

The logo for ERVET features the letters 'ER' and 'ET' in a bold, blue, sans-serif font. The letter 'V' is stylized in orange with a brushstroke effect, appearing to be painted over the 'R' and 'E'. A horizontal red line passes behind the letters, extending across the width of the logo.

ERVET

EMILIA-ROMAGNA VALORIZZAZIONE ECONOMICA TERRITORIO

# Un "Vademecum" per le nuove Destinazioni Regionali

*settembre 2017*

## **E**CONSTAT

*Il presente lavoro è stato realizzato da Strategie per l'Industria Turistica nell'ambito delle attività regolate dalla convenzione 2016-2018 tra la Regione Emilia-Romagna ed ERVET Emilia-Romagna Valorizzazione Economica Territorio S.p.A.*

*I contenuti del presente lavoro sono liberamente riproducibili, con l'obbligo di citarne la fonte.*

*Referenti per la Regione Emilia-Romagna:*

**Paola Castellini**, *Dirigente Responsabile del Servizio Turismo e Commercio*

**Venerio Brenaggi**, *Responsabile Servizio destinazioni turistiche e promo-commercializzazione*

*Referenti per ERVET Emilia-Romagna Valorizzazione Economica Territorio S.p.A.*

**Marco Ottolenghi**

# Indice

---

1. Inquadramento e Sommario	p. 3
2. Destinazioni e Destination Management	p. 9
3. La DMO: Funzioni	p. 21
4. La DMO: Organizzazione, Forma giuridica, Finanziamenti	p. 62
5. Profilo delle DMO	p. 84
6. Misurare i progressi	p. 95
7. Nuovi paradigmi, Obiettivi e Funzioni delle DMO	p. 112
8. Un approfondimento su alcuni benchmark internazionali	p. 119
9. Conclusioni: Le Destinazioni nel quadro della nuova legge regionale sul turismo	p. 142



# 1. INQUADRAMENTO E SOMMARIO

- Il nuovo ordinamento turistico regionale disegnato dalla L.R. 4/2016 è destinato, crediamo, a rappresentare un'importante evoluzione rispetto al precedente assetto della L.R. 7/98. che aveva orientato il turismo regionale nel corso degli ultimi venti anni.
- Quest'ultima ha certamente avuto grandi pregi, alcuni su tutti a nostro vedere:
  - di impostare la politica di marketing regionale in una logica di "linee di prodotto" e non esclusivamente di province, logica che molte altre regioni italiane, a distanza di tempo, ancora non riescono ad avviare;
  - così facendo, di non parlare genericamente di territori – seguendo, oltretutto, rigidi confini amministrativi - ma di avvicinare l'offerta alle motivazioni del turista (la logica dei Prodotti, a queste in fondo rispondono) e quindi di predisporre e orientare meglio il sistema alla commercializzazione;
  - quello, infine, di favorire le collaborazioni e le partnership, in particolare – tramite i club di prodotto - fra operatori che concorrono a soddisfare target e motivazioni comuni degli ospiti.
- La nuova legge ha quindi il non facile compito di rappresentare un passo avanti, di operare per dare continuità agli aspetti positivi dell'impianto precedente, fornendo una soluzione a quelli più deboli, che hanno compresso uno sviluppo più deciso delle performance del turismo regionale.

- A nostro modo di vedere la principale debolezza della L.R. 7/98 consisteva nel **non aver imperniato saldamente e più chiaramente l'approccio per Prodotti all'interno di una logica di territori (Destinazioni)**, di aver spostato l'enfasi sulle linee e sulle Unioni di Prodotto, senza aver però – prima o in contemporanea - creato un solido ed efficiente sistema di produzione turistica a livello locale.
- Nel processo di promo-commercializzazione turistica moderna (ciò che viene riduttivamente indicato come "marketing"), agire per Destinazioni e agire per Prodotti non sono, come molti ancora credono, logiche contrapposte, bensì approcci che devono coesistere con pari rilevanza, facce della stessa medaglia: il "racconto" di ogni brand di destinazione avviene, deve avvenire, sia per Aree/Destinazioni locali che per Prodotti; sia seguendo l'appeal dei territori che quello rivolto alle motivazioni dei turisti, alle attività che vogliono svolgere, ai bisogni che desiderano vedere soddisfatti.
- E, tuttavia, le cose cambiano quando si parla di capacità competitiva, di efficienza, di innovazione, di creazione delle condizioni di base atte a garantire che gli operatori impegnati nella filiera turistica e il sistema nel suo complesso sviluppino progetti, offerte, esperienze, attrattive verso il mercato e che riescano a tenere il passo con quelle dei concorrenti.

- In questo caso la "gerarchia" tra Territori e Prodotti cambia: qui si tratta di condizioni infrastrutturali, logistiche, organizzative, favorevoli all'investimento, ecc. che sono profondamente ancorate agli specifici territori. È infatti nelle Destinazioni e nell'interazione tra gli stakeholder locali (amministrazioni, istituzioni, operatori, associazioni, comunità locale, ecc.) dove nascono e si concretizzano – o meno – le condizioni di competitività del sistema.
- I limiti dell'impianto della L.R. 7/98, a ns. modo di vedere, stavano proprio nel fatto che i prodotti turistici sono un concetto unificante "a valle", verso il mercato, ma la implicita neutralità "a monte" verso gli operatori e il sistema produttivo, comportava una **bassa capacità di condizionare e "guidare attivamente" i sistemi locali** verso obiettivi strategici e tattici definiti dal marketing regionale (riuscendoci in modo un po' più efficace solo nella Costa, nel caso cioè in cui Prodotto e Territorio coincidevano).
- L'approccio per Prodotti – declinato su scala regionale pluri-localizzata - consentiva di sviluppare, al massimo, progetti di promo-commercializzazione (comunicazione e supporto alla vendita), di "portare verso il mercato" ciò che i vari operatori avevano prodotto.  
Ma non è necessariamente garantito che operatori efficienti ed orientati alla qualità riescano necessariamente a produrre prodotti/servizi competitivi. In gran parte perché ciò dipende soprattutto dalle condizioni locali, da ciò che avviene o non avviene in quel luogo, dalla positiva capacità/volontà degli stakeholder pubblici e privati di interagire, collaborare e mettere mano agli elementi di debolezza – ciascuno per le rispettive competenze – e rendere migliore il contesto turistico.

- Detto altrimenti, il precedente assetto non riteneva ci fosse bisogno di "gestire il sistema turistico", al contrario di quanto si verifica nei modelli di successo dove è proprio questa gestione che crea qualità ed efficienza produttiva, necessarie per costruire proposte concorrenziali e aggiungere valore al sistema ospitale.
- Il nuovo ordinamento turistico regionale, inserendo le Destinazioni, ci sembra sia stato pensato e strutturato per consentire una **più incisiva azione sulle condizioni locali di competitività, senza perdere efficacia in quella di marketing**.  
Il "nuovo" assetto mantiene infatti la capacità di fare marketing per Prodotti, ma può recuperare la capacità di organizzare, gestire e coordinare tutte le componenti del sistema turistico, funzioni tipicamente attribuite al **Management/Sviluppo Competitivo della Destinazione** (giusto per distinguerle da quelle di Marketing).
- Le Destinazioni di successo a livello internazionale sono infatti guidate da Organizzazioni di Management&Marketing (più semplicemente DMO o meglio, come vedremo, DDMMO), che si sono sviluppate esattamente per essere i soggetti di riferimento unitario e complessivo nella gestione del turismo nel territorio di pertinenza.
- Nella nuova legge turistica regionale è quindi implicito un profondo cambiamento organizzativo a livello locale: nuovi soggetti per la formazione e condivisione delle decisioni, ma soprattutto nuove funzioni strategiche ed operative legate alla Gestione e allo Sviluppo Competitivo e Sostenibile delle Destinazioni e dei Prodotti turistici.

- 
- Di questo tratta questo documento, che tenta di sistematizzare concetti, funzioni e strumenti tipici del Destination Management al fine di agevolare le Destinazioni regionali, nel percorso che faranno per individuare le forme e i modi più idonei per gestire il proprio sistema turistico.
  - Partendo da un presupposto che emerge chiaramente dalla letteratura e dai benchmark analizzati: non si tratta di individuare formule e soluzioni valide per tutti, perché **non esistono modelli di gestione della Destinazione universali o "ideali"**. Piuttosto, si tratta di **adattare casi efficienti e performanti alle situazioni specifiche di ciascuna Destinazione**, peculiare per risorse, tessuto imprenditoriale, rilevanza del turismo nell'economia locale, "clima" tra gli stakeholder, maturità di mercato, obiettivi etc.  
Si tratta in ogni caso di tagliare abiti "su misura" e non di indossare o far indossare capi pre-confezionati.



## **2. DESTINAZIONI E DESTINATION MANAGEMENT**

## 2.1 La Destinazione

---

- Nella letteratura scientifica del settore, le definizioni di Destinazione tendono ad identificarla come *"una regione geografica, una giurisdizione politico-amministrativa o un'attrazione turistica (es: un parco tematico) che cerca di proporre ai visitatori una serie di esperienze soddisfacenti"*
- Concettualmente e operativamente è forse più utile ed efficace riferirsi alla Destinazione come ad *"una regione geografica che contiene una massa critica sufficiente di attrazioni, servizi e attività tale da sviluppare un'offerta che sia in grado di attrarre i visitatori e garantire loro esperienze gratificanti"*
- Secondo questo concetto la Destinazione coincide con gli attrattori che vengono proposti permanentemente ai suoi visitatori. Detto altrimenti: la Destinazione è tutto ciò che viene offerto ai visitatori come esperienza, potendo questi attrattori ed esperienze anche non essere inclusi nel medesimo ambito amministrativo (in questo senso, ad esempio, San Marino sarebbe parte integrante della Destinazione Romagna in quanto parte integrante dell'esperienza dei turisti della costa).
- È un concetto, quello di Destinazione come "massa critica attrattiva" che, facendo riferimento al soddisfacimento dell'esperienza - ex-ante, durante la visita ed ex-post - della domanda obiettivo, tende naturalmente ad espandere il "playground" di attività. Comporta potenziali limiti nella sua gestione (il confine amministrativo finisce infatti per avere rilevanza sulla competenza di intervento), ma spinge anche verso accordi con destinazioni limitrofe, al fine di dare continuità al vissuto dei visitatori.

## 2.1 La Destinazione

---

- Una definizione più recente (Pearce, 2014), definisce la Destinazione come *"una modalità di produzione dinamica e geograficamente determinata che fornisce prodotti interdipendenti e complementari ai turisti e trasforma gli spazi e i luoghi in cui questa produzione avviene"*.  
In questa definizione, in particolare, viene enfatizzata la natura interdipendente e complementare delle funzioni di gestione delle destinazioni e il contesto geografico/territoriale in cui questo sono inserite, due elementi chiave che influenzano le strutture di gestione delle destinazioni.
- Come si vede bene da questo brevissimo excursus, si è passati in una ventina d'anni dalla Destinazione come territorio, contenitore, scena "passiva" in cui avviene l'attività turistica ad una **Destinazione "fabbrica di esperienze turistiche"**, processo produttivo dinamico che, in quanto tale, necessita inevitabilmente di un coordinamento da parte di un processo (e di un soggetto) gestionale.

## 2.2 Destination Management

---

- Nella prospettiva della domanda, il prodotto turistico è "*la ricerca di un'esperienza* (cioè un prodotto immateriale) *associato con uno spostamento al di fuori della residenza abituale*".  
In quella dell'offerta il prodotto è "*un "paniere" (bundle) di servizi, offerti da più soggetti in un dato spazio turistico (la Destinazione) per soddisfare determinate esperienze*".  
L'efficienza di mercato si realizza se vi è convergenza di queste due prospettive e cioè se vengono prodotte e fruite esperienze ritenute soddisfacenti da chi acquista.
- La definizione lato offerta esplicita alcune caratteristiche fondamentali della produzione turistica (Ros, 2005):
  - il **Frammentarietà** dell'offerta, cioè il fatto che la produzione di esperienze avvenga attraverso il concorso di prodotti e servizi diversi, che configurano la catena del valore del prodotto turistico;
  - la **Trasversalità**, cioè il fatto che la produzione sia realizzata da più soggetti tra loro indipendenti, sia pubblici che privati, di natura anche molto diversa;
  - la **Territorialità**: cioè il fatto che il prodotto/servizio venga prodotto e consumato in uno specifico spazio (la Destinazione).
- Il processo di produzione turistica è quindi reso peculiare dal grande numero di soggetti coinvolti nella costruzione, promozione e commercializzazione del prodotto turistico, nonché dal carattere eterogeneo e non gerarchico di questi soggetti pubblici e privati.

