

PRIN 2004 Il management dei sistemi turistici locali: strategie e strumenti per la creazione, lo sviluppo e la governance

Capitolo 7 Analisi dei casi studio

Verona sistema turistico locale? Un itinerario nel turismo del capoluogo scaligero tra realtà consolidate e potenzialità inesprese¹

C. Baccarani, F. Brunetti, N. Cobelli, C. Rossato,
F. Simeoni, M. Ugolini, V. Vigolo

1. La delimitazione dell'area oggetto di indagine

La scelta dell'area da indagare è caduta sulla città di Verona, in ragione dell'opportunità di concentrare gli sforzi di ricerca in un territorio geograficamente contiguo e in cui la vocazione turistica si fosse storicamente manifestata da tempo. In ciò l'area del capoluogo scaligero presenta indubbia superiorità, sia rispetto ad aree della provincia turisticamente meno sviluppate, e dunque meno interessanti (come la Lessinia, la collina o la pianura veronese), sia rispetto alla sponda veronese del lago di Garda.

La scelta di quest'ultima, in particolare, avrebbe comportato una maggior dispersione della ricerca sul territorio, senza considerare le problematiche che sarebbero sorte nell'affrontare un'area che, a sua volta, è costituita da diversi comuni, nell'ambito di tre distinte Regioni (Veneto, Lombardia, Trentino-Alto Adige), ciascuna con propria identità ed autonomia.

La città di Verona, invece, si presenta come un oggetto di indagine con un passato turistico consolidato ed un grado di unitarietà maggiore. Peraltro, anche se tali aspetti sembrano rendere il territorio prescelto più "semplice" da studiare, altri caratteri, come la maggior eterogeneità delle motivazioni turistiche e la maggior complessità di

¹ Pur essendo la ricerca frutto di un lavoro collettivo, in cui è difficile separare i contributi individuali, in sede di stesura definitiva il par. 1 è da attribuire a Federico Brunetti e Chiara Rossato, il par. 2 a Nicola Cobelli e Francesca Simeoni, i parr. 3.1 – 3.2 – 3.5 a Vania Vigolo, i parr. 3.3 – 3.4 – 3.6 a Marta Ugolini, il par. 4 a Claudio Baccarani, Federico Brunetti e Marta Ugolini.

una realtà economica in cui il turismo è soltanto una delle componenti, introducono elementi di "difficoltà".

I potenziali risultati che si è ritenuto di intravedere, una volta che l'indagine sul capoluogo scaligero si fosse conclusa, sono pertanto apparsi meritevoli di interesse e, almeno in ipotesi, utilizzabili come base per la formulazione di linee di *policy* generali.

A seguito di tale preliminare opzione, si è proceduto all'applicazione alla città di Verona dei criteri di individuazione dei casi di studio elaborati a livello generale, per verificare con il dovuto rigore se il territorio prescelto potesse essere considerato un'area di indagine significativa.

Tali criteri sono quelli del *prodotto-progetto-territorio*, ampiamente illustrati nel capitolo dedicato alla metodologia della ricerca². I criteri sono stati utilizzati congiuntamente, a partire da quello del territorio, che presenta il livello di evidenza maggiore, passando poi alla dimensione del prodotto ed infine a quella del progetto.

Ebbene, a seguito di una valutazione condotta rispetto a ciascuno dei criteri richiamati – *territorio*, *prodotto* e *progetto* – si può affermare che Verona-città rispetti pienamente il primo ed il secondo criterio, mentre non rispetti in misura significativa il terzo.

Il criterio del *territorio* appare interamente soddisfatto. È ragionevole sostenere, infatti, che la città di Verona possa essere considerata un territorio dotato di una propria individualità sotto il profilo:

- del governo locale (parametro normativo-amministrativo),
- delle caratteristiche fisico-naturali (parametro geografico),
- della concentrazione di imprese turistiche, dei flussi turistici, della presenza di fattori di attrattiva specifici e dell'identità locale (parametro economico-sociale).

Per quanto riguarda il governo locale, la città di Verona è un Comune e in quanto tale è dotata di tutte le prerogative amministrative, anche se con riguardo alla promozione turistica le disposizioni emanate dalla Regione Veneto³ hanno collocato Verona in un unico "sistema turistico locale" assieme a tutto il territorio provinciale, con la sola esclusione della sponda veronese del Lago di Garda.

Per quanto riguarda le caratteristiche fisico-naturali, la città di Verona appare una entità territorialmente ben delimitata e facilmente individuabile. Nonostante alcune aree periferiche possano non essere

² Cfr Franch M., Martini U., Tamma M., Della Lucia M., "Metodologia della ricerca", in questo stesso volume.

³ Regione Veneto, Legge Regionale 4 novembre 2002, n. 33, art. 13.

perfettamente integrate con il centro storico, il territorio comunale nel senso dello spazio urbano è agevolmente riconoscibile.

Per quanto riguarda il parametro economico-sociale, si ritiene che la città di Verona presenti – come emergerà anche dai punti successivi – un livello più che adeguato in relazione a concentrazione di imprese turistiche, flussi turistici, significativi anche in valore assoluto, fattori di attrattiva di rilievo ed identità locale ben definita.

Il criterio del *prodotto* appare a sua volta soddisfatto, nel senso che una ricognizione delle esperienze offerte/fruibili dal turista porta a rilevare una pluralità di possibili oggetti di interesse turistico. Si può infatti registrare una buona presenza di fattori di attrattiva “tradizionali” come monumenti, musei, chiese, luoghi storici ed anche una certa dotazione di attività commerciali orientate ad una clientela di turisti ed escursionisti.

Si può altresì registrare la presenza di eventi e manifestazioni affermati a livello internazionale – il Festival lirico areniano, le mostre d'arte a Palazzo Forti, alcune manifestazioni fieristiche, meta non solo per gli addetti ai lavori ma anche per un pubblico più vasto. Altri eventi, nati magari con orientamento locale, si stanno affermando su una scala geografica più ampia⁴.

Il criterio del *progetto*, infine, risulta soddisfatto solo in misura ridotta, in quanto l'attivazione continuativa, o comunque non episodica, di iniziative-interventi di valenza sistemica non si può dire sia, allo stato, particolarmente significativa né pregnante.

In proposito, si segnala anzitutto l'allestimento - da parte di operatori locali - di “pacchetti turistici”, predisposti in connessione a importanti mostre d'arte temporanee come quella su Kandinski nel 2005 o “Mantegna e le arti a Verona” del 2006.

Più significativo appare l'esperimento “Verona in Love”, progetto che, facendo leva sulla notorietà e sul richiamo del mito shakespeariano di Romeo e Giulietta ambientato a Verona, vede coinvolti diversi attori locali nell'offerta di un soggiorno centrato sul tema dell'amore. Seppure esso denoti la volontà di creare prodotti “originali” basati sulle risorse locali, si trova tuttavia ancora in una fase di sviluppo ancora troppo iniziale per permettere di rilevare una compiuta applicazione del criterio del progetto.

