il fatturato degli hotel di Austin negli USA dell'8 - 10 % tra il 2008 e il 2014, con conseguenze maggiori per le strutture di fascia di prezzo bassa.

Accessibilità

Per l'accessibilità per i viaggiatori diversamente abili l'azione da intraprendere a livello di DMO riguarda la valutazione critica e complessiva delle criticità evidenziate dal progetto Dismappa, peraltro già presente sul portale di Provincia di Verona Turismo srl.

Connessione wifi

Per la connessione wifi l'azione da intraprendere riguarda la verifica della copertura in tutte le zone di interesse turistico, in città e in provincia, con la raccolta di segnalazioni e reclami. Particolare attenzione va riservata alle zone in cui si addensano i turisti business (Zai, fiera, sedi congressuali, trasporti, strutture ricettive). I turisti business infatti hanno esigenze di connettività sicura e continua. La connessione deve essere sicura per tutelare la riservatezza delle informazioni per i business traveler e le loro aziende.

Decoro e pulizia

Per il decoro urbano e la pulizia degli spazi pubblici l'azione da intraprendere riguarda un monitoraggio costante degli standard di servizio della raccolta dei rifiuti, non solo in centro storico ma anche nei quartieri di Verona e sul territorio provinciale. Alcune zone a bordo strada trasformate in discariche abusive vanno bonificate e messe in sicurezza. Con i comuni della provincia che hanno adottato sistemi rigidi di raccolta porta a porta andrebbero definiti degli standard condivisi, in modo da contenere fenomeni di "trasbordo dell'immondizia" sul territorio.

LO STRUMENTO METODOLOGICO PER ATTUARE, IN RELAZIONE AI FATTORI IGIENICI SOPRA INDICATI COME AD ALTRI CHE POTREBBERO EMERGERE IN FUTURO, LE NECESSARIE AZIONI CORRETTIVE È QUELLO DEI CIRCOLI DELLA QUALITÀ. Si tratta di uno strumento perfezionato nell'ambito dei sistemi di Total Quality Management, sviluppati nella manifattura automobilistica (sistema Toyota), in altri settori manifatturieri e poi approdati al settore dei servizi e della Pubblica Amministrazione. I circoli della qualità sono dei gruppi permanenti di operatori che di volta in volta affrontano un problema con cui entrano in contatto nella loro attività quotidiana. Uno dei principi di fondo su cui si basano i circoli della qualità è che gli operatori conoscono a fondo la loro realtà professionale e sono in grado di identificare la soluzione di molti problemi quotidiani.

Nelle organizzazioni ma ancora di più nelle destinazioni turistiche, ogni giorno si creano dei problemi, ritardi, disservizi che se non vengono affrontati si "accumulano sotto il tappeto", come la polvere e generano situazioni sempre più complesse da gestire.

Laddove non vi è una linea di comando unica o dove le normative determinano una situazione ambigua in relazione alla *governance*, come appunto avviene nelle destinazioni turistiche, l'accumulo delle questioni piccole e grandi è ancor più massiccio e finisce per offuscare la visibilità ai decisori. La difficoltà nella stesura del presente piano strategico e forse anche il suo valore si ricollegano a questa quantità di problemi da affrontare, con difficoltà di mettere a fuoco le priorità e rischio di concentrarsi su inezie perdendo di vista il quadro grande.

E' strategico che vi sia uno strumento organizzativo, come i circoli della qualità, a cui affidare la soluzione nel continuo di problemi e criticità. Si tratta in fondo di iniziare a pensare che non si può sempre attendere la riforma o un cambiamento visibile e spettacolare indotto da un'innovazione tecnologica o organizzativa. Tutti i giorni si può fare qualcosa per migliorare, nella continuità, rispetto alla situazione precedente: il miglioramento continuo della qualità si muove a piccoli passi, usa le risorse esistenti e stimola la creatività dei singoli e dei gruppi nella ricerca di soluzioni ai problemi. Il miglioramento continuo della qualità accetta anche delle risposte parziali ai problemi ma è incessante, nel senso che sfida ogni giorno a fare meglio del giorno precedente: in fondo riconosce la limitatezza del progredire umano, ma "in una prospettiva di crescita continua a sfondo infinito, in un contesto nel quale oggi è già ieri e domani è già oggi"⁸⁸. Tra l'altro l'approccio