## 2.2 Destination Management

---

- Le prime due caratteristiche (frammentarietà e trasversalità) dell'offerta hanno evidentemente riflessi importanti sulla *catena del valore* del prodotto turistico, cioè il processo complesso - unitario o comunque fortemente integrato - che fa sì che una data esperienza in uno specifico territorio sia:
  - conosciuta
  - desiderata
  - acquistata
  - strutturata ed erogata
  - raccomandata

In questo processo, oltre a diversi soggetti, entrano in gioco funzioni relative a diversi ambiti: la Promozione, la Motivazione d'acquisto, la Distribuzione, i Trasporti e la Logistica, la fornitura di Informazioni e Assistenza, l'Offerta di servizi di base e complementari, la Costruzione di relazioni positive tra gli Stakeholder e tra Turisti e Comunità residente, ecc..

- Sono queste caratteristiche che richiedono un processo organizzativo finalizzato a garantire un livello minimo di coordinamento tra tutti i gangli della catena di produzione, promozione e commercializzazione del prodotto turistico unitariamente intesa
- Il Destination Management è quindi la **gestione coordinata – a livello sia strategico che operativo** - di tutti gli elementi che compongono la produzione turistica e contribuiscono alla catena del valore del prodotto turistico in una specifica Destinazione.

## 2.3 Perché le Destinazioni vanno gestite

---

- Sino agli anni '90 non vi era la chiara evidenza della necessità di dover "gestire le Destinazioni turistiche": una domanda in forte crescita (molto più dell'offerta) ed esigenze tutto sommato "basiche e ripetitive" dei turisti, facevano sì che organizzare il turismo a livello locale potesse limitarsi a pochi aspetti:
  - logistica (accessibilità, trasporti locali)
  - controllo dei requisiti normativi degli operatori
  - informazione e assistenza ai visitatori
  - promozione della destinazione (perlopiù basata sul binomio fiere-brochure)

Il "sistema locale" era (ed è) di solito sovrastato dal soggetto regionale, che ha il compito di definire policy del settore, regolamentazioni e misure di supporto/innovazione alle imprese.

All'interno della Destinazione, il sistema degli operatori veniva considerato relativamente "autonomo", indipendente, senza necessità di essere influenzato da un'organizzazione turistica; non esistendo una strategia di sviluppo/marketing "collettiva" per la destinazione, il sistema agiva senza alcun coordinamento dando luogo a collaborazioni e partnership spontanee solo nei casi migliori (e, in questo, sicuramente la costa romagnola ha rappresentato un caso di successo riconosciuto).

- Questo "modello" di organizzazione turistica comincia ad entrare in crisi e a mostrare la sua inadeguatezza negli anni '90, a causa di progressivi cambiamenti nel mercato.

## 2.3 Perché le Destinazioni vanno gestite

---

- Si tratta di cambiamenti che agiscono contemporaneamente su diversi fronti:
  - *nella domanda* → cambiamenti nelle motivazioni, nelle aspettative, nei comportamenti di viaggio dei turisti
  - *nella tecnologia* → nuovi canali di informazione (promozione) e acquisto (vendita) grazie allo sviluppo di Internet e al progressivo ampliamento dei canali digitali
  - *nell'offerta* → con l'accentuarsi impetuoso della concorrenza e la messa in campo di competenze evolute e strumenti innovativi da parte delle destinazioni più dinamiche e anche delle new-entry.
- Ancora, il passaggio dal turismo tradizionale (tendenzialmente "passivo") a quello "esperienziale" esploso all'inizio degli anni 2000, ha imposto un ulteriore salto di qualità poiché si basa su un "racconto" diverso dei luoghi, una messa in gioco complessa delle storie e tipicità della cultura locale, su concetti di sostenibilità e autenticità, di destinazione smart (tecnologica, facile, informata, ecc.).
- La concomitanza di entrambi questi ha fatto emergere chiare debolezze dell'organizzazione tradizionale, tra le quali vanno citate:
  - L'atteggiamento "passivo", di risposta più che di proposta
  - Gli obiettivi di crescita quali-quantitativa non chiaramente esplicitati
  - Gli strumenti di promozione e supporto alla vendita vetusti e/o poco efficaci
  - La competenza e la professionalità insufficiente del soggetto di governo
  - La neutralità rispetto al sistema di servizi privato e alla qualità effettivamente erogata/offerta agli ospiti
  - La scarsa collaborazione pubblico-privato replicata anche all'interno di ciascun comparto
  - Finanziamenti di origine pressoché esclusivamente pubblica, spesso inadeguati rispetto alle dimensioni del fenomeno e/o agli obiettivi

## 2.3 Perché le Destinazioni vanno gestite

- I cambiamenti citati e l'obiettivo di mantenere/sviluppare la competitività del sistema, hanno quindi finito per far emergere la necessità di un'organizzazione della Destinazione esperta, competente, meno "passiva" che in passato e molto più proattiva verso le esigenze degli stakeholder, del mercato ed in generale dei soggetti esterni.

Un **sistema di gestione "ad hoc"** della destinazione turistica che possa essere il punto unico di riferimento, fornire direzione, coordinamento e supporto operativo alle molteplici realtà che intervengono nel marketing e nello sviluppo del sistema turistico locale.

- In estrema sintesi si tratta di:
  - Operare per attrarre visitatori
  - Assicurare che ai visitatori vengano offerte esperienze che generano valore e soddisfazione per i visitatori
  - Migliorare il benessere dei residenti
  - Garantire una gestione efficace della destinazione

- Si comprende bene (vedi anche figura) come si tratti di funzioni che non si limitano alle attività finalizzate ad attrarre i visitatori (il c.d. Marketing), ma che spaziano nelle attività finalizzate a rendere il sistema di offerta in senso lato più competitivo e sostenibile nel medio-lungo termine ("Product Management" e "Policy" in senso lato)



U. Wagenseil, 2010

## 2.3 Perché le Destinazioni vanno gestite

---

- Le Destinazioni vanno quindi gestite perché:
  - questo può accrescere la loro competitività generando valore per i visitatori e per i residenti. La generazione del valore dipende da molti aspetti e soggetti che devono lavorare assieme, in modo collaborativo e integrato. Cosa che senza una funzione di coordinamento strategico e operativo non è assolutamente garantita
  - per essere sostenibili a lungo termine occorre prevenire i potenziali effetti negativi dello sviluppo turistico sul contesto locale (in senso lato: risorse naturali e culturali, ambiente sociale, etc.) e mitigare eventuali tensioni e squilibri (vedi ad es. la recente questione dell'esplosione di case vacanze e di come questo fenomeno – una volta tipico solo delle località di villeggiatura marine e montane - stia influenzando l'affitto e la disponibilità di case per i residenti nei centri storici e in generale nelle città)
  - lo sviluppo turistico ben gestito massimizza le opportunità economiche, di impresa e di lavoro per l'intera comunità locale, mentre all'opposto il rischio è di privatizzare gli utili e socializzare solo i costi e le diseconomie
  - la gestione efficiente della Destinazione può ridurre la duplicazione degli sforzi – spesso sovrapposti e quindi quasi sempre inefficaci - dei vari enti e stakeholder in molte fasi del processo. Può inoltre consentire di identificare disallineamenti e "gap" nella catena del valore.
- Pur intervenendo funzioni e soggetti a diversa scala, un ruolo più rilevante in questo senso viene giocato dall'**ambito locale** (comunale, sovracomunale, provinciale), in quanto le esperienze turistiche hanno solitamente una base territoriale tendenzialmente limitata.

## 2.3 Perché le Destinazioni vanno gestite

---

La gestione efficace della Destinazione dovrebbe garantire diversi benefici tra i quali:

- ***Lo sviluppo di un'identità di marca forte e attrattiva***
  - è sempre più evidente il valore economico e sociale di brand di destinazione riconosciuti, potenti e attrattivi, la cui costruzione è fra gli obiettivi strategici più importanti del management turistico. Questo infatti mantiene elevata l'attenzione e la richiesta della Destinazione, accresce la *reputation*, la fedeltà e il ritorno
- ***Un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti***
  - Il management di Destinazione deve stabilire un posizionamento distintivo, cioè sviluppare e/o presidiare un'immagine specifica basata sui valori identitari e far sviluppare/offrire attrazioni, attività ed esperienze coerenti con quella e in grado di generare valore per i visitatori
- ***Uno sviluppo sostenibile del turismo***
  - È compito del destination management garantire che i luoghi e le risorse in senso lato messe in gioco nella fruizione turistica, si mantengano integre, vengano valorizzate, non vengano "banalizzate" né influenzate negativamente dal fenomeno turistico. Possano quindi continuare nel tempo a svolgere la loro funzione attrattiva. Il concetto va esteso evidentemente alle componenti immateriali del prodotto: gli stili di vita, le tradizioni e i valori locali

## 2.3 Perché le Destinazioni vanno gestite

---

- ***La maggiore e migliore diffusione delle ricadute positive sull'intero sistema socio-economico locale***
  - È compito del Destination Management fare in modo che gli effetti economici comportati dal fenomeno turistico possano distribuirsi il più possibile nella comunità locale, inglobando nella produzione dell'esperienza locale vari settori (es.: filiere corte dei prodotti locali, industrie manifatturiere e di servizi locali, valorizzazione di patrimoni industriali storici, ecc.), operatori locali (artigiani, industrie culturali e creative, ecc.).
  - La diffusione ha anche una valenza spaziale, tentando di estendere il "playground" turistico anche a parti della destinazione o attrattori con un buon potenziale di interesse ma che restano marginali nei percorsi e nei comportamenti dei visitatori
- ***Migliori performance quali-quantitative del settore***
  - L'obiettivo del Destination Management non è semplicemente quello di accrescere sistematicamente i KPI tradizionali del settore (presenze, arrivi, spesa media, spesa complessiva) ma anche di definire e perseguire obiettivi qualitativi quali ad esempio: la migliore distribuzione temporale delle presenze; l'aumento della permanenza media; la crescita della qualità dei servizi ospitali; la migliore comprensione da parte degli operatori del settore dei trend e delle esigenze di specifici segmenti di domanda, ecc.

Sviluppare questi vantaggi potenziali è possibile solo attraverso una gestione coordinata, una "visione" collettiva e condivisa ancorata su partenariati forti con i vari stakeholder.

## 2.4 Principi del Destination Management

---

I principi sui quali è basato il moderno Destination Management sono:

- **Le Destinazioni come soggetto chiave di produzione e sviluppo**
  - É a livello di Destinazione che le Esperienze (cioé i prodotti turistici) vengono concretamente realizzati ed erogati
  - É sempre a questo livello che agiscono le principali variabili che influenzano l'organizzazione e l'erogazione delle esperienze nonché l'esito (la soddisfazione degli acquirenti)
- **Il coordinamento tecnico competente dell'intera catena del valore**
  - La molteplicità e la diversità dei soggetti che intervengono nel prodotto turistico, richiedono necessariamente il coordinamento di tutti gli anelli della catena del valore: disegno, costruzione, promozione, vendita, erogazione
  - Le Destinazioni devono organizzarsi per sviluppare con competenza tecnica le attività di pianificazione e sviluppo del prodotto, di promozione e supporto alla commercializzazione
- **Mezzi economici adeguati e compartecipazione**
  - La Destinazione deve poter contare su mezzi economici adeguati per attuare iniziative sempre più complesse (e costose)
  - Il solo budget di fonte pubblica non é più sufficiente a sostenere lo sforzo necessario. Si deve poter contare sulla compartecipazione di fondi da diverse fonti, inclusi gli operatori privati, il cui coinvolgimento e responsabilità deve necessariamente estendersi al sistema decisionale circa gli obiettivi e gli interventi da realizzare
- **Autonomia finanziaria**
  - Da ricercare anche attraverso l'allargamento delle fonti di ricavo provenienti ad es. dagli stessi turisti (sotto forma di visitor tax), dal sistema di offerta, e dalla generazione di ricavi propri, attraverso la vendita diretta di servizi ai turisti e agli operatori



### 3. LA DMO: FUNZIONI

*"If the DMO does not provide leadership and direction for tourism development in the destination, who will?"*

## 3.1 Un'organizzazione complessa

---

- Per svolgere al meglio i compiti e le funzioni insite nel Destination Management, le Destinazioni di successo sono guidate da **Organizzazioni dedicate** che si sono sviluppate esattamente per essere i soggetti di riferimento nella gestione del turismo in senso lato nel territorio di pertinenza.
- La c.d. **Destination Management Organization (DMO)** è quindi “un organismo di *meta-management* all’interno di una costellazione di attori che deve creare le condizioni culturali, strategiche ed organizzative favorevoli allo sviluppo turistico della destinazione” (Martini, 2000).
- La DMO si configura come *destination developer*, ossia come il soggetto che innesca processi di salvaguardia e sviluppo della competitività dello specifico territorio.