⁴ Il riferimento è al Mondadori Junior Festival e al Festival Internazionale dei Giochi in Strada Tocati, manifestazioni temporanee annuali, che stanno attirando l'interesse di visitatori provenienti da altre aree.

In ultima analisi, dunque, si ritiene che l'opzione di delimitare come area oggetto di indagine la città di Verona trovi sufficienti e adeguati motivi di sostegno.

A prescindere infatti da una valutazione puramente numerica (due criteri su tre appaiono comunque soddisfatti), l'opzione appare giustificata sotto un profilo sostanziale, per la "caratura" turistica che la città scaligera sembra possedere tanto nel mercato del turismo *leisure* che in quello *business*.

Sotto un profilo strettamente metodologico, l'applicazione all'area così individuata della griglia di analisi - territorio, prodotto, progetto - è avvenuta tramite interviste a testimoni privilegiati attivi nel turismo a Verona-città.

Tali interviste hanno riguardato i temi del questionario proposto dal coordinamento nazionale PRIN, seppure in un ordine sequenziale non sempre corrispondente alla versione originale. Così, durante le interviste si sono affrontati dapprima il ruolo dell'organizzazione nella filiera locale, successivamente la natura e le caratteristiche dei rapporti interaziendali in atto e, infine, le opinioni dell'intervistato sulla destinazione.

Nel processo di "adattamento" del questionario alla realtà locale della ricerca, si è ritenuto opportuno suddividere gli intervistati in due categorie: gli attori cosiddetti individuali e gli attori collettivi.

I primi sono coloro che, pur inseriti in un contesto denso di relazioni, svolgono un'attività in proprio rivolta ai turisti e che non ha come obiettivo finale il coordinamento di altri attori. Gli attori collettivi sono invece coloro che, per la loro natura giuridica e/o il loro ruolo istituzionale, sono portatori di interessi collettivi e sono chiamati in modo diverso a farsi carico del coordinamento.

Per attori individuali si sono voluti intendere quei soggetti che svolgono un'attività in proprio a Verona città, come le agenzie di viaggio incoming, la Fondazione Arena di Verona, il Centro Turistico Giovanile, la Comunità Ammobiliata ad Uso Turistico e le Guide Turistiche di Verona. Gli attori collettivi comprendono, invece, quei soggetti le cui scelte influenzano istituzionalmente un numero maggiore di operatori: più specificamente, si tratta di Comune di Verona, Provincia di Verona, Consorzio Verona Tuttintorno, ente autonomo Veronafiere, Associazione Chiese Vive, Confindustria Verona, Associazione dei Commercianti (A.S.C.O.), Aeroporto Valerio Catullo di Verona-Villafranca.

2. I caratteri essenziali del turismo nell'area

La città di Verona presenta attualmente un'offerta turistica ampia e variegata, connessa a molteplici fattori di attrattiva: infatti, oltre a vantare un pregevole patrimonio storico-culturale ed artistico - che le è valso nel 2000 la classificazione Unesco di "Città Patrimonio dell'Umanità" - Verona è inserita in un contesto geografico ricco di risorse naturali, paesaggistiche ed ambientali. Ciò tuttavia non equivale ad affermare che le potenzialità possedute siano già pienamente sfruttate; in questo senso, i margini di miglioramento sono sensibili.

Sotto il profilo dei flussi turistici richiamati, *con riferimento al territorio provinciale nel suo complesso e ad un valore al massimo grado di aggregazione*, emergono risultati di tutto rilievo, con oltre 2,5 milioni di arrivi e quasi 12 milioni di presenze nel corso dell'anno. L'intera provincia di Verona ha registrato negli ultimi anni un trend positivo per quanto riguarda gli arrivi e le presenze, esprimendo una buona capacità di recupero dopo la crisi internazionale del 2001. Come si evince dalla Tabella 2.1, le presenze sono persino aumentate del 10,63% nel 2005 rispetto al 2004 e l'andamento nel 2006, seppur non ancora definitivo, sta mostrando risultati simili.

Tabella 2.1 – *Gli arrivi e le presenze della provincia di Verona – Anni 2000-2005*

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
TOTALE ARRIVI	2.270.222	2.449.000	2.431.085	2.429.679	2.519.722	2.565.682
<i>Variazione percentuale</i>		<i>7,87%</i>	<i>-0,73%</i>	<i>-0,06%</i>	<i>3,71%</i>	<i>1,82%</i>
TOTALE PRESENZE	10.788.808	11.510.056	10.819.258	10.666.731	10.823.521	11.974.087
<i>Variazione percentuale</i>		<i>6,69%</i>	<i>-6,00%</i>	<i>-1,41%</i>	<i>1,47%</i>	<i>10,63%</i>

Fonte: ns. elaborazioni su dati Provincia di Verona

All'interno di questo contesto pare interessante analizzare i flussi relativi agli arrivi e alle presenze della sola Verona città, area scelta per l'indagine, evidenziati nella Tabella 2.2. La città si attesta su oltre mezzo milione di arrivi nelle sue strutture ricettive alberghiere ed extra-alberghiere, con quasi 1,5 milioni di presenze. Dal punto di vista evolutivo, nel 2005 le presenze sono aumentate del 3,85% rispetto al

2004, grazie soprattutto ad una forte crescita dell'extra alberghiero, mentre gli arrivi sono diminuiti dell'1,39%.

Tabella 2.2 – *Gli arrivi e le presenze di Verona città – Anno 2005*

STRUTTURE RICETTIVE	ANNO 2005		% 2005 SU 2004	
	ARRIVI	PRESENZE	ARRIVI	PRESENZE
<i>ALBERGHI</i>				
5 e 4 stelle	184.703	367.800	-4,35%	-2,78%
3 stelle	239.172	508.583	6,84%	5,55%
2 stelle	56.735	112.659	0,48%	-2,03%
1 stella	9.957	22.258	-20,62%	-14,04%
Totale alberghiero	490.567	1.011.300	0,95%	1,03%
Villaggi turistici e campeggi	(Accorpati alla categoria alberghiera 5 e 4 stelle)			
Alloggi privati	27.247	261.272	-15,7%	5,42%
Altri esercizi	23.519	136.615	-23,37%	26,86%
Totale Extra Alberghiero	50.766	397.887	-19,44%	11,78%
Totale Generale	541.333	1.409.187	-1,39%	3,85%

Fonte: ns. elaborazioni su dati Provincia di Verona

Questa differenza di trend tra presenze e arrivi rivela un incremento positivo della permanenza media dei turisti, che raggiunge così i 2,6 giorni.

Quanto alla provenienza dei turisti (Tabella 2.3), si registrano considerevoli arrivi e presenze internazionali, in primo luogo dalla Germania, seguita da Regno Unito e Francia.

Sono però gli italiani i turisti che, a Verona città, hanno fatto registrare nel mese di agosto (mese con più arrivi e presenze) la maggior crescita: dal 2005 al 2006, si segnala un trend positivo dell'11,60% per gli arrivi e del 2,88% per le presenze.