⁸⁸ Baccarani C., "Qualità ed aziende di pubblico servizio: la carta dell'utente", in AA.VV., *Saggi sulla qualità nell'economia d'impresa*, Cedam, Padova, 1995, p. 112

proposto ha il vantaggio di favorire un ambiente agevole per l'innovazione, abituando le persone a cambiare e ad accettare più facilmente il cambiamento che può derivare da una innovazione discontinua.

Per Verona Destinazione, si tratta quindi di **attivare 6 circoli della qualità, con i soggetti che partecipano alla governance della DMO insieme a operatori selezionati tra quelli partecipativi**. Si suggerisce di affidare l'animazione di tali gruppi di lavoro ad uno specialista esterno che ha il compito di stimolare, convocare, tirare le fila. Non si possono abbandonare i tavoli a loro stessi, occorre definire un responsabile e una road map di attività.

Le proposte provenienti dai circoli andranno valutate ai fini decisionali dalle organizzazioni competenti, nella DMO o al di fuori di essa.

Per non concludere

Il piano strategico è uno strumento per indirizzare le scelte degli operatori pubblici e privati di Verona Destinazione e i suoi messaggi si possono sintetizzare in alcune parole-chiave:

- pluralità dei turismi
- internazionalizzazione
- rapporto con i residenti
- sviluppo sostenibile e tutela delle risorse
- patrimonio culturale

Si tratta verosimilmente di espressioni già molto note agli addetti ai lavori e agli esponenti della *governance* pubblica, espressioni quindi che apparentemente non apportano elementi nuovi e sorprendenti. Per scelta, non si è puntato su modelli innovativi importati da realtà differenti né su slogan ad effetto come potrebbe essere: "Il turismo come non lo avete mai visto" scelto per Copenhagen.

La scelta si giustifica per il valore che il turismo già oggi rappresenta per Verona e il suo territorio e con il rispetto per il lavoro finora svolto dagli attori pubblici e privati. **Non è tutto sbagliato, non è tutto da rifare**. Si ritiene che sia possibile cogliere le opportunità per Verona Destinazione mettendo a profitto quello che già c'è, ed è molto. Ecco la spiegazione dei numerosi richiami a iniziative e progetti esistenti, già attivi, da conoscere, valorizzare e mettere in rete. Ovviamente ci sono progettualità nuove da far partire, in sinergia con l'esistente.

Sono finiti i tempi in cui ci si dividevano le competenze e ognuno andava per conto proprio: il piano strategico identifica dei contenuti e delle linee di azione, ragionando su trend, prodotti e mercati e propone delle linee di azione a ciascun partecipante al tavolo DMO.

Siamo fiduciosi che la condivisione dei contenuti del piano strategico potrà guidare gli attori della destinazione Verona a trovare insieme l'accordo per superare la situazione ambigua sulla *governance* che la normativa ha creato. L'attivazione di una DMO operativa, espressione di tutti gli attori, nella quale tutti credano e si identifichino rappresenta la soluzione più efficace. Alla DMO potrebbe essere affidate funzioni di insieme, oggi non presidiate, come il presidio globale della sostenibilità dello sviluppo turistico oppure come la gestione di eventuali situazioni di crisi.

Ma anche un patto territoriale che preveda le azioni e i responsabili a cui le azioni vengono affidate rappresenta un valido strumento di rete e coordinamento, dove il sistema delle istituzioni arriva a lavorare in modo integrato su scelte condivise.

Questo piano strategico rappresenta un passo nella direzione del tanto auspicato "fare sistema": coraggio!