Le funzioni principali dell'azione della DMO sono (Morrison, Bruen, Anderson, 1998) :

- “*economic driver*” generare nuove entrate e nuova occupazione, contribuendo allo sviluppo di un’economia locale più diversificata;
- “*community marketer*” comunicare un’immagine unitaria e le attrazioni principali della destinazione verso i potenziali visitatori;
- “*industry coordinator*” indirizzare lo sviluppo turistico locale verso strategie più focalizzate, incoraggiare le relazioni sistemiche tra le imprese turistiche locali, agire sulla redistribuzione e diffusione delle positive ricadute del fenomeno turistico;
- “*quasi-public representative*” mediare tra gli interessi dell’industria turistica, le esigenze dei residenti, le scelte politiche e le richieste della domanda turistica;
- “*builder of community pride*” contribuire al miglioramento della qualità di vita per i visitatori e la comunità residente.

# 3.1 Organizzazioni Strategiche e Operative

---

- Le funzioni che la DMO è chiamata a svolgere rispondono a istanze di natura diversa:
  - **Strategica:** Come e quanto crescere; Le priorità territoriali e temporali dello sviluppo turistico; Le linee di prodotto segmenti/mercati di riferimento su cui puntare; I gap da colmare nella catena del valore; Le necessità di risorse umane del sistema; I progetti che possono rinforzare la competitività e la sostenibilità del sistema locale; Le partnership interne ed esterne all'area da attivare per perseguire gli obiettivi; ecc.
  - **Operativa:** La creazione e gestione di supporti di info-comunicazione; Le iniziative di sensibilizzazione/coinvolgimento dei segmenti target, degli stakeholder, dei partner, della comunità locale; La ideazione e il supporto ad iniziative ed eventi funzionali alla strategia territoriale; Lo sviluppo e la gestione diretta di servizi ai visitatori; ecc.
  - **Organizzativa:** La governance e l'organizzazione del sistema di condivisione e di *decision making* di destinazione; Esigenze tecniche e figure professionali necessarie; Le fonti di finanziamento del programma di azione (anche in relazione alla tassa di soggiorno); ecc.

## 3.2 Macro-Ambiti di intervento: le DMMO

---

- La DMO è un'organizzazione:
  - di Marketing che ha l'obiettivo di portare visitatori alla Destinazione
  - di gestione (Management) in senso lato (marketing incluso) in grado di gestire il complesso insieme di attività tese allo sviluppo *lato sensu* della destinazione

Per questa dualità di funzioni, si dovrebbe parlare più propriamente di **Organizzazioni di Management e Marketing della Destinazione (DMMO)**.

- Anche in base ai risultati di diverse ricerche internazionali, entrambi questi macro-ambiti (volendo tenerli distinti) sono percepite dagli stakeholder come terreni d'azione necessari per la DMO della loro destinazione.
- Ovviamente il Marketing è una funzione chiave svolta dalla DMO, sulla quale la stessa - oltre agli operatori e agli stakeholder - misura il successo del suo operato.
- Pur essendo meno evidente e misurabile, la componente "Management" incorpora, come abbiamo visto, gran parte delle funzioni che tendono a gestire e sviluppare la competitività e la sostenibilità della Destinazione. Emblematica a questo proposito la questione posta da stakeholder coinvolti in ricerche: ***"Se non è la DMO a fornire direzione e leadership allo sviluppo della Destinazione, chi altro lo può fare?"***  
Nella domanda, chiaramente retorica, si legge sia tutta l'**incapacità assegnata al sistema di Destinazione di "autoregolarsi"** sia quella di altri soggetti di farsi carico di un compito così complesso

# 3.2 Macro-Ambiti di intervento: le DMMO

**Il fronte "esterno" del Destination Marketing**

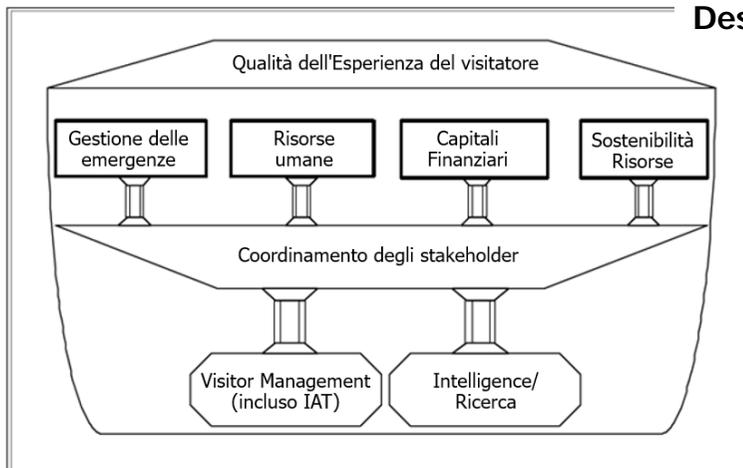


adattato da A.Presenza, L.Sheehan, J.R. Brent Ritchie, 2005

Tutte le attività strategiche e operative finalizzate a:

- Mantenere elevata notorietà e appetibilità della Destinazione
- Distribuire prodotti, offerte, esperienze
- Attrarre il visitatore nella destinazione

**Il fronte "interno" del Destination Management**



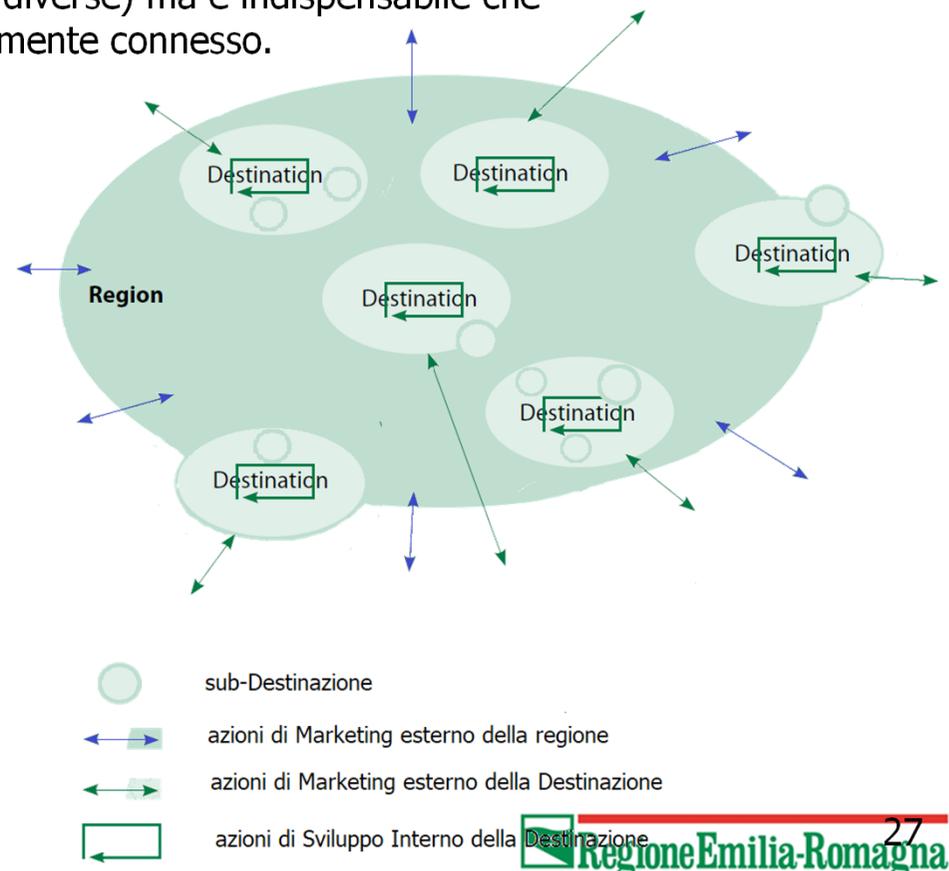
adattato da A.Presenza, L.Sheehan, J.R. Brent Ritchie, 2005

- Sviluppare in modo sostenibile e qualitativo il sistema di offerta
- Accrescere la competitività della destinazione e delle imprese del sistema

## 3.2 Macro-Ambiti di intervento: le DMMO

- Le DMO si insediano e si sviluppano esattamente con l'obiettivo di fornire leadership e gestire in modo coordinato tutte le componenti del sistema turistico nella destinazione
- I due ambiti (Destination Marketing e Destination Management) possono anche essere distinti (sezioni diverse nell'ambito della stessa organizzazione/istituzione od organizzazioni diverse) ma è indispensabile che operino in modo non disgiunto, anzi, strettamente connesso.

La figura esemplifica la situazione che, di norma, una regione si trova ad affrontare. Da notare come ciascuna Destinazione possa a sua volta contenere sub-Destinazioni delle cui strategie tenere conto nell'ambito del programma di sviluppo.



## 3.3 Gli ambiti di sviluppo "interno" della Destinazione

- Nel prosieguo riteniamo più utile concentrarci – anche se non esclusivamente - sulle funzioni e attività del c.d. Management (il fronte "interno" dello sviluppo della Destinazione, nella figura precedente) piuttosto che su quelle di Marketing. Queste ultime, certamente importanti, costituiscono un ambito tutto sommato più "battuto" da altri lavori e, riteniamo, più noto quanto a "strumentazione", visto che era già oggetto del lavoro delle Unioni di Prodotto.

Può forse valere la pena dedicare al Marketing di Destinazione e ai possibili approcci, strumenti e iniziative da intraprendere, pubblicazioni ad hoc al fine di agevolare la redazione dei piani promo-commerciali annuali previste dalla L.R.4.

- Una prima, efficace, classificazione degli ambiti oggetto dell'azione della DMO - escluse quelle di marketing - per sviluppare il turismo nella Destinazione è quella fornita dalla figura di pag. 24

Le due funzioni chiave trasversali nel senso che riguardano con diversa intensità tutte le attività della DMO, sono:

- ***Coordinamento/Cooperazione degli Stakeholder*** Si tratta di un presupposto di estrema importanza; è il "centro" del modello perché è in grado di influenzare positivamente (o negativamente, se assente) tutte le varie dimensioni da cui dipende il successo della destinazione, nonché di mobilitare le risorse umane ed economico-finanziarie necessarie. In questa funzione **non si tratta semplicemente di istituire "tavoli" di confronto/condivisione, ma di operare in stretto raccordo per mettere a punto soluzioni e proposte tecniche** che consentano di rispondere al meglio alle esigenze di specifici segmenti, di attaccare nuovi mercati, ecc.

## 3.3 Gli ambiti di sviluppo "interno" della Destinazione

---

Per stakeholder turistici si intende "*organizzazioni che possono influenzare o essere influenzate dal turismo all'interno di un particolare mercato o comunità e che hanno qualche interesse nel partecipare alla pianificazione, gestione e produzione/erogazione dei prodotti/servizi della specifica località in cui essi sviluppano la propria azione*".

- La **Qualità dell'esperienza del visitatore** è invece uno degli output principali delle attività "interne" della DMO in quanto ha a che fare con la catena del valore erogata, cioè la qualità dei singoli servizi presenti all'interno del sistema locale di offerta. La DMO deve non solo misurare la soddisfazione percepita dai visitatori ma anche adottare iniziative per verificare la qualità erogata dalle varie attività.
- Alla base del modello ci sono attività propedeutiche a tutte le altre, che si pongono come interfaccia tra la domanda di mercato e l'offerta della Destinazione:
  - **Visitor Management** Il focus tradizionale di questa attività è la fornitura di Informazione ai turisti già sul posto, puntando a rappresentare il primo contatto del visitatore con la Destinazione e tutto ciò che ha da offrire. Questa funzione si è naturalmente ampliata alla risposta alle richieste remote dei turisti e all'Assistenza ai visitatori (gestione reclami, ausilio in caso di necessità, ecc.). In alcune DMO questa funzione è evoluta e incorpora anche attività e organizzazione per la **regolazione degli accessi a importanti siti o ad eventi** al fine di evitare sovraffollamento (Ritchie & Crouch, 2003)

## 3.3 Gli ambiti di sviluppo "interno" della Destinazione

---

- **Analisi e Ricerca (intelligence)** È l'attività che supporta la DMO a comprendere meglio le esigenze e le aspettative del mercato (esigenze di vari segmenti e paesi di origine), nonché le attese e i bisogni del sistema d'offerta turistico locale. È funzionale quindi a tutti gli altri ambiti e alla pianificazione degli interventi per sviluppare la destinazione. Nella sua operatività vanno considerati sia l'organizzazione delle informazioni da acquisire (tempi, modalità) che le modalità con cui **la DMO "ribalta" queste informazioni verso gli stakeholder**, contribuendo alla loro comprensione del mercato (globale, locale) e capacità di soddisfare la domanda.