Tale dimensione del fenomeno è resa possibile da un'offerta turistica veronese che può contare su un articolato sistema ricettivo (Tabella 2.4), costituito da 236 strutture, il 29% delle quali rientra nella categoria alberghiera. Verona città comprende il 13,42% delle 1.758 strutture ricettive, alberghiere ed extra-alberghiere, della provincia (Lago di Garda compreso).

Tabella 2.3 – *Gli arrivi e le presenze di Verona città per provenienza – Anni 2004-2006, mese di agosto*

	Anno 2004		Anno 2005		Anno 2006		% 2006 su 2005	
	ARRIVI	PRESENZE	ARRIVI	PRESENZE	ARRIVI	PRESENZE	ARRIVI	PRESENZE
Italiani	17.563	45.316	18.508	48.782	20.655	50.189	11,60%	2,88%
Stranieri: nazionalità								
Germania	14.108	27.965	14.229	28.206	13.872	27.249	-2,51%	-3,39%
Regno Unito	6.220	14.565	6.156	13.599	5.954	13.759	-3,28%	1,18%
Francia	6.154	10.571	6.105	11.756	5.748	11.455	-5,85%	-2,56%
Svizzera e Liechtenstein	4.159	9.048	3.721	8.725	3.614	7.368	-2,88%	-15,55%
Spagna	2.710	6.128	2.611	6.820	2.962	5.451	13,44%	-20,07%
Austria	2.684	6.203	2.602	5.427	2.927	5.459	12,49%	0,59%
Stati Uniti d'America	2.442	5.495	2.312	4.880	2.567	5.169	11,03%	5,92%
Altri Paesi Europei	1.843	4.607	1.653	5.276	2.527	5.548	52,87%	5,16%
Paesi Bassi	2.116	4.410	2.076	6.629	2.386	5.735	14,93%	-13,49%
Altri Paesi Extraeuropei	1.895	4.253	2.080	5.819	2.124	6.727	2,12%	15,60%
Giappone	1.194	2.575	1.189	2.423	1.446	2.460	21,61%	1,53%
Ex-Unione Sovietica	1.108	2.334	690	1.800	983	1.799	42,46%	-0,06%
<i>Altri paesi</i>	<i>6.642</i>	<i>16.202</i>	<i>7.205</i>	<i>18.943</i>	<i>7.947</i>	<i>18.566</i>	<i>10.30%</i>	<i>- 1.99 %</i>
Totale Stranieri	53.275	114.356	52.629	120.303	55.057	116.745	4,61%	-2,96%
Totale Generale	70.838	159.672	71.137	169.085	75.712	166.934	6,43%	-1,27%

Fonte: ns. elaborazioni su dati forniti dalla Provincia di Verona

Tabella 2.4 – *Numerosità imprese ricettive – anno 2006*

	HOTEL					Affitta- camere	Appar- tam.	Resi- dence	B&B	Agritu- rismi	Ostelli	Cam- peggi	Rifugi
	5*	4*	3*	2*	1*								
Di cui a VERONA	2	13	26	18	10	22	43	5	77	10	8	2	0
Provincia intera	4	60	221	217	178	129	497	19	205	134	22	67	5

Fonte: ns. elaborazioni su dati forniti dalla Provincia di Verona

I risultati registrati per Verona sono resi possibili grazie al concorso di un insieme di fattori in grado di richiamare flussi turistici verso la città, come mostra sinteticamente la Figura 2.1. Una ideale suddivisione tra fattori di attrattiva naturali ed antropici vede alcuni elementi di richiamo collocati in città, ma non trascura le principali

Figura 2.1 – *Fattori d'attrattiva della destinazione Verona*⁵

INSERIRE DA FILE SEPARATO

⁵ Fonte: ns. elaborazioni su Signori P., "Lo sviluppo di prodotti evoluti per un nuovo turismo a Verona" in Rispoli M., a cura di, *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, Giappichelli, Torino, 2001, p. 205.

connessioni con il territorio della provincia (Lago, montagna, parchi divertimento, naturalistici e termali, centri commerciali ...).

Tra i fattori d'attrattiva frutto dell'abilità dell'uomo si rinviene il simbolo di Verona: l'Arena, anfiteatro romano del I secolo d.C., oggi prestigiosa sede della stagione lirica della Fondazione Arena e scenario di numerosi concerti e spettacoli di livello internazionale. Per le sue dimensioni, in una serata può ospitare oltre 10.000 spettatori.

Pur essendo vincolata dalla stagionalità e dalle misure richieste per la salvaguardia del monumento, l'Arena con il suo festival "muove" attualmente una spesa turistica stimata in 300 milioni di euro⁶, con circa 500.000 spettatori a stagione.

Verona è nota in tutto il mondo come luogo di ambientazione della tragedia shakespeariana "Romeo e Giulietta", mito che continua ad alimentare l'interesse dei turisti, soprattutto stranieri. Basti pensare che il numero di visitatori della Casa di Giulietta (oltre 200.000 l'anno) è superiore al numero di visitatori del Museo Nazionale Archeologico di Paestum.

L'offerta a livello dell'area urbana comprende spazi monumentali che vanno dal periodo romano fino ai nostri giorni. Ai monumenti e alle opere architettoniche vanno aggiunti importanti Musei d'Arte, tra i quali spicca il Museo di Castelvecchio. Buona notorietà è stata raggiunta pure da Palazzo Forti, galleria d'arte contemporanea che, grazie ad una qualificata politica espositiva, è riuscita a costruire una propria identità su scala nazionale⁷.

Altro polo d'attrattiva della città è senza dubbio la Fiera (oggi sotto la guida di Veronafiere) che ha iniziato la sua attività più di un secolo fa, nel 1898. Alcuni dati aiutano a comprendere meglio i volumi di attività di Veronafiere: nel 2005 sono state realizzate 31 fiere e 300 tra Congressi e convegni, richiamando oltre un milione di visitatori.

L'organizzazione di manifestazioni fieristiche di richiamo internazionale, come possono essere Vinitaly, Fieragricola o Fieracavalli, o di importanti congressi alimenta un ramo particolare del settore: il turismo d'affari, a fianco del quale si sviluppa il turismo congressuale. Verona infatti punta sui centri per meeting e congressi,

⁶ Cfr. Olivieri D., De Luca G., *L'impatto economico del festival lirico all'Arena di Verona*, Indagine conoscitiva 2002, rapporto di ricerca, Università degli Studi di Verona – Fondazione Arena di Verona, 2002.

⁷ Palazzo Forti attrae in media 100.000 visitatori all'anno, cifra che aumenta in occasione delle grandi mostre realizzate periodicamente (tra le più recenti, quella su Munch - dal 15/09/2001 al 06/01/2002 - che ha richiamato oltre il 50% dei visitatori da altre regioni italiane).

che sfruttano la fortunata posizione logistica ed il fascino della città d'arte italiana.

3. Esiste il sistema turistico locale? I risultati dell'indagine

Il tema centrale della ricerca è stato indagato prevalentemente attraverso interviste ad attori collettivi e singoli, protagonisti del turismo a Verona-città. Le 22 interviste, condotte tra aprile e giugno 2006, hanno spaziato su diverse tematiche, mettendo in evidenza aspetti salienti e particolarità della località turistica e della sua gestione.

L'opportunità di interpellare nell'indagine non solo le figure operative a stretto contatto con i problemi, ma anche i vertici politici degli enti turistici e locali è stata accolta favorevolmente dal gruppo di ricerca; d'altro canto questa inclusione ha causato una inevitabile eterogeneità nel grado di compilazione dei questionari, con un determinato numero di "non risposte" al set di domande. Laddove possibile, si sono integrati i dati quantitativi⁸ con indicazioni qualitative scaturite nel corso delle stesse interviste. Infine, per aderire meglio ai temi proposti dal coordinamento nazionale, si è fatto ricorso anche a risultati di altre ricerche in corso, che insistono sul medesimo territorio.

Pare dunque utile avviare la verifica dell'esistenza di un sistema turistico locale per Verona seguendo la falsariga di alcuni fattori costitutivi:

- una vocazione d'area,
- la presenza di imprenditorialità diffusa nella filiera e nei settori collegati,
- presenza di relazioni a diversi livelli,
- valutazione delle performance dell'organizzazione turistica locale,
- l'esistenza di un organo di governo,
- una visione strategica d'insieme.

⁸ Durante la rielaborazione quantitativa, nel calcolo delle frequenze di risposta si è dato peso 1 ad ogni risposta unica, mentre ove l'intervistato aveva indicato più opzioni (risposta multipla), si è distribuito tale peso secondo la seguente scala: 0,5 alla risposta indicata come prima, 0,35 alla seconda, 0,15 alla terza. Il tutto per bilanciare equamente i diversi risultati.

3.1 Vocazione d'area

Verona, intesa come area urbana, possiede senza dubbio una propria identità culturale che si esprime con molteplici sfaccettature. Dal punto di vista della vocazione-omogeneità turistica dell'area, la città appare caratterizzata, nell'opinione degli intervistati, da alcune precise forme di turismo, legate a specifici fattori di attrattiva.

Come si vede nella Tabella 3.1, gli intervistati identificano il principale "prodotto turistico" (o meglio, fattore di attrattiva) nell'Arena di Verona, non tanto intesa come monumento di età romana in buono stato di conservazione, ma in quanto sede del Festival lirico, organizzato durante il periodo estivo dalla Fondazione Arena di Verona. Il peso attribuito dagli intervistati a questo fattore di attrattiva è stato di 6,75. Al secondo posto si colloca il mito shakespeariano di Romeo e Giulietta (5,45 preferenze), seguito con parecchi punti di distanza dalla Fiera di Verona, che organizza manifestazioni di primario livello internazionale.

Immediatamente dopo si collocano i monumenti e i beni culturali: quest'opinione degli intervistati si giustifica con la presunta scarsa conoscenza che i potenziali turisti avrebbero della città di Verona e del suo patrimonio monumentale, al di là dell'eterno mito di Romeo e Giulietta.

Si delinea così, in buona sostanza, una decisa prevalenza di forme di turismo culturale (festival lirico, visita ai luoghi shakespeariani, nonché visita ai beni culturali). Una certa rilevanza viene riconosciuta al turismo business legato alle manifestazioni fieristiche. Quest'ultimo presenta forti connotati di stagionalità, in corrispondenza con le date delle manifestazioni principali (Febbraio per Fieragricola, Aprile per Vinitaly, Novembre per Fieracavalli).

L'enogastronomia, il turismo congressuale e d'affari ed il turismo lacustre sul Garda si collocano in fondo alla classifica. La marginalità del Lago di Garda tra i fattori d'attrattiva fa pensare che i fenomeni di trasferimento di turisti tra le due destinazioni principali della provincia siano tutto sommato trascurabili.

A proposito del turismo business non legato alla Fiera (congressi e turismo d'affari in senso stretto), si può ipotizzare una certa sottovalutazione del fenomeno da parte degli intervistati: Verona è una città economicamente vivace, con un forte movimento legato agli affari che contribuisce ad alimentare i flussi turistici al di fuori della stagione lirica e delle giornate di fiera; la visibilità di tale fenomeno è

però certamente di gran lunga inferiore rispetto al “tutto esaurito” dei giorni di fiera.

Tabella 3.1 – *I principali prodotti turistici attuali di Verona*

Posizione	Risposte	Peso attribuito dagli intervistati
1	Arena – Festival lirico	6,75
2	Giulietta e Romeo	5,45
3	Non risponde	5,00
4	Fiera	1,25
5	Monumenti/cultura	1,15
6	Enogastronomia	1,00
7	Congressuale/affari	0,80
8	Lago di Garda	0,60

Fonte: ns. elaborazioni

Se le risposte scaturite dalle interviste agli attori del turismo individuano con chiarezza i principali fattori di attrattiva, di qualche interesse risulta il confronto con i risultati di un'altra indagine su un gruppo di turisti⁹, che indicano invece come principali fattori di attrattiva (nell'ordine):

1. Verona città d'arte e i suoi monumenti.
2. Festival lirico dell'Arena di Verona.
3. Verona città di Giulietta e Romeo.

Ebbene, con tutte le cautele del caso, il confronto porta in luce una sottostima, da parte degli attori del turismo, dell'importanza attribuita dai turisti al fattore di attrattiva “Verona città d'arte e suoi monumenti”. Parallelamente, parrebbe di poter intravedere una certa sovrastima della capacità di attrazione del mito di Romeo e Giulietta. Tali esiti, al di là della difficoltà di comparazione, suggeriscono di riflettere criticamente sulla presenza di possibili stereotipi nella lettura della vocazione d'area da parte dei suoi protagonisti e dei decisori responsabili del suo sviluppo. La città di Verona è un'area indubbiamente complessa, in cui convivono diversi tipi di turismo, non sempre perfettamente conciliabili tra loro e nemmeno rilevabili attraverso indagini svolte su archi temporali limitati. La coesistenza di più turismi che insistono sulla medesima località non indebolisce la presenza di un sistema turistico locale, anzi

⁹ Cfr. Cobelli N., Simeoni F., Ugolini M., Vigolo V., “Progetto Carta del Turista. Un modello integrato per la qualità del turismo nel Veronese”. Rapporto di ricerca, prima rilevazione, agosto 2006.

contribuisce a irrobustirlo quale "sistema d'offerta complessivo in cui possono convivere e intrecciarsi molteplici fattori e forme di aggregazione"¹⁰.

3.2 Presenza di imprenditorialità diffusa nella filiera e nei settori collegati

Sebbene il questionario non fosse stato espressamente mirato rispetto a questo obiettivo conoscitivo, si può rispondere senz'altro positivamente all'interrogativo sulla diffusione a Verona di attori ed iniziative imprenditoriali nel turismo e nei settori collegati (beni e servizi culturali, artigianato e produzioni locali, commercio).