Il livello superiore del "modello" include ambiti di intervento che possono essere affrontati una volta costruiti quelli di base, e che stanno diventando sempre più importanti.

- La **gestione sostenibile delle Risorse** è un ambito che si riferisce soprattutto all'analisi dei potenziali impatti (in senso lato: fisico, ambientale, sociale, etc.) del turismo, alla pianificazione di uno sviluppo sostenibile e alla promozione presso gli stakeholder di pratiche gestionali che possano mitigare gli impatti e operare per uno sviluppo equilibrato nel lungo termine. La sostenibilità può anche essere intesa in senso economico-gestionale: la DMO può farsi carico di individuare proprietà/gestori competenti (e, al limite, gestire direttamente) attrattori turistici con un buon potenziale di mercato, che diversamente non riuscirebbero a trovare la necessaria continuità

## 3.3 Gli ambiti di sviluppo "interno" della Destinazione

---

- Attraverso l'ambito **Capitali Finanziari** la DMO è investita del compito di individuare le necessità in chiave infrastrutturale insite nel progetto di sviluppo della Destinazione e di presentare la Destinazione e le sue opportunità a possibili investitori interni ed esterni. Il compito può in alcuni casi estendersi all'assistenza agli operatori turistici per l'accesso al mercato dei capitali.
- La DMO esercita un'azione indiretta sullo **Sviluppo e Gestione delle Risorse Umane** necessarie alla gestione del sistema turistico e all'organizzazione di esperienze di qualità. Rientrano in questa funzione le collaborazioni con i centri di formazione per l'organizzazione di azioni formative di nuove figure nonché l'aggiornamento professionale degli operatori del settore ad ogni livello (executive, staff).
- Per quanto riguarda l'attività di **Gestione delle emergenze** (*crisis management*), diversi autori enfatizzano l'importanza per la DMO di sviluppare capacità per anticipare e rispondere a possibili situazioni di emergenza/crisi che possono derivare da diversi fattori: atti criminali, attacchi terroristici, crisi economiche, disastri naturali (terremoti, inquinamento, ecc.) che indeboliscono l'immagine turistica della Destinazione. Il più delle volte questa attività si traduce in azioni di marketing post-emergenza per recuperare notorietà e immagine, ma molte destinazioni leader hanno ormai sviluppato piani di risposta/gestione delle possibili crisi.

## 3.4 Le attività della DMO

---

- La ricognizione da noi fatta sulle funzioni di cui si fanno carico le DMO, fa emergere una serie ancora più articolata di attività.  
Una vasta ricerca sulla letteratura scientifica e la casistica internazionale (Pearce, 2015) presenta, in ordine di importanza, le attività in cui sono impegnate le DMO (vedi pagina seguente).
- Considerando la situazione italiana, dove l'attività a supporto dello sviluppo delle destinazioni si limita perlopiù a promozione (spesso generica) e supporto alla vendita (fiere, workshop, attività verso il trade) viene da chiedersi se parte della perdita di competitività di molte nostre destinazioni – al netto degli ottimi risultati recenti, spesso determinati da fattori esogeni – non dipenda proprio dall'assenza di una DMO o, là dove esiste una struttura tecnica di riferimento, dalla mancata gestione di molte di queste attività.  
Che servono, è bene ricordarlo, esattamente a favorire la creazione di prodotti e di un "ambiente" più competitivo, dinamico, pronto alle sfide del mercato.
- Interessante notare come, a parte la prima attività chiaramente rivolta verso l'esterno, nelle prime posizioni ci sono tutte iniziative decisamente rivolte verso il potenziamento, la coesione, la competenza del sistema turistico di produzione-offerta.

## 3.4 Attività strategiche e operative della DMO (Pearce, 2015)

---

1. Marketing di destinazione, branding e posizionamento
2. Costruzione e Facilitazione di relazioni, Coordinamento degli stakeholder
3. Sviluppo dei prodotti turistici, Attività di sviluppo in senso lato
4. Pianificazione della destinazione, Formulazione di strategie, Monitoraggio e Valutazione
5. Gestione sostenibile delle risorse, Gestione ambientale
6. Sviluppo delle risorse umane, Formazione, Aggiornamento
7. Gestione della destinazione
8. Promozione e sviluppo della qualità del sistema di offerta
9. Servizi di Assistenza, Informazioni e Prenotazioni per i visitatori
10. Ricerche di mercato, Gestione delle informazioni e Diffusione della conoscenza
11. Gestione dei visitatori. Gestione dell'esperienza dei visitatori
12. Fornitura diretta di servizi, Coordinamento dei servizi della destinazione
13. Supporto alle imprese
14. Creazione/applicazione di norme riguardanti il settore a livello locale
15. Gestione operativa di siti e attrattori locali
16. Gestione delle emergenze
17. Assistenza per l'accesso al credito
18. Iniziative tese a migliorare il benessere della comunità residente e l'integrazione locale del turismo
19. Attività di animazione

### 3.4 Focus su alcuni ambiti:

# Attività di sviluppo della Destinazione

---

- La soddisfazione dei visitatori si esercita evidentemente su tutta la catena del valore della Destinazione (processo di informazione, acquisto, accesso, fruizione, condivisione, etc.). LA DMO opera per mantenere elevato il valore percepito di tutto il processo. Lo fa direttamente o in modo diretto indiretto, ossia relazionandosi con i soggetti in grado di intervenire negli ambiti di riferimento
- La DMO svolge una costante "pressione" verso le amministrazioni e i gestori di risorse e attività per garantire un costante rinnovamento dell'offerta della destinazione. Presenta agli stakeholder, innovazioni, best practice ed esempi di successo che possano rappresentare stimoli all'innovazione di prodotto e/o di processo (si pensi, ad. es. al grande impulso che stanno registrando oggi le applicazioni digitali per la visita guidata ai musei e siti storici, per lo storytelling e la ricostruzione di eventi)
- Valuta l'offerta di servizi della Destinazione e promuove verso i soggetti responsabili dello sviluppo economico, iniziative per favorire l'insediamento dei servizi carenti nella prospettiva turistica
- Informa gli operatori sui gap presenti nel sistema (anche in relazione alle esigenze di specifici segmenti o mercati). Attiva direttamente e agisce da promotore per attivare i servizi necessari per colmare i gap.
- Sviluppa tematismi attrattivi corroborati da una massa critica sufficiente di attrazioni; disegna e promuove percorsi che toccano attrattori rilevanti in base ai tematismi

### 3.4 Focus su alcuni ambiti:

# Attività di sviluppo della Destinazione

---

- Dialoga con gli enti pubblici e le società che operano nel campo del traffico e dei trasporti per favorire il movimento di visitatori nel territorio (es: la creazione di nuove linee di collegamento; la creazione di nuovi servizi per favorire la co-modalità e l'interscambio di mezzi di trasporto; biglietti integrati; lo sviluppo della segnaletica turistica emblematica della Destinazione, ecc.) e per la raggiungibilità della destinazione (es.: convenzioni con treni, bus, linee aeree per agevolazioni a chi sceglie la destinazione)
- Dialoga con i gestori degli attrattori culturali, naturalistici, di intrattenimento e di altri servizi territoriali per costruire Visit Card (anche di gestione diretta) e altri strumenti che facilitino l'esperienza dei visitatori (es.: parcheggi + biglietto entrata)
- Alcune questioni che devono essere affrontate dalle DMO in questo ambito:
  - Come la DMO identifica, orienta e coordina i principali componenti del mix di prodotti della Destinazione
  - Come la DMO stringe accordi impegnativi con organizzazioni partner e gruppi di interesse; come collabora con queste per migliorare la strategia di prodotto in modo coordinato e orientato al mercato
  - Come la DMO effettivamente sostiene il lancio di nuovi prodotti turistici; quali criteri utilizzate per sostenere progetti ed eventi territoriali

## 3.4 Focus su alcuni ambiti:

# Gestione di Esperienze

---

- La DMO è in prima fila affinché la Destinazione possa offrire ai visitatori Attività, Esperienze, Percorsi, Eventi, di sicuro appeal verso il mercato.
- Questo insieme di attrazioni "intangibili" deve essere sviluppato in modo coerente con la strategia di posizionamento e di differenziazione della Destinazione, in modo tale da valorizzare i fattori di unicità della stessa
- Da notare che Tour, Attività, Esperienze ed Eventi sono ormai diventate sempre di più le variabili chiave sulle quali si misura la competitività dell'offerta turistica della Destinazione, a scapito dei servizi di base (ricettività, ristorazione, trasporti). È una componente estremamente frammentata ma ricca di opportunità; è infatti il segmento di gran lunga più dinamico e in crescita, soprattutto per i viaggiatori "high spender". Ed è quella in grado di accrescere realmente il valore percepito del soggiorno nella Destinazione.
- La DMO consiglia gli operatori su come comporre attività, esperienze, escursioni, proposte "bundle" per la Destinazione. Agisce quindi secondo il principio della collaborazione rispetto agli operatori turistici locali, attivando meccanismi di assistenza, delega e sussidiarietà. E presenta il tutto al mercato in modo accattivante
- La DMO può tuttavia **gestire direttamente funzioni operative di produzione-commercializzazione dei servizi turistici**, in assenza di operatori disposti a farlo o qualora non fossero garantiti i necessari livelli di competenza, efficienza, efficacia, solidità organizzativa e/o finanziaria. La gestione di questi servizi contribuisce, talvolta in modo non secondario, al budget della DMO.

## 3.4 Focus su alcuni ambiti:

# Gestione di Esperienze

---

- La gestione diretta di servizi ai visitatori include di solito: prenotazione di strutture e servizi, bus turistico, visite ed escursioni guidate, gestione operativa e interpretazione di siti e attrattori turistici, card turistica, ecc.
- Per quanto riguarda l'offerta di Esperienze è bene sottolineare come queste rappresentino qualcosa di decisamente diverso e aggiuntivo rispetto alla prestazione di Servizi e Attività.  
Un "cambiamento di livello" che apre opportunità a nuove professionalità creative e che impone alla DMO di ridefinire i legami di collaborazione e partnership fra i soggetti della filiera e che chiama in causa competenze nuove, tipiche del teatro/messa in scena, della didattica-animazione; della gestione di eventi; delle tecnologie innovative; know-how e capacità che devono essere sondate perché magari già presenti – e coinvolgibili – all'interno della Destinazione.
- Ormai molte destinazioni basano sul "catalogo" delle Esperienze gran parte della struttura di promo-commercializzazione turistica; una per tutte: si veda l'esempio delle **Canadian Signature Experiences (CSE)**, una collezione di circa 200 esperienze certificate che devono sottostare ad un disciplinare di qualità in quanto a coerenza con i valori della Destinazione, i target della strategia, le caratteristiche di erogazione (professionalità, stagionalità, apertura, ecc.)

## 3.4 Focus su alcuni ambiti:

# Stimolo agli investimenti

---

- Uno de compiti più importanti della DMO, in particolare di quelle attuali, che operano in un contesto di risorse economiche ridotte – e calanti - è l'attrazione di investimenti.
- Attrarre investimenti per il settore turistico dell'area significa sostenere progetti di sviluppo della destinazione, portare forze fresche e player globali che accrescono la competitività del sistema turistico locale.
- Il concetto di attrazione di investimenti ha per la DMO diverse declinazioni:
  - a. L'attrazione di capitali dall'esterno (o, magari, dall'estero), ma anche di origine interna alla stessa destinazione, verso progetti turistici (nuovi resort, parchi tematici, porti turistici, centri benessere, ecc.)
  - b. L'attrazione di vettori di trasporto (in particolare compagnie aeree) che possano facilitare la raggiungibilità della destinazione
  - c. L'attrazione di brand globali della ricettività (in chiave di affiliazione) o del tour operating, che possano far entrare la destinazione nei circuiti internazionali
  - d. L'attrazione di esperti imprenditori e manager del settore
- Solitamente lo schema di attrazione prevede la messa a punto di incentivi specifici soprattutto per i tipi a. e b. (agevolazioni fiscali, riduzione di specifici costi di natura locale, accordi sui costi e l'impiego di manodopera, facilitazioni per l'accesso al credito locale, incentivi/supporti finanziari diretti, quest'ultimo soprattutto per quelli di tipo b.)

### 3.4 Focus su alcuni ambiti:

# Stimolo agli investimenti

---

- La DMO può avere un ruolo in questo processo e, in effetti, è una funzione che registra un impegno crescente, in stretto raccordo con le amministrazioni locali.
- Sotto il profilo operativo si tratta (soprattutto per l'attrazione di tipo a., mentre per gli altri tipi, si tratta quasi sempre di contatti e accordi diretti individuali):
  - di individuare le opportunità di intervento più significative
  - di collezionarle in un database aggiornato e organizzarle in un formato chiaro, esaustivo e appetibile
  - di diffonderle verso investitori potenziali attraverso canali informativi sia specializzati che tradizionali, inclusi quelli di marketing della DMO (eventualmente anche una sezione del sito turistico di destinazione)
  - di presentarle in occasione di meeting e convention di investitori (in questo senso MIPIM [www.mipim.com](http://www.mipim.com) *Salone internazionale dello sviluppo, della finanza e degli investimenti immobiliari*, che si tiene a Cannes è uno dei principali in Europa, ora anche con un evento anche a Londra [www.mipimuk.co.uk](http://www.mipimuk.co.uk) )
  - di organizzare *site inspection* (sopralluoghi) da parte dei potenziali interessati per consentire loro verificare le effettive condizioni (proprietà locali, stato delle infrastrutture, rischi potenziali, clima imprenditoriale e sociale, ecc.) ed eventualmente segnalare professionisti locali in grado di agire da advisor locali, "piloti" dell'investitore nella complessità della realtà locale

### 3.4 Focus su alcuni ambiti:

# Qualità del sistema di offerta

---

- La qualità del sistema turistico abbraccia il fronte piuttosto vasto di servizi con cui l'ospite viene in contatto (o non viene in contatto, a causa della loro assenza) durante la visita.
- Gli schemi tradizionali puntavano a misurare e ad innalzare l'obiettivo della qualità complessiva dell'esperienza, quella *overall satisfaction*, che dovrebbe rendere conto di una misura sintetica del gradimento che ingloba dai bagni pubblici, al senso di sicurezza nella destinazione, dal comfort della camera alla bontà dei cibi.
- Quell'approccio (che richiedeva pesanti questionari in cui oltre al gradimento andava rilevata anche l'importanza individuale di ciascun fattore), è stato superato dalla *guest reputation*, le valutazioni, le recensioni, i commenti lasciati sul web dagli utenti sia con riferimento a specifici servizi che alla destinazione nel complesso.
- Oggi la DMO può valutare la qualità percepita dai visitatori attingendo ad una serie innumerevole di fonti: da Tripadvisor, alle recensioni sulle OTA, a specifici software – es. Travel Appeal [www.travelappeal.com](http://www.travelappeal.com) - che sintetizzano il *sentiment* sul web, taluni anche che applicano tecnologie semantiche.
- Questa evoluzione ha superato, di fatto, anche i marchi di qualità del settore (Ecolabel, Ospitalità italiana, ecc.) che si sono dimostrati insufficienti a premiare le situazioni qualitativamente superiori o impegnate a migliorare costantemente la qualità erogata.

### 3.4 Focus su alcuni ambiti:

# Qualità del sistema di offerta

---

- A fianco delle raccomandazioni sul web, oggi i visitatori possono anche contare sul fatto che gli operatori di qualità non sono certamente "neutrali" rispetto ai servizi dell'intorno. Non tendono a concentrarsi solo sulla propria attività ma piuttosto a consigliare ed orientare gli ospiti verso strutture o servizi di standard coerente al loro.
- La CEE, in oltre, prevede esplicitamente lo sviluppo di un marchio europeo del turismo di qualità, per aumentare la sicurezza dei consumatori, la fiducia nei prodotti turistici e premiare gli sforzi degli operatori che mirano alla qualità del servizio. Nel 2014 è stata presentata una proposta relativa ai **principi di qualità del turismo** (vedi pag. seguente).  
Da parte loro, gli Stati membri dovranno monitorare e promuovere l'applicazione dei principi da parte delle organizzazioni del turismo nazionali e garantire che esse abbiano a disposizione informazioni e orientamenti adeguati su tali principi.  
Infine, la Commissione garantirà, tramite un apposito sito Internet, lo scambio delle migliori pratiche e un'attività di informazione, comunicazione e promozione, con l'obiettivo di rafforzare l'immagine e il profilo dell'Europa come destinazione sostenibile, responsabile e di qualità.

## 3.4 Focus su alcuni ambiti:

# Qualità del sistema di offerta

### PRINCIPI EUROPEI DELLA QUALITÀ DEL TURISMO

Si raccomanda che le organizzazioni del turismo applichino alle loro attività i principi di seguito specificati, laddove ciò risulti confacente alle loro dimensioni e al loro modello imprenditoriale:

- a. garantire la formazione dei dipendenti tra l'altro mediante:
  - i. la formazione di tutti gli addetti coinvolti nell'erogazione di servizi diretti ai consumatori in modo da garantire che le mansioni loro affidate siano espletate in modo soddisfacente;
  - ii. l'annotazione in un apposito registro delle formazioni cui gli addetti hanno partecipato;
  - iii. la nomina di un coordinatore della qualità che garantisca un approccio coerente alla gestione della qualità dei servizi offerti e la partecipazione al processo di qualità degli addetti interessati;
- b. applicare una politica di soddisfazione del consumatore, che comporti tra l'altro:
  - i. l'istituzione di un meccanismo di gestione dei reclami dei consumatori nel luogo di prestazione del servizio o tramite Internet;
  - ii. la garanzia di un'evasione tempestiva dei reclami;
  - iii. la realizzazione di indagini sul grado di soddisfazione dei consumatori e l'uso dei relativi risultati per migliorare la qualità del servizio;
- c. avere e rispettare un programma documentato di pulizia e manutenzione delle strutture o degli impianti, ove opportuno;
- d. mettere a disposizione dei consumatori una serie di informazioni tra cui:
  - i. informazioni sugli usi e costumi, sul patrimonio culturale, sulle tradizioni, sui servizi e sui prodotti locali;
  - ii. informazioni sull'accessibilità dei servizi offerti;
  - iii. informazioni sulla sostenibilità dei servizi offerti;
  - iv. informazioni sui principi;
- e. garantire che queste informazioni siano corrette, affidabili, chiare e accessibili almeno nella lingua straniera più pertinente laddove ciò risulti confacente al luogo e al modello imprenditoriale

## 3.4 Focus su alcuni ambiti:

# Qualità del sistema di offerta

---

- La DMO in questo senso ha diversi compiti:
  - misurare la soddisfazione dei visitatori nella destinazione
  - fissare gli obiettivi di crescita qualitativa nella pianificazione strategica di medio termine (es. livello di un indice quantitativo di soddisfazione/gradimento, numero o percentuale di reclami, ecc.)
  - tracciare i progressi nel tempo sia rispetto a sé stessa che rispetto ai concorrenti o a benchmark medi
  - diffondere e promuovere esempi di best practice presso gli operatori pubblici e privati per stimolarne l'adozione
  - fissare requisiti di operatività che definiscano i livelli minimi di qualità accettati nella Destinazione, confermando al minimo quelli dei principi fissati dalla CEE
  - premiare gli operatori che offrono standard di qualità – e rapporto qualità/prezzo - elevati e che sono coerenti con i requisiti minimi definiti dalla DMO. A parte premiare i "campioni" della qualità locale, la DMO potrebbe assicurare visibilità e supporto commerciale solo alle imprese che rispettano i requisiti minimi.

### 3.4 Focus su alcuni ambiti:

# Visitor Management + Coinvolgere la Comunità locale

---

- Si tratta di due ambiti concettualmente separati. Tuttavia i recenti sviluppi mostrano che dalla mancata gestione dell'afflusso dei visitatori possono nascere problemi non secondari per il rapporto turisti-residenti
- Il Visitor Management è l'ambito che si occupa di studiare, guidare al meglio, controllare, il flusso dei visitatori e il loro comportamento. In questo contesto, **la DMO lavora a stretto contatto con le amministrazioni locali** per fissare norme, vincoli, incentivi e sviluppare progetti per minimizzare l'impatto dei visitatori su siti sensibili e, in generale, sulla destinazione. Prassi di gestione dei visitatori includono, ad esempio:
  - Sensibilizzare i visitatori sulla fragilità ambientale delle risorse. Informarli e spingerli a tenere comportamenti consoni
  - Bandire specifiche attività potenzialmente dannose
  - Studiare i percorsi dei visitatori in città/nell'intera destinazione al fine di migliorare i servizi lungo i tragitti ovvero incentivare la visita di aree/attrattori meno battuti
  - Fissare limiti per il numero dei visitatori compatibili con l'area. Fissare limiti al numero di bus turistici/auto e ai loro percorsi
  - Limitare l'accesso a specifiche aree più vulnerabili o potenzialmente problematiche, Consigliare percorsi/mezzi specifici, Adottare misure per gestire situazioni di sovraffollamento (le situazioni create dai concerti di Vasco Rossi e dei Guns'n Roses della scorsa estate, sono sicuramente emblematiche in tal senso
  - Prevedere incentivi per la visita in specifici periodi (ore del giorno, giorni della settimana) così da limitare la congestione
  - Fissare condizioni speciali (prezzi, condizioni di accesso, ecc.) per facilitare la fruizione degli attrattori e della destinazione, da parte dei residenti.

### 3.4 Focus su alcuni ambiti:

# Visitor Management + Coinvolgere la Comunità locale

---

- Il secondo aspetto tratta invece del **rapporto turisti-comunità ospite**. L'esperienza complessiva del turista nella destinazione è influenzata dagli atteggiamenti dei residenti locali verso il turismo e i turisti. I contatti e le interazioni non banalizzati tra i visitatori e le comunità residenti, possono costituire una componente di sicuro arricchimento dell'esperienza, e quindi parte integrante della promessa di marketing (UNWTO 2007).
- Ma possono anche trasformarsi in una componente negativa se l'atteggiamento non è ospitale. Ciò può avvenire se la comunità non viene coinvolta nella gestione della destinazione o se non ha benefici economici diretti o indiretti o, al contrario, subisce dal fenomeno turistico situazioni negative (sovraffollamento, aumento dei prezzi, comportamenti incivili dei turisti) o addirittura danni.
- Nella casistica storica, esempi di questo tipo erano piuttosto limitati ma nell'ultimo periodo, come vedremo, si sono moltiplicati e sono particolarmente connessi a fenomeni specifici: l'**esplosione delle case-vacanza** e l'impatto del **turismo crocieristico**.
- La teoria e la prassi consolidata, che analizzeremo per prime, affermano che per evitare che nella comunità residente possa lievitare il sentimento del turismo come intrusione, occorre che questa non sottovaluti il contributo sociale ed economico del turismo o che si senta negativamente influenzata dal fenomeno.

### 3.4 Focus su alcuni ambiti:

# Visitor Management + Coinvolgere la Comunità locale

---

- Nella "ferramenta" della DMO vi è quindi l'attività di informazione e sensibilizzazione della comunità locale sul ruolo, la funzione, i benefici sociali ed economici del turismo per il territorio, la società locale (sotto forma di opportunità imprenditoriali, di posti di lavoro e di opportunità di svago per gli stessi residenti), la valorizzazione di elementi del patrimonio.
- La DMO può attuare una serie di iniziative per coinvolgere la comunità ospitante verso il turismo e le attrattive turistiche. Alcuni esempi:
  - Programmi rivolti ai residenti per favorire una "cultura" dell'ospitalità, comportamenti ospitali, una migliore capacità di risposta in lingua su informazioni di base da parte dei cittadini e degli operatori/esercizi pubblici, ecc.
  - Inserimento nei programmi di visita di incontri con esponenti della comunità, portatori di conoscenze sulla storia, la cultura materiale, i modi di vita della comunità locale
  - Creazione di luoghi specifici destinati a favorire l'incontro del turismo (turisti, operatori, altri stakeholder) con la comunità locale
  - Lavorare con le comunità locali e con le micro e piccole imprese locali ed imprenditori emergenti/innovativi per sviluppare prodotti da inserire – con l'ausilio della stessa DMO - nel circuito turistico
  - Fornire strumenti formativi, supporto manageriale e informazioni di mercato alle imprese locali
  - Messa a punto di offerte speciali che consentano ai residenti di godere dei servizi e delle attrazioni turistiche a prezzi di favore

### 3.4 Focus su alcuni ambiti:

# Visitor Management + Coinvolgere la Comunità locale

- Tutto questo fa parte degli strumenti standard, che vanno comunque gestiti ed attivati dalla DMO. L'estate 2017 ha fatto segnare un importante punto di svolta di cui la gestione della destinazione non può non tenere conto.