A supporto di questa affermazione, si può anzitutto ricordare come sia stato del tutto agevole rintracciare i diversi interlocutori da coinvolgere nell'indagine PRIN, al di là del network di relazioni personali. D'altronde, la fase preliminare di "mappatura degli attori" ha evidenziato l'esistenza di molteplici e variegate categorie di soggetti connessi al settore del turismo, come risulta dalla Tabella 3.2.

Tabella 3.2 – *Tipologia degli attori del turismo presenti a Verona-città*

1) <i>Attraction</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Musei e beni culturali - Stagione lirica areniana - Fiere e congressi - Parchi
2) <i>Accesso e mobilità</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Azienda Mobilità e Trasporti - APTV – Azienda Provinciale Trasporti Verona - Trenitalia S.p.A. - Aeroporto Catullo – Verona Villafranca
3) <i>Accommodation & Amenity</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Alberghi - Bed & Breakfast - Agriturismi - Campeggi - Ristorazione ed enogastronomia - Sport - Attività commerciali
4) <i>Servizi di supporto (ancillary)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Istituzioni ed enti - Consorzi di promozione e commercializzazione - Associazioni di interesse turistico - Organizzazione eventi

Fonte: ns. elaborazioni

¹⁰ Cfr. Tamma M., "Destination Management: gestire i prodotti e i sistemi locali di offerta" in Franch M., *Destination management: governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino, 2002, p. 23.

Anche le interviste effettuate non lasciano presagire situazioni particolarmente critiche. E' ben vero che il quesito relativo agli ostacoli che si frappongono allo sviluppo del turismo a Verona città vede al primo posto "l'assenza di importanti anelli della filiera turistica". Tuttavia, il significato di tale risposta va ridimensionato alla luce di un contesto di estrema dispersione delle opinioni in merito. Si ritiene, sulla base di altre indicazioni emerse dall'indagine, che gli anelli mancanti possano ricondursi ad elementi puntuali - quali attività di organizzazione di eventi o al potenziamento di fattori di attrattiva esistenti - piuttosto che a veri e propri comparti dell'offerta turistica che siano del tutto carenti o in stato di formazione.

Va altresì considerato che, in relazione al ciclo di vita della destinazione¹¹, un solo intervistato considera Verona città come una destinazione turistica in fase embrionale, dunque con possibili deficit strutturali da colmare in vista del suo sviluppo. La maggioranza assoluta, invece, considera Verona come città turistica in sviluppo o addirittura matura, dunque plausibilmente dotata degli anelli fondamentali della filiera.

In definitiva, le informazioni raccolte consentono di esprimere una valutazione positiva in merito alla presenza di un diffuso tessuto imprenditoriale nel settore del turismo ed in settori connessi, come pure in merito all'esistenza di una dotazione di infrastrutture ed enti di forte valenza turistica, quali l'aeroporto Valerio Catullo, l'ente Veronafiere e la Fondazione Arena.

3.3 Presenza di relazioni a diversi livelli

L'intensità delle relazioni cooperative è uno dei punti su cui si riscontra una forte discrasia tra petizioni di principio e comportamenti. Un gruppo di domande nell'indagine era dedicato proprio all'approfondimento dei rapporti interaziendali. Tutti gli intervistati hanno esordito dichiarando di ritenere molto importanti le forme di collaborazione interaziendale; tra le ragioni dell'importanza della collaborazione, il peso maggiore è stato attribuito alla condivisione di risorse e competenze, così come è reso evidente dalla Tabella 3.3. Al secondo posto si trova l'accesso a nuovi mercati o nuovi segmenti di mercato, seguito dai vantaggi di costo legati alla dimensione.

¹¹ Cfr. Butler R.W., "The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management and resources", *Canadian Geographer*, vol. 24, n. 1, 1980.

Tabella 3.3 – *Ragioni dell'importanza della collaborazione*

Posizione	Risposte	Peso attribuito dagli intervistati
1	Condivisione di risorse e competenze	5,70
2	Non risponde	5,00
3	Accesso a nuovi mercati/segmenti di mercato	3,05
4	Vantaggi di costo legati alla dimensione	2,70
5	Sviluppo della complementarità delle risorse e competenze	1,30
6	Vantaggi di apprendimento	1,30
7	Altro	1,30
8	Sviluppo di massa critica e potere di mercato	1,15
9	Frazionamento dei rischi d'investimento	0,50

Fonte: ns. elaborazioni

Sembra che, per gli intervistati, vi siano nella filiera del turismo talune risorse e competenze trasversali, che utilmente si potrebbero condividere tra diverse organizzazioni, motivando l'attivazione di forme di durevole collaborazione.

Viene avvertita anche la necessità di collaborare per superare alcuni svantaggi tipici delle piccole dimensioni aziendali, che obbligano le aziende a concentrarsi su pochi mercati/segmenti e che le costringono ad operare senza poter sfruttare significative economie di scala. Su di un livello di importanza decisamente più basso si collocano lo sviluppo di complementarità di risorse e competenze ed i possibili vantaggi di apprendimento derivanti dalla collaborazione.

Dalla lettura delle risposte, parrebbe quasi vi fosse qualche forma di residua diffidenza verso la situazione di reciproca interdipendenza e di maggior vulnerabilità che si crea quando i soggetti sviluppano risorse e competenze specifiche¹², tra di loro complementari. Tali risorse specifiche possono infatti trovare valorizzazione solo all'interno di prodotti integrati, mentre le risorse trasversali, caratterizzate da maggior grado di fungibilità, si prestano ad utilizzi apparentemente meno problematici come la "condivisione".

Coerentemente, in un altro punto del questionario, la "mancata disponibilità a condividere attività e risorse" è stata indicata dagli

¹² E' possibile individuare tre categorie di risorse specifiche: luogo (vicinanza), prodotto (componenti *ad hoc*), risorse umane (apprendimento). Cfr. Zagnoli P., *I rapporti tra imprese nei settori ad alta tecnologia. Il caso della Silicon Valley*, Giappichelli Editore, Torino, 1991.

intervistati come l'ostacolo peggiore che si incontra nel momento in cui si vuole allacciare un rapporto di collaborazione interaziendale.

Una volta stabilite le ragioni per le quali gli intervistati ritengono importante la collaborazione, risulta indispensabile capire che tipo di accordi siano ritenuti più auspicabili al fine di sviluppare i rapporti tra coloro che operano nel settore del turismo nell'area di Verona.

La Tabella 3.4 illustra come gli accordi sia orizzontali che verticali siano le forme di collaborazione preferite dagli attori intervistati, mentre gli accordi tra imprese nello stesso stadio della filiera paiono essere di gran lunga meno apprezzabili; del tutto irrilevanti vengono giudicati infine gli accordi verticali presi singolarmente. Questo denota che l'esigenza di un coordinamento complessivo - a livello *sia orizzontale che verticale* - è avvertita o quanto meno viene dichiarata.

Tabella 3.4 – Tipologia degli *accordi di collaborazione auspicabili tra gli operatori*

Posizione	Risposte	Peso attribuito dagli intervistati
1	Orizzontali e verticali	12,34
2	Non risponde	7,00
3	Accordi orizzontali (tra imprese che operano allo stesso stadio della filiera)	2,33
4	Accordi verticali (tra imprese che operano in differenti stadi della filiera)	0,33

Fonte: ns. elaborazioni

Ciò detto, è parso naturale chiedere se gli intervistati partecipassero ad associazioni o consorzi, per verificare quanto i propositi della collaborazione venissero poi messi in atto, almeno a livello nominale. Ebbene, un congruo numero di attori partecipa attivamente ad associazioni o consorzi, anche se non tutti lo fanno. Il dato non dovrebbe mancare di destare qualche preoccupazione poiché le interviste sono state somministrate ad una porzione selezionata ed istituzionale del turismo veronese, per la quale la motivazione a partecipare ad iniziative associative è certamente presente.

Si ritiene dunque che la lettura di questo segnale debba suscitare qualche riflessione critica. La visione di insieme conferma, in effetti, la diffusione di relazioni all'interno di "cerchie" o "clan" di soggetti, in funzione di specifiche attività e progetti. Sembra mancare una struttura più stabile e sistematica di relazioni, un meccanismo/occasione/pretesto grazie al quale gli attori siano

stabilmente in collegamento tra loro e si muovano nell'ottica di una gestione più coordinata.

3.4 Valutazione delle performance dell'organizzazione turistica locale

La valutazione delle performance dell'organizzazione turistica locale fa riferimento all'operato dei soggetti (pubblici) che a livello istituzionale si occupano della gestione del turismo in generale e dell'accoglienza ai turisti. Tali soggetti sono portatori di interessi collettivi e sono chiamati in modi diversi a farsi carico del coordinamento.

Se la valutazione di efficienza appare assai ardua da esprimere (non sono chiari quali siano gli input da riportare agli output), la valutazione di efficacia presuppone un giudizio sul grado di importanza del ruolo svolto dalle singole organizzazioni, che a titolo diverso si occupano di turismo. La seguente Tabella 3.5 riepiloga le indicazioni di "elevata importanza" fornite dagli intervistati.

Tabella 3.5 – Quali sono le organizzazioni che si occupano di turismo ritenute importanti?

ORGANIZZAZIONE	Nr. intervistati che hanno considerato l'organizzazione "molto importante" per il turismo a Verona-città*
Comune di Verona	15
Fondazione Arena	15
Veronafiere	13
Uffici IAT	12
Regione Veneto	12
Aeroporto Catullo	12
Provincia di Verona	11
Consorzio Verona Tuttintorno	9
CCIAA	9
Associazioni guide turistiche	7

Fonte: ns. elaborazioni

* Possibili più risposte

Si noti la rilevanza di attori come il Comune di Verona o Veronafiere, che, per competenze attribuite dalla legge e/o per vocazione strategica, non possono essere ritenuti strettamente "turistici". D'altro canto, la Regione Veneto e la Provincia di Verona, cui le normative riservano gran parte delle competenze in materia di turismo, vengono

considerate relativamente meno determinanti, almeno in un'area territoriale limitata come la città di Verona.

I giudizi sull'efficacia dell'operato dei diversi attori collettivi che si occupano di turismo denotano una certa tendenza alla critica, tratto tutto sommato abbastanza tipico della società veronese; per cui, se si escludono Veronafiere e la Fondazione Arena, che ottengono un apprezzabile numero di giudizi decisamente positivi ("molto efficace"), è frequente notare una polarizzazione dei giudizi sugli estremi (molto efficace / per nulla efficace). In questo modo il Comune di Verona, la Provincia di Verona, la Regione Veneto, gli uffici IAT, il Consorzio Verona Tuttintorno riscuotono, al tempo stesso, sia valutazioni lusinghiere sia critiche.

Il tutto sembra confermare un approccio alla collaborazione all'interno di gruppi ristretti, che, senza bloccare del tutto lo sviluppo del turismo, finisce per ostacolarne le potenzialità più interessanti.

3.5 Esiste un organo di governo?

L'identificazione di un eventuale organo di governo può partire dalla verifica della presenza o assenza di progetti promozionali d'area. A riguardo, va segnalata una netta polarizzazione delle risposte, sintomo di una certa divergenza di opinioni degli intervistati, che si riflette nelle risposte riportate nella Tabella 3.6. In effetti, la risposta "No" ha avuto un peso pari a 9, mentre la risposta "Sì" pari a 8: in questo ultimo caso, l'opzione "Progetti privati" è stata più rilevante (peso 4,5) rispetto a "Progetti pubblici" (peso 3,5).

Tabella 3.6 – *Esistono progetti promozionali d'area?*

Posizione	Risposte	Peso attribuito dagli intervistati
1	No	9,00
2	Non risponde	5,00
3	Sì, privati	4,50
4	Sì, pubblici	3,50

Fonte: ns. elaborazioni

Tra i progetti promozionali d'area più frequentemente citati rientrano "Verona in love"¹³ e "La provincia da scoprire"¹⁴.

¹³ La terza edizione di "Verona in Love" è stata organizzata dall'assessorato al Turismo del Comune di Verona e dal consorzio VeronaTuttintorno tra il 10 e il 14

Coerentemente, molti intervistati hanno espresso l'auspicio della costituzione di un soggetto motore dell'area (peso 16), mentre solo alcuni ritengono che questo già esista. In realtà, tra costoro non c'è concordanza nell'individuazione di chi realmente sia questo soggetto: vi è chi afferma che sia il Comune e chi sostiene, invece, che sia la Provincia direttamente o attraverso la società operativa *in house* Provincia di Verona Turismo s.r.l.

Pochi ritengono che questo soggetto sia o debba essere privato, qualcuno è convinto che dovrebbe essere pubblico (peso 4,33), mentre la maggior parte auspica che sia misto, ovvero pubblico e privato (peso 10,33).

Le funzioni che questo soggetto centrale ricopre o dovrebbe ricoprire sono poco chiare per gli intervistati, le cui risposte si sono suddivise in modo piuttosto uniforme tra tutte le varie opzioni proposte.

Dalle risposte non emerge nemmeno l'idea che la programmazione di eventi specifici dell'area possa essere un punto di partenza per la messa a punto di forme di coordinamento che vedano coinvolti tutti o quasi gli attori del territorio (e non solamente alcuni).

3.6 Una visione strategica d'insieme?

Sulla base dei punti precedenti, è abbastanza facile desumere la mancanza di una visione strategica condivisa tra i diversi attori del territorio. Forse, l'unico punto su cui si riscontra compattezza di idee tra gli intervistati riguarda la necessità di revisione della legge n. 33 del 2000 della Regione Veneto, peraltro con aspettative assai diverse. Non aiuta a trovare una visione comune neppure il diverso orientamento politico che attualmente caratterizza la guida degli enti territoriali, anche se questa circostanza non dovrebbe fare da alibi per

febbraio 2007. Lo slogan "Se ami qualcuno portalo a Verona" propone l'idea di Verona come città dell'amore e fa da filo conduttore ad una serie di spettacoli, concerti, mostre, itinerari turistici e proposte commerciali.