#### Fenomeno 1: L'esplosione della Case vacanze

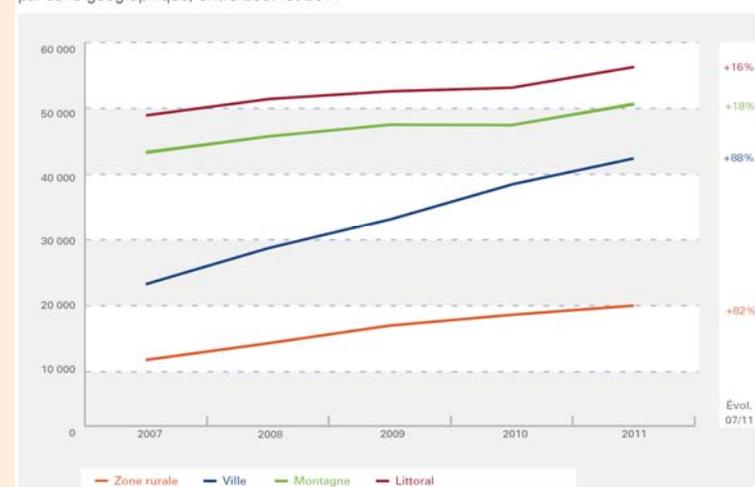
Era un fenomeno tipico delle località di villeggiatura (marine, montane) ma, a partire dalla fine del decennio scorso, subisce in tutta Europa un'impennata – sia nella domanda che nell'offerta - quasi esclusivamente **nelle città** (vedi ad esempio in Francia, linea blu).

Per diverse ragioni (che non approfondiremo qui), si tratta di un prodotto che risponde sempre meglio alle esigenze del viaggiatore, anche per soggiorni brevi. La domanda per questa formula extralberghiera in tutti i paesi cresce più che quella per alberghi e B&B. Ed è prevista ancora in forte espansione, almeno per tutto il prossimo quinquennio.

Si affermano quindi brand specializzati nel segmento "serviced apartments" (Citadines, Adagio, Staycity, Mamaison, etc.) ma cresce soprattutto l'offerta polverizzata di singoli proprietari di appartamenti, sostenuta da OTA/piattaforme di prenotazione (Airbnb, HomeAway, TripAdvisor, 9Flats, le più utilizzate).

Il risultato complessivo dell'azione di industria e proprietari singoli è che un numero cospicuo di case e appartamenti ad uso residenziale nei centri urbani non entra più nel circuito dell'affitto tradizionale (rivolto ai residenti/domiciliati) per essere messo sul mercato turistico.

Évolution de la répartition de l'offre d'appartements par zone géographique, entre 2007 et 2011



Alors qu'en 2003, l'offre en zone urbaine ne représentait que 14% des appartements, elle représente, en 2012, 26% des appartements. KPMG France

### 3.4 Focus su alcuni ambiti:

# Visitor Management + Coinvolgere la Comunità locale

Una scelta dettata da ragioni di convenienza economica, che sta cominciando a provocare però reazioni forti da parte della comunità residente.

La protesta anti-turistica – per non dire la turismo-fobia - ha coinvolto alcune delle mete europee urbane più popolari, in primis Barcellona, dove la tensione stava crescendo già da alcuni anni sia contro la crescita illimitata di turisti che contro l'impatto sul mercato residenziale di OTA del settore, come Airbnb.

La protesta ha avuto toni anche duri (vedi foto pagina successiva) ed è sfociata anche in azioni di boicottaggio a Barcellona e Palma di Maiorca. La critica è contro *"...il modello turistico attuale che espelle la gente dalle proprie case, fa diventare la città un parco divertimenti, fa l'interesse dei turisti più dei residenti. Rappresenta quindi una minaccia per l'ambiente"*

Il fenomeno delle case vacanza ha anche risvolti economici, di irregolarità fiscale e amministrativa e di qualità. Gran parte delle case affittate da privati sulle OTA non si registra, non dichiara quindi alcuna conformità impiantistica (alla quale è tenuto invece chi lo fa), non raccoglie la tassa di soggiorno, non paga le tasse su questi redditi. Insomma è totalmente ignoto all'amministrazione, con potenziali evidenti ricadute anche sulla qualità del servizio erogato dalla destinazione.

All'inizio di quest'anno Barcellona ha iniziato un'azione di forza contro gli appartamenti non registrati in Comune presenti su Airbnb, raddoppiando il numero degli ispettori di controllo su queste proprietà. Di circa 16.000 appartamenti di vacanza si ritiene che almeno 7.000 siano irregolari. Per questi sono previste sanzioni pecuniarie pesanti.

Un'ulteriore misura presa sempre dalla municipalità di Barcellona è stata la messa al bando dei tour con scooter e Segway per le strade della città.

### 3.4 Focus su alcuni ambiti:

# Visitor Management + Coinvolgere la Comunità locale



Barcellona, estate 2017. Ph. Lluís Gene



Oviedo, Spagna. Ph: Alberto Morante



Barcellona, estate 2017



### 3.4 Focus su alcuni ambiti:

# Visitor Management + Coinvolgere la Comunità locale

## Fenomeno 2: Gli impatti del turismo crocieristico

Il secondo fenomeno è invece legato agli impatti del turismo crocieristico, che "scarica numero di visitatori" tali da congestionare e modificare la vita dei residenti.

In luglio a Venezia, 2.000 locali hanno marciato protestando contro il costo crescente degli affitti (particolarmente sentito negli home port) e contro l'impatto delle grandi navi da crociera che causano inquinamento (sia ambientale che estetico) nel fragile ambiente lagunare.

A Dubrovnik, un'altra città in cui le navi da crociera portano migliaia di visitatori alla volta, il sindaco ha introdotto telecamere per controllare il numero di visitatori nella città vecchia, patrimonio UNESCO, in modo da determinare e limitare il flusso.

Analogamente, ma su scala numericamente inferiore, si colloca, per molte destinazioni, il problema dei bus turistici.

Nell'isola croata di Hvar intanto, per porre fine a comportamenti "dissoluti" da parte di turisti - principalmente inglesi - l'amministrazione ha iniziato a comminare multe pesantissime.

Manifestazione di protesta a Venezia contro le crociere



Crociéristi a Dubrovnik

### 3.4 Focus su alcuni ambiti:

# Visitor Management + Coinvolgere la Comunità locale

---

A fronte di questi fenomeni l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) ha difeso il settore, invitando le autorità locali a fare di più per **gestire la crescita in modo sostenibile**.

Il segretario generale dell'UNWTO Taleb Rifai ha dichiarato in un'intervista che l'aumento del sentimento anti-turismo è *"una situazione molto grave che deve essere affrontata in modo serio. Se gestito correttamente, il turismo può essere il miglior alleato per la conservazione dell'ambiente e della comunità.*

*Non si dovrebbe rinunciare ai suoi benefici a causa di cattiva gestione. Assicurare che il turismo sia un'esperienza arricchente sia per i visitatori che per gli ospiti, richiede **solide politiche e soluzioni di turismo sostenibile**, nonché l'impegno di governi e amministrazioni nazionali, locali, aziende del settore privato, comunità locali e turisti".*

Come si vede, c'è diverso lavoro da fare in questo senso per l'organismo di gestione della destinazione turistica, che – di concerto con l'amministrazione locale - resta in tutti i casi il soggetto più sensibile e interessato a gestire problemi di questo tipo

### 3.4 Focus su alcuni ambiti:

# Visitor Management + Coinvolgere la Comunità locale

## SAN DIEGO: DOVER SPIEGARE IL TURISMO ALLA POLITICA LOCALE

Un caso originale di coinvolgimento della comunità locale arriva da San Diego. Negli USA, nel decennio scorso si sono sviluppati i Distretti di Marketing Turistico (TMD), un modello innovativo di gestione e finanziamento del settore, finalizzato a rafforzare il budget di marketing in un'era di fondi pubblici calanti (vedi anche oltre).

Solo in California ve ne sono più di 80 e nel 2007 San Diego è stata una delle prime grandi città a strutturare un TMD. Il Comune ha approvato il distretto e l'accordo originario prevedeva un rinnovo quinquennale, con scadenza nel 2012.

Il rinnovo è stato approvato dal sindaco uscente, ma purtroppo, i documenti per il nuovo accordo operativo non sono stati presentati in tempo.

Il nuovo sindaco entrato in carica nel frattempo si è opposto pubblicamente al TMD, subordinando la sua firma (indispensabile per l'accordo) a una serie di condizioni stringenti, tra le quali il dirottamento di fondi del TMD verso altri utilizzi (sicurezza pubblica, indennizzi legali, ecc.)

La controversia ha attirato l'attenzione dei media locali e nazionali e ha danneggiato l'immagine del TMD di San Diego e a sua volta l'operatività della DMO della città (San Diego Tourism Authority). I finanziamenti al TMD per il marketing turistico (sostenuti in gran parte dai privati) sono scesi da 23 milioni di dollari nel 2012 a 4 milioni di dollari nel 2013. Di conseguenza, SDTA è stata costretta a licenziare il 40% del proprio personale e ad annullare le campagne pubblicitarie previste per sostenere la destinazione, spingendo il suo presidente a fare dichiarazioni come le seguenti:

*"Riteniamo che la DMO abbiano la responsabilità di sostenere tutti gli aspetti che hanno un impatto sulla prosperità dell'industria dell'ospitalità. Abbiamo la responsabilità di continuare ad educare la nostra comunità e i rappresentanti politici, sul valore economico del turismo e l'impatto positivo che ha sulla creazione di posti di lavoro. Purtroppo questo è stato un ottimo esempio di quanto la promozione turistica sia fragile: quando la comunità e i rappresentanti politici non capiscono il legame diretto tra turismo e il benessere economico, qualità della vita e altri aspetti più grandi che influenzano la comunità."*



### 3.4 Focus su alcuni ambiti:

# Visitor Management + Coinvolgere la Comunità locale

In piena crisi, la DMO ha organizzato una campagna locale a sostegno dell'industria turistica denominata "**Why Travel Matters**" (Perché il turismo è importante) non solo per comunicare l'impatto economico positivo della promozione della destinazione, ma anche per dare un volto all'industria locale dell'ospitalità. La campagna ha utilizzato diversi canali online e tradizionali (PR) ed è stata pensata per raggiungere tre obiettivi:

- Lavorare in coordinamento con gli operatori del settore per cambiare l'atteggiamento del sindaco verso il marketing di destinazione;
- Spiegare alla gente il valore del turismo e il suo impatto sull'economia di San Diego;
- Creare un dialogo a più lungo termine sul lavoro svolto dalla DMO e sull'importanza di finanziare il suo operato.

Sono stati utilizzati anche due contest "Tourism Works for Me" e "I am Tourism" durante la National Travel and Tourism Week.

A seguito di questa azione, il consiglio comunale ha votato per chiedere al sindaco di firmare l'accordo sul TMD. Successivamente le parti hanno raggiunto un compromesso e il sindaco ha infine deciso di liberare parte dei fondi per la DMO, che sono poi stati ripristinati per intero dal nuovo sindaco, a seguito delle dimissioni anticipate del predecessore.

Attraverso questa esperienza, la DMO di San Diego ha scoperto che l'economia del turismo è complessa e spesso non ben compresa dagli stakeholder. L'organizzazione - sostenuta in questo dai partenariati pubblico-privati e dalle associazioni locali - continua quindi a educare politici e residenti sull'enorme impatto economico e sociale dell'industria turistica per la città.