¹⁴ Il progetto "La Provincia da Scoprire, tra i luoghi e i sapori della Provincia di Verona", promosso dalla Provincia di Verona e da Provincia di Verona Turismo S.R.L., ha l'obiettivo di promuovere la conoscenza e la frequentazione di tutto il territorio provinciale della città scaligera, dalla pianura veronese, al lago, alla collina, alla montagna, ai luoghi d'arte. Il progetto prevede manifestazioni con aree espositive, spettacoli di piazza, stand gastronomici presso diversi comuni della provincia (nel 2006 Isola della Scala, Malcesine, Garda, Peschiera, San Zeno di Montagna, Spiazzi di Caprino, Velo Veronese, Negrar e Verona), così come fuori provincia (Innsbruck, Recoaro Terme e Jesolo).

giustificare le normali difficoltà di governo di un'entità per sua natura policentrica come una città.

Così, la consapevolezza della necessità di coordinamento si ferma a livello di enunciazione di principio o, quando si esprime in forme concrete, rimane all'interno di gruppi ristretti di soggetti, non riuscendo però a pervadere il territorio.

4. I punti critici da affrontare per far decollare il sistema turistico locale Verona

Si ritiene dunque che *Verona-città possa essere solo in parte considerata un sistema turistico locale in senso proprio*. Se, infatti, alcuni elementi di base sussistono indubbiamente (vocazione d'area, presenza di imprenditorialità in tutti gli anelli), altri aspetti mettono in evidenza alcune lacune rispetto al modello teorico.

Così, la valutazione dello spessore qualitativo medio dell'imprenditorialità (attitudine, capacità innovativa, propensione al rischio, spirito di intraprendenza) non manca di suscitare qualche perplessità. Sembra di cogliere una sorta di atteggiamento passivo, in taluni casi fatalistico, nei confronti delle dinamiche di mercato; quello che pare maggiormente mancare è la percezione di come e di quanto le performance del singolo attore o della località intera possano essere il risultato di politiche attive di gestione dell'offerta turistica. D'altra parte, non deve essere nemmeno dimenticato che, se la città ha nel tempo raggiunto risultati soddisfacenti dal punto di vista delle performance in ambito turistico, significa che gli operatori sono quantomeno riusciti a stare al passo, cogliendo le più significative opportunità offerte dalle dinamiche crescenti del mercato.

In generale appare assai poco diffusa la consapevolezza del peso della ricaduta delle presenze turistiche per l'intero sistema economico locale, prevalendo una visione troppo ristretta, incapace di mettere a fuoco gli effetti economici non solo presso i settori a diretto contatto con il turista, ma anche presso quelli collocati in anelli differenti della filiera complessiva.

D'altronde, le relazioni interaziendali, seppur presenti e giudicate importanti dagli intervistati, nella pratica vengono intrattenute all'interno di ambiti ristretti, con motivazioni che si ispirano più che altro alla condivisione di risorse generiche. Molto più attenuate appaiono, nel turismo della città scaligera, le ragioni forti di adesione ad un *network*, ovvero lo sviluppo di competenze distintive altamente

specifiche, che costituiscano un vero e proprio valore aggiunto per il processo produttivo turistico e di conseguenza per il prodotto¹⁵.

Per quanto ridotto sia poi il valore segnaletico dell'adesione ad associazioni e consorzi¹⁶, va comunque rilevato un numero non trascurabile di intervistati che dichiarano di essere estranei a tali realtà associative.

Il quadro che sembra delinearsi è dunque quello di un "arcipelago" di attori e soggetti, arcipelago che visto da lontano presenta elementi in comune, mentre, man mano che si approssima rivela l'ampiezza del braccio di mare che separa le diverse "isole" o "raggruppamenti di isole".

Coerentemente, si riscontra una certa polarizzazione dei giudizi espressi sull'operato degli attori che si occupano di turismo, ritenuti talora estremamente efficaci, talora inefficaci, in funzione di criteri che sembrano ispirati più a logiche di vicinanza politica e/o di sintonia di fondo, che non ad una valutazione oggettiva di scelte e risultati.

L'auspicio per maggiori livelli di "coordinamento, sinergia, collaborazione", oltre che per la "creazione di un miglior rapporto tra pubblico e privato" sembra, più che l'espressione di una necessità realmente avvertita, un appello dovuto, un omaggio "touristically correct" ad un principio, che non può essere contraddetto o messo in discussione senza il rischio di "passare" per arretrati.

Questo si riflette nella oggettiva difficoltà degli attori ad aggregarsi intorno a grandi progetti, con conseguente dispersione di risorse e moltiplicazione di iniziative.

Alcune delle ragioni in grado di spiegare le remore alla collaborazione si possono trovare nelle forme di distorsione cognitiva e comportamentale note come "visione tunnel" e "sindrome della primadonna".

La "visione tunnel"¹⁷ consiste in un restringimento dell'ottica di osservazione che porta un attore a vedere soltanto la propria azione, senza riuscire a coglierne le conseguenze e le interconnessioni. Nel caso del turismo, si ritiene che, per la contiguità spaziale e temporale dei soggetti coinvolti nell'offerta e per il carattere stesso

¹⁵ Cfr. Varaldo R., Dalli D., "Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione", *Sinergie*, n. 19, 1989, p. 33.

¹⁶ Come ha dichiarato uno degli intervistati: "un'adesione non si nega mai, anzi".

¹⁷ Cfr. Seabright P., *In compagnia degli estranei. Una storia naturale della vita economica*, Codice, Torino, 2005.

dell'esperienza globale vissuta dal turista¹⁸, un eccesso di "visione tunnel" possa portare ad una diminuzione di efficacia della esperienza turistica offerta.

La "sindrome della primadonna"¹⁹ consiste invece nell'incapacità da parte di un attore di concepire la propria azione se non come la più rilevante e decisiva. Si tratta, in altri termini, della tendenza a voler sempre essere riconosciuti come i protagonisti assoluti in qualsiasi situazione, o comunque a desiderare di assurgere a soggetto-guida in qualsiasi processo collettivo.

Alla luce del quadro tracciato, piuttosto confusa è, da parte degli attori intervistati, la visione di che cosa il tanto auspicato coordinamento dovrebbe portare, di che cosa si dovrebbe occupare, di quali ne dovrebbero essere i contenuti.

Il compito che spetta al prospettico Organo di Governo per Verona città è dunque arduo anche perché, tutto sommato, i risultati del territorio – misurati dai flussi turistici – non sono così negativi da imporre un drastico cambio di rotta.

Forse a qualche risultato si potrebbe arrivare se si iniziasse a considerare il turismo a Verona anche al di fuori dei consueti stereotipi. In questo senso, due elementi spiccano sugli altri: *l'importanza della fiera e del turismo business in generale e la rilevanza degli eventi.*

Si può a ragione ritenere che il diffuso apprezzamento dell'operato della fiera di Verona sia la punta di un ben più complesso *iceberg*, nel quale è possibile individuare come fattore di attrattiva di primaria importanza il *business*, sul quale si sono specializzati alcuni operatori locali.

Altro punto cardine del turismo di Verona sono gli eventi: in effetti quanto emerso dimostra come tra i principali fattori di attrattiva della città vi sia il festival areniano. Il problema che eventualmente si potrebbe sollevare è la scarsità di elementi di contorno all'evento medesimo, il che porta al turismo cosiddetto "mordi e fuggi", dove i turisti trascorrono a Verona il tempo strettamente necessario per prendere parte allo spettacolo e poi se ne vanno.

¹⁸ Berry L.L., Carbone L.P., Haeckel S.H., "Managing the Customer Experience", *Sloan Management Review*, vol. 43, Issue 3, Spring 2002.

¹⁹ Al riguardo si parla di "prima ballerina effect": cfr. Raanan J., "T.Q.M. for Universities: Can We Practice What We Preach?", relazione presentata al Convegno Tolone-Verona *University Management By Total Quality*, Tolone, Università, 3-4 settembre 1999.

A fianco del festival areniano, si colloca una serie di altri eventi, come alcuni festival, le mostre d'arte e "Verona in love". Tali eventi mirano a porre sotto i riflettori differenti fattori di attrattiva della città, magari in periodi diversi dalla tradizionale stagione estiva, anche se il loro effettivo impatto sui flussi turistici andrebbe meglio studiato.

Il quadro che viene a delinearsi appare dunque caratterizzato da luci ed ombre. La sensazione generale che si ha è che Verona sia sicuramente una realtà consolidata dal punto di vista turistico, in grado però di esprimere ancora molte potenzialità, oggi latenti. D'altro canto, i livelli delle *performance* non sono scesi al di sotto di una soglia di allarme, che possa segnare un punto di svolta per i comportamenti degli operatori. Serpeggia dunque una moderata insoddisfazione che non trova forme di espressione concreta, a parte le "consuete" recriminazioni e le reciproche attribuzioni di responsabilità, soprattutto tra operatori pubblici e privati.

Sembra di cogliere in definitiva una certa incapacità della città di "volare alto", che sfocia nella scelta di rifugiarsi in progetti non particolarmente ambiziosi, tipici di chi ha già raggiunto una posizione, ben lontani dai possibili entusiasmi che potrebbero scaturire da chi sogna anche ciò che a prima vista potrebbe apparire impossibile.

Possibili indicazioni di *policy* riguardano da un lato lo sviluppo di una maggiore "consapevolezza turistica" e dall'altro il percorso per giungere ad un grado di collaborazione più sistematica tra gli attori del turismo veronese.

Tale consapevolezza dovrebbe divenire patrimonio comune tanto degli operatori pubblici che di quelli privati, tanto degli operatori turistici che di quelli non turistici, al fine di creare un contesto complessivamente favorevole al turismo e al turista.

Non è infatti pensabile che l'attività turistica – come fino ad ora è sostanzialmente accaduto – venga considerata in chiave residuale o addirittura come elemento di disturbo da parte della comunità locale.

Lo sviluppo di una maggiore "consapevolezza turistica" può affondare le proprie radici nel sistema educativo ma dovrebbe anche trovare momenti di crescita nella produzione e diffusione di conoscenza sul fenomeno turistico nel territorio.

L'Università è quindi investita direttamente dalla responsabilità di contribuire a questa opera di sensibilizzazione culturale, attraverso le attività di ricerca e la capacità di una "rigorosa divulgazione" dei risultati.

Quanto alla maggiore collaborazione e dialogo tra i soggetti della destinazione, posto che essa è unanimemente ritenuta un fattore chiave di successo per qualsiasi destinazione, si tratta di capire come tale obiettivo possa realizzarsi nello specifico contesto di Verona-città. Da questo punto di vista, la missione di creare coesione in un contesto di per sé frammentato appare più facilmente realizzabile non tanto tramite la creazione di nuove strutture o meta-organizzazioni, che si risolverebbe nell'aggiunta di un nuovo attore nel già nutrito panorama di soggetti, quanto piuttosto attraverso la razionalizzazione degli attori collettivi esistenti e delle loro aree di competenza.

Aiuterebbe, in altre parole, avere sul terreno un minor numero di attori istituzionali dotati di aree di competenza più ampie, che possano tenere conto del carattere unitario dell'esperienza che il turista vive su un territorio.

Più realistico ed efficace potrebbe essere perciò pensare ad una più incisiva azione dei soggetti istituzionali già presenti. In termini più espliciti, Comune e Provincia potrebbero recuperare un ruolo di guida della politica turistica, ponendosi davvero come soggetti in grado di indirizzare lo sviluppo turistico del territorio.

In fondo, tali soggetti non avrebbero la necessità di costruirsi una legittimazione, sarebbero naturalmente in una posizione di equidistanza stituzionale, avrebbero una visione complessiva e non parziale del fenomeno turistico. E magari, un loro recupero di iniziativa – ovviamente secondo forme condivise – potrebbe non risultare sgradito anche agli altri attori, i quali avrebbero un soggetto di riferimento *super partes* dal quale – purché si dimostrasse competente – sarebbero probabilmente propensi ad accettare linee guida e indicazioni di comportamento.

Bibliografia

- Berry L.L., Carbone L.P., Haeckel S.H., "Managing the Customer Experience", *Sloan Management Review*, vol. 43, Issue 3, Spring 2002
- Butler R.W., "The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management and resources", *Canadian Geographer*, vol. 24, n. 1, 1980
- Cobelli N., Simeoni F., Ugolini M., Vigolo V., "Progetto Carta del Turista. Un modello integrato per la qualità del turismo nel Veronese", Dipartimento di Economia Aziendale, Università degli Studi di Verona – Provincia di Verona, agosto 2006
- Comune di Verona, Documento sull'area strategica "cultura", 2003, disponibile sul sito www.comune.verona.it
- Olivieri D., De Luca G., "L'impatto economico del festival lirico all'Arena di Verona", Indagine conoscitiva 2002, rapporto di Ricerca, Università degli Studi di Verona – Fondazione Arena di Verona, 2002.
- Raanan J., "T.Q.M. for Universities: Can We Practice What We Preach?", relazione presentata al Convegno Tolone-Verona *University Management By Total Quality*, Tolone, Università, 3-4 settembre 1998
- Seabright P., *In compagnia degli estranei. Una storia naturale della vita economica*, Codice, Torino, 2005
- Signori P., "Lo sviluppo di prodotti evoluti per un nuovo turismo a Verona", in Rispoli M., a cura di, *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, Giappichelli, Torino, 2001
- Tamma M., "Destination Management: gestire i prodotti e i sistemi locali di offerta" in Franch M., *Destination management: governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino, 2002
- Varaldo R., Dallì D., "Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione", *Sinergie*, n. 19, 1989
- Zagnoli P., *I rapporti tra imprese nei settori ad alta tecnologia. Il caso della Silicon Valley*, Giappichelli, Torino, 1991