## 3.4 Focus su alcuni ambiti:

# Gestione delle Emergenze

---

- Le emergenze tali da modificare sensibilmente l'afflusso dei turisti in una specifica area hanno registrato nel corso del tempo notevoli mutamenti dovuti alla diversa reazione della domanda.
- Nel 1985, ad esempio, il dirottamento dell'Achille Lauro da parte di terroristi (con una persona uccisa) provocò il dimezzamento dell'intera domanda turistica americana verso l'Italia, che tornò ai livelli precedenti solo 5 anni dopo. Oggi gli attacchi terroristici dell'ISIS nelle grandi città europee non modificano più di tanto l'afflusso o lo fanno per un periodo di tempo molto limitato. Lo stesso dicasi per disastri aerei, che una ventina d'anni fa provocavano il pressoché azzeramento della linea per almeno 6 mesi ed oggi non modificano l'intenzione di viaggio qualche giorno dopo.
- Il tema ha a che fare da un lato con la percezione di **rischiosità associata all'evento** diversa da fenomeno a fenomeno, dall'altro alla diversa **propensione al rischio dei turisti** che si è sicuramente innalzata nel corso del tempo; dall'altro ancora dalla **persistenza della situazione di emergenza**. Così, ad esempio, un fenomeno naturale come un terremoto (bassa rischiosità, persistenza, di solito, limitata) ha effetti di solito meno gravi di uno sversamento inquinante (rischiosità alta, maggiore persistenza) o di un fenomeno di turbolenza sociale che si protrae nel tempo.
- Negli ultimi anni le cause di "crisi" si sono però moltiplicate: oltre a cause "note", tsunami, diffusione di virus animali, attacchi terroristici su larga scala hanno segnato la crisi di molte destinazioni turistiche

## 3.4 Focus su alcuni ambiti:

# Gestione delle Emergenze

---

- Chiaramente la DMO non è in grado di controllare eventi di questo tipo; può però svolgere un ruolo importante per ridurre i danni a breve e a lungo termine di tali avvenimenti.
- UNWTO segnala che **molte destinazioni non gestiscono bene gli effetti delle emergenze**, lasciando agire informazioni spontanee spesso non corrispondenti alla realtà, che amplificano più del dovuto le ricadute negative per la destinazione (le alghe in Adriatico, con effetti di mercato di gran lunga peggiori della reale emergenza, sono state un chiaro esempio di questo).  
Una delle principali ragioni per questo deficit di gestione è la mancanza di una buona programmazione preliminare. Mancanza che può comportare confusione di ruoli e carenza di coordinamento tra i vari soggetti impegnati nella gestione della crisi.
- Il "crisis planning" riferito alla DMO e quindi ad una (piccola) parte del problema-crisi, parte dalla costituzione di un team multidisciplinare composto da specialisti di comunicazione dei vari servizi dell'amministrazione
- Primo compito del team di crisi è compilare un manuale di gestione in cui definire gli elementi di base della gestione: Che cosa fare in caso di crisi; Chi dovrebbe essere avvisato e quali canali di comunicazione attivare; Chi è responsabile di cosa; Chi è il portavoce ufficiale; Come coordinarsi con altri dipartimenti dell'amministrazione; ecc.

Per gestire queste eventualità UNWTO ha sviluppato nel 2011 per gli Enti Nazionali del Turismo, le DMO e il settore privato il manuale "***Toolbox for Crisis Communications in Tourism. Checklist and Best Practices***"

## 3.4 Focus su alcuni ambiti:

# Gestione delle Emergenze

---

### Alcune regole per gestire una crisi sotto il profilo turistico (UNWTO)

- Definire le aree critiche "chiave", sia a breve che a lungo termine. Mentre gli effetti immediati avranno priorità da parte delle squadre preposte, occorre che la DMO consideri le implicazioni a medio termine (immagine, qualità ambientale, ecc.). Il risultato da perseguire a medio termine dovrebbe essere quello di mostrare che l'evento è stato eccezionale e che la destinazione è in grado di fare "*business as usual*".
- Prepararsi per il caso peggiore. Presumere il peggio quando si pianifica una crisi aiuta ad essere pronti a gestire meglio qualsiasi evento
- Ammettere le cose inevitabili e affermare che la destinazione tornerà presto alla normalità. Nella gestione dei disastri è necessario non tacere l'impatto negativo ma negare il venir meno di credibilità e forza della destinazione.
- Centralizzare la comunicazione. Tutte le informazioni date all'esterno essere gestite da un'unica fonte. È essenziale che il coordinatore o portavoce comprenda le implicazioni della crisi per lo sviluppo turistico
- Prepararsi alle domande che è logico attendersi: cosa è successo, dove e quando, chi è il responsabile delle operazioni, quali sviluppi è lecito aspettarsi, cosa è stato fatto per assicurare che non accada di nuovo
- Conviene supportare i media perché questi scriveranno in ogni caso la storia, con o senza il vostro aiuto.

Con buone relazioni con i media, un'attenta pianificazione e azioni mirate durante e dopo, l'impatto di un evento critico può essere ridotto al minimo per la destinazione.

# Attività di Informazione e Assistenza ai Turisti (IAT/Infopoint)

---

- Nell'era digitale tutta la produzione, distribuzione, fornitura dell'informazione turistica è cambiata e sta ancora cambiando ed evidentemente questo cambiamento investe in pieno Centri di Informazione Turistica.
- Il modello organizzativo tradizionale- basato su fondi pubblici - è obsoleto e poco allineato alle esigenze e modalità - multi-tematiche, multi-motivazione e multi-canale - di informazioni/esperienze da parte dei visitatori. Anche il modo di informare i visitatori va cambiato, con una netta separazione fra informazioni fattuali (come arrivare, come muoversi, cose da fare, lista eventi, ecc.) e racconto della destinazione. La prima da gestire verosimilmente con supporti standard (digitali); la seconda con una redazione composta da persone competenti e motivate in grado di costruire e veicolare contenuti "giusti
- Non per questo gli IAT sono sicuramente destinati a scomparire ma vanno sicuramente ripensati come ruolo, organizzazione, funzioni, distribuzione territoriale. Il futuro è **"Adattarsi o scomparire"**, quest'ultima eventualità ovviamente non senza battaglia da parte di piccole comunità che ritengono che da questi centri dipenda l'economia, quando non la sopravvivenza, di molte attività locali. Spesso questi centri non si limitano ai servizi ai visitatori, ma svolgono un ruolo importante per gli stessi residenti e l'intera comunità a stessa comunità locale, un punto di riferimento per gli stakeholder turistici, dove possono trovare modo di promuovere i propri prodotti e servizi.

# Attività di Informazione e Assistenza ai Turisti (IAT/Infopoint)

---

- Tutti concordano che le "chiave" per il futuro della rete IAT/Infopoint siano la capacità di generare ritorni economici interessanti sui servizi a pagamento, diventare autosufficiente economicamente nel fornire informazioni di cui il visitatore necessita ma che non paga, nonché adattarsi rapidamente ai cambiamenti tecnologici.  
Nel pensare ai ricavi va considerato che uno studio dell'associazione delle DMO (DMAI) fissa a 2,72 dollari in media il costo di uno IAT per ciascun visitatore che entra negli uffici.
  
- L'evoluzione prossima: gli IAT come **incubatori d'impresse locali**
  - Non semplice fornitori di informazioni ma centri di promozione e prenotazione/vendita di esperienze e attività. *Activity ed Emotional Center* più che Information Center
  - Spazio condiviso (anche nei costi) per ospitare e presentare artigiani, piccole start-up, designer, artisti, produttori tipici locali, ecc.
  - Lungo i percorsi (trekking, bike): centri di interscambio (parcheggi auto) e punti con servizio ristoro, affitto e manutenzione (es. bicigrill in Trentino)
  - Ricavi generati da: Prenotazione di servizi turistici tradizionali e attività, Vendita libri, guide, mappe; merchandising; prodotti locali (abbigliamento, attrezzi, ecc.)
  - Alto coinvolgimento di volontari per la parte di interpretazione e consiglio.

### 3.4 Focus su alcuni ambiti:

# Attività di Informazione e Assistenza ai Turisti (IAT/Infopoint)

---

- Un primo step sarà definire il "nuovo" modello regionale – almeno come standard minimi per la struttura dell'intera rete IAT dell'Emilia Romagna -, giacché non sarebbe opportuno avere soluzioni diverse per ciascuna Destinazione.
- In linea generale, è nostra opinione che due modelli possano adattarsi meglio di altri alla situazione regionale organizzata in Destinazioni:
  - a. Il modello "hub&spoke": un network fatto da una struttura "perno" (hub) per ogni Destinazione e sub-area rilevante, che offre un vasto insieme di servizi di informazione e assistenza (anche tramite il proprio sito web), e che coordina strutture secondarie periferiche (spokes) che offrono un range informativo più limitato e utilizzano le informazioni generate dal hub, verso cui dirigono anche le richieste complesse degli user. Questi centri periferici sarebbero invece molto attivi nella vendita di servizi e prodotti locali.
  - b. Il modello "superIAT" che prevedrebbe un numero limitato di centri per ogni Destinazione (al minimo uno), affiancato da punti informativi disseminati nel territorio, con distribuzione in self service delle informazioni (chioschi digitali e rack in postazioni dedicate), ma senza presidio di personale. Questo modello di distribuzione capillare potrebbe essere affiancato da "agenti informativi" cooptati in forma volontaria, costituiti da imprese del sistema turistico (agenzie incoming, società che propongono escursioni/esperienze, PRO LOCO, negozi di attrezzature, singoli cittadini, ecc.) opportunamente formati, per veicolare contenuti e consigli di qualità relativi al contesto locale.

### 3.4 Focus su alcuni ambiti:

# Attività di Informazione e Assistenza ai Turisti (IAT/Infopoint)

- Lo stesso modello potrebbe valere per la creazione dei contenuti, con una redazione centrale per ogni Destinazione e redazioni satellite periferiche (anche di collaboratori individuali), nelle varie parti omogenee del territorio (sub-destinazioni).
- In entrambi i casi proposti il livello regionale agirebbe da super-hub contenente tutta l'informazione generata e utilizzata nelle Destinazioni e nelle sub-destinazioni, così da animare di contenuti il sito- vetrina regionale.
- Sugli standard e i requisiti minimi di servizio fissati dalla Regione, ciascuna Destinazione potrà affinare il proprio modello organizzativo, anche andando oltre quei requisiti

Alcuni spunti:



Chiosco "portatile" utilizzato per l'alta stagione. Banff, Alberta



Personalizzazione di una vecchia roulotte con design di ambientazione locale. Fort Meyers, Florida

### 3.4 Focus su alcuni ambiti:

# Attività di Informazione e Assistenza ai Turisti (IAT/Infopoint)

## i-SITE (Nuova Zelanda)

Creato nel 1990 come brand di una rete di centri visita, conta oggi 80 punti in tutto il paese e occupa circa 550 persone.

Aperti annualmente 7 giorni la settimana, i centri i-SITE sono pensati come la porta d'accesso alle offerte, attività ed esperienze della Nuova Zelanda. Gestiscono annualmente circa 9 milioni di richieste (2011). Nel grafico la quota degli arrivi dei turisti da vari paesi che accedono ad un i-SITE durante la loro vacanza in NZ.

Molti centri della rete dispongono di connessione Wi-Fi gratuita e sono dotati di caffetterie all'interno o nelle vicinanze, al fine di creare un ambiente accogliente dove i visitatori possono rilassarsi mentre studiano i materiali per scoprire la specifica area/regione.

Una priorità della rete i-SITE è il costante miglioramento degli standard di servizio e personale ben formato, competente e in grado di fornire informazioni obiettive e di qualità.

Per questo la rete è qualificata Qualmark, il marchio ufficiale di qualità turistica della Nuova Zelanda (progetto congiunto di Tourism New Zealand e New Zealand Automobile Association) che certifica con controlli rigorosi le attività eccellenti.



### 3.4 Focus su alcuni ambiti:

# Attività di Informazione e Assistenza ai Turisti (IAT/Infopoint)

Ad esempio, il personale che lavora in un i-SITE deve dimostrare di (vedi anche [www.nzqa.govt.nz/nqfdocs/units/doc/25755.doc](http://www.nzqa.govt.nz/nqfdocs/units/doc/25755.doc)):

- Conoscere l'identità e spiegare il ruolo degli stakeholder chiave che partecipano alla rete;
- Conoscere il piano strategico, i valori associati al brand, le attività di marketing, gli standard di servizio e i requisiti minimi della rete i-SITE;
- Dimostrare la conoscenza dell'operatività di un centro i-SITE e del suo sito web



Nel 2015 su richiesta della DMO di Auckland, è stato realizzato uno studio di impatto economico della rete i-SITE [www.tourismnewzealand.com/media/2100/economic-impact-analysis-of-the-i-site-network-final-report.pdf](http://www.tourismnewzealand.com/media/2100/economic-impact-analysis-of-the-i-site-network-final-report.pdf)

I principali risultati:

- La rete i-SITE nell'anno 2013 ha generato ricavi per circa 14 milioni di dollari (il 53% da commissioni sui servizi turistici, il 18% da vendita di materiale informativo; il 14% da margini sulla vendita di altre merci)
- I soli effetti economici totali generati dalla rete sull'economia del paese ammontano a circa 147 milioni di dollari, con 2/3 degli effetti che restano nella regione in cui è effettuata la spesa;
- Le amministrazioni locali e le DMO regionali contribuiscono parzialmente alle spese con circa 11,3 milioni per l'intera rete (ma con contributi molto differenziati da centro a centro);
- Per ogni dollaro pubblico ricevuto, il moltiplicatore degli effetti sull'economia è 8,7, con un range che va da 1,8 a 18,9 volte il contributo ricevuto.

La conoscenza degli effetti monetari e non, comportati dalle rete IAT/Infopoint sull'economia locale rientra quindi certamente tra i compiti della DMO di Destinazione o della Regione.



## **4. LA DMO DI DESTINAZIONE: ORGANIZZAZIONE, FORMA GIURIDICA, FINANZIAMENTI**

# 4.1 La scala territoriale

---

La scala territoriale é importante, così come lo sono la natura le funzioni e le caratteristiche delle istituzioni ed Enti incaricati della gestione del settore turistico.

- l'ambito **regionale** – coincidente con i confini amministrativi - sta acquistando sempre più rilevanza, non solo per quanto attiene alla normativa sulle risorse turistiche, la regolazione delle attività e delle professioni turistiche, la politica di sviluppo del settore, la concessione di fondi a supporto dell'innovazione e della competitività del settore, ecc., cioè i naturali ambiti di policy del settore. In Italia, anche per effetto dell'autonomia sancita dal Titolo V le Regioni, oltre alle politiche di sviluppo, stanno sempre più centralizzando anche quelle di marketing e promozione turistica. Questo anche quando non esiste necessariamente un obiettivo di branding regionale da sostenere, ovvero quando esistono brand di destinazione locale decisamente più "potenti" di quello regionale.

A livello regionale sono di norma presenti strutture diverse per i due ambiti: i dipartimenti/assessorati del governo regionale costituiscono il soggetto di policy più elevato mentre i compiti più operativi (nella maggioranza dei casi il Marketing) sono presi in carico da enti/agenzie sussidiarie interne o esterne all'amministrazione.

A livello regionale è forse auspicabile una chiara separazione e diverse nature giuridiche e forme organizzative, anche considerando che i due macro-ambiti necessitano di competenze diverse, diversa propensione al rischio connaturata alla natura pubblica e pubblico-privata degli stessi e alle funzioni da svolgere, e quindi meccanismi diversi di finanziamento.

# 4.1 La scala territoriale

- L'ambito **locale** (di destinazione): nella prassi internazionale, gli enti preposti alla gestione del turismo a questo livello sono le DMO, dove il concetto di Destinazione identifica un territorio specifico, di estensione comunque limitata (comunale, provinciale), perfettamente identificabile con una marca.  
Le DMO coprono solitamente un vasto ventaglio operativo:
  - **La pianificazione e lo sviluppo turistico** → tutto ciò che influenza il prodotto, la sua costruzione, qualità e competitività
  - **La promozione e il supporto alla commercializzazione** → tutto ciò che si riferisce alla sensibilizzazione di clienti (conoscenza, attrattiva, ecc.) e alla vendita/distribuzione del prodotto
- La DMO di Destinazione ingloba quindi sia la componente di policy/management che quella di marketing (vedi anche tabella UNWTO pagina successiva). Per le sue funzioni e attività deve essere sufficientemente "locale" per permettere ai suoi stakeholder di identificarsi con i suoi obiettivi e strategie, ma agire su un territorio sufficientemente "grande" da essere efficace sul mercato, con una massa critica attrattiva di rilievo e dotata di un budget sufficiente per le funzioni di Marketing e Management che intende svolgere.
- La struttura organizzativa della DMO di Destinazione potrebbe dunque essere multi-dimensionale, un "hub" a livello di Destinazione, per essere efficace nel mercato, e dotata di rappresentanze/partnership operative locali (nelle sub-destinazioni) per garantire la vicinanza agli stakeholder locali e alle problematiche/strategie (di qualità, competitività, sostenibilità, ecc.) nello specifico "terreno di gioco".

# 4.1 La scala territoriale

Ruoli e responsabilità dell'organizzazione turistica nei vari livelli territoriali

Funzioni	AMBITO		
	Nazionale	Regionale/ Provinciale	Locale
- Promozione della destinazione, incluso branding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
- Attività di supporto alle imprese, in particolare PMI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Servizi di informazione imparziale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Ausilio/Gestione delle prenotazioni			<input type="radio"/>
- Coordinamento e gestione della destinazione			<input type="radio"/>
- Informazione, assistenza e prenotazioni			<input type="radio"/>
- Formazione e aggiornamento		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Consulenza alle imprese		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Lancio di nuovi prodotti		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Sviluppo e gestione degli eventi			<input type="radio"/>
- Sviluppo e gestione di attrazioni			<input type="radio"/>
- Strategia, ricerca e sviluppo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# 4.1 La scala territoriale

---

- La stessa struttura potrebbe essere replicata a livello superiore, con il livello regionale (non necessariamente una DMO regionale) che coordina le DMO di destinazione.
- Per ciò che abbiamo visto, infatti, il livello regionale può certamente essere in grado di svolgere un **ruolo di coordinamento/armonizzazione/stimolo dell'attività delle DMO di Destinazione** (locali) nonché avere alcuni compiti operativi diretti nel campo del marketing, oltre a quelli strategici che già gli competono.
- Più difficilmente riuscirebbe, invece, ad avere un ruolo diretto nello sviluppo competitivo a livello di Destinazione, dove è richiesto un forte radicamento locale ed una operatività quotidiana nel lavoro di accompagnamento degli stakeholder, che solo soggetti di azione locale possono garantire.
- A meno di non pensare ad una **struttura di DMO regionale con uffici/rappresentanze locali in ciascuna Destinazione**, a livello regionale non ci sarebbe quindi una DMO nel senso ampio delle funzioni sin qui presentate, ma piuttosto un organismo tecnico di stimolo e sorveglianza dell'implementazione di piani d'azione di Destinazione locale collegati al turismo.

## 4.2 Modello organizzativo della DMO di destinazione

---

- Deve essere chiaro che **non tutte le DMO locali devono svolgere tutte le attività** viste in precedenza né, quando le svolgono, lo devono fare direttamente.

Come ogni organizzazione che si rispetti, la DMO deve *in primis* **sviluppare un piano strategico** (almeno triennale), attraverso il quale definire linee direttrici dell'azione e fissare obiettivi (qualitativi e quantitativi) della Destinazione e della stessa organizzazione, quantificare le risorse economiche a disposizione, definire le risorse umane necessarie, definire progetti in relazione al contesto concorrenziale in cui si trova ad operare e alle tendenze del settore.

- Le funzioni e le attività che deciderà effettivamente di svolgere, nonché il suo assetto organizzativo, dipendono quindi strettamente dagli obiettivi fissati nella strategia e, come già si è visto, da variabili quali il potenziale turistico della destinazione, il suo grado di maturità come meta turistica, le risorse disponibili, la rilevanza del turismo nell'economia locale, etc.

- Insomma, **un'organizzazione competente "ad assetto variabile"** che, anche se decide di non svolgere specifiche funzioni, è comunque ben cosciente dei fattori che determinano competitività e sostenibilità della destinazione.

E può quindi dialogare e fornire assistenza tecnica e supporto alle parti dell'amministrazione ovvero alle organizzazioni che hanno in carico queste funzioni, fornendo le specifiche ragioni e prospettive del settore (domanda e offerta) turistica.

## 4.2 Modello organizzativo della DMO di destinazione

---

- Nell'esperienza internazionale non sono ancora stati oggetto di analisi approfondite né la struttura ottimale o "ideale" della DMO, al fine di rendere la destinazione di riferimento più competitiva e performante.  
Le uniche "certezze" che derivano da diversi studi sono:
  - la DMO si può **configurare in modo non uniforme**, in funzione delle condizioni locali: scala territoriale di intervento, grado di maturità del settore e della Destinazione, funzioni e obiettivi della DMO stessa
  - è fondamentale che la DMO sia in grado di **adattare** alla sua realtà le buone prassi adottate da destinazioni leader (in fondo il "modello DMO", cioè di un organismo strategico-operativo dedicato alla Destinazione è l'unico in vigore da molto tempo in tutto il mondo)
  - la DMO è un'organizzazione e gran parte del successo è determinata da quanto bene è gestita come **organizzazione evoluta market oriented** con la capacità quindi di organizzare e indirizzare le risorse interne (umane, capitali, organizzative, ecc.) verso la domanda.

## 4.2 Modello organizzativo della DMO di destinazione

---

- Uno studio spagnolo (ROS, 2008) analizza la situazione degli organismi di gestione turistica locale sotto il profilo delle attività svolte. Prende in considerazione i seguenti grandi ambiti:
  - Informazione e assistenza
  - Promozione e Marketing
  - Pianificazione turistica (marketing e sviluppo)
  - Gestione di siti, infrastrutture e servizi (Centri congressi, attrattori, bus turistici, tour guidati, ecc.)
  - Supporto alla competitività (ricerca, formazione, sviluppo della qualità e della sostenibilità, ecc.)
- Alcuni risultati su un campione di 100 casi:
  - Le funzioni più sviluppate sono quella Promozione e Marketing (svolta dal 94% dei casi); quella Informazione e Assistenza (87%) e di Pianificazione strategica (80%), svolta quest'ultima in forma evoluta solo dalle realtà più grandi
  - Le attività legate al supporto della competitività vengono realizzate dal 64% dei casi
  - la gestione di infrastrutture, siti e servizi turistici dal 42%.

## 4.2 Modello organizzativo della DMO di destinazione

---

- A partire da quelle funzioni, lo studio propone due "modelli" organizzativi per l'organismo turistico di destinazione :
  - a. il modello "completo" il cui la DMO si fa carico di gran parte delle funzioni esplicitate, talvolta anche di quelle di gestione del Palacongressi e/o di Convention Bureau, molto specifiche e al margine della propria competenza;
  - b. il modello "specializzato" in cui la DMO si concentra sulla gestione di un prodotto turistico specifico ovvero una delle funzioni del Management di destinazione (in senso lato, marketing incluso)

Passa quindi a valutarne vantaggi e svantaggi, che possono essere così sintetizzati:

- Il **modello completo** è particolarmente adatto a destinazioni piccole e medie ed è tuttora quello più diffuso.

La DMO è il principale "motore" dello sviluppo turistico locale e questo ruolo le permette di avere una visione globale del processo e, allo stesso tempo, coinvolgere il settore privato su tutto l'arco delle funzioni di sviluppo della Destinazione.

Difficoltà possono sorgere nell'esecuzione delle funzioni in quanto il personale può non avere sufficienti conoscenze specifiche di ciascun ambito; vi è inoltre il rischio potenziale di interferenze politiche in quanto la DMO gestisce attività relative a beni pubblici

Per evitare di essere dispersivi nell'azione, è importante disporre di strumenti di pianificazione moderni: Visione strategica a lungo termine; Piani operativi a medio termine e annuali; sistema di valutazione.

L'organizzazione per club di prodotto facilita la partecipazione del settore privato, in quanto canalizza azioni e risultati e il processo diviene quindi più tangibile.

## 4.2 Modello organizzativo della DMO di destinazione

---

- Le DMO organizzate in base ad un **modello specializzato** possono per contro concentrarsi su alcune funzioni con personale specializzato, ed essere quindi più efficaci.  
È tipico di DMO di grandi dimensioni (grandi città internazionali) che hanno una massa critica attrattiva importante. Viene organizzato attraverso uno o più dipartimenti o società (partecipate anche dal governo locale), con entità giuridica autonoma, al fine di gestire il brand di destinazione e l'intero processo di marketing.  
La partecipazione del settore privato è agevolata in quanto viene effettuata in funzione degli interessi specifici e focalizzati (reti tematiche). La gestione economico-finanziaria e il controllo del budget è "dedicata" e concentrata su obiettivi di profitto.  
La specializzazione, per contro, può far perdere la visione d'insieme e non consentire di sviluppare nuove opportunità perché considerate non generatrici di vantaggi economici a breve termine.

## 4.3 La governance della DMO di Destinazione

---

- Coordinare e integrare gli sforzi di tutti i soggetti – di natura sia pubblica che privata - che partecipano alla catena del valore del prodotto turistico, richiederebbe un organismo di gestione a carattere misto pubblico-privato. Questo tuttavia accade raramente, soprattutto in Italia.
- Uno dei motivi, non il solo, è quello riguardante il finanziamento che – diversamente da quanto avviene nel mondo anglosassone - registra la bassa propensione dei soggetti privati della filiera (sia individuali che collettivi) a contribuire alle attività dell'organismo di gestione del turismo e di rappresentanza della Destinazione, quando ne sono peraltro i beneficiari ultimi.
- Il risultato è che la maggior parte delle entità di gestione del turismo a livello regionale e locale è di natura pubblica e viene finanziata principalmente con fondi pubblici
- Nell'esperienza internazionale vii sono diverse opzioni per la governance di una DMO, Le principali sono:
  - Dipartimento interno ad una specifica amministrazione pubblica;
  - Dipartimenti di amministrazioni pubbliche diverse in partnership, che si coordinano tra loro;
  - Unità di gestione tecnica congiunta di un partenariato di amministrazioni pubbliche;
  - Consorzio pubblico-privato senza fini di lucro, per specifiche funzioni (di solito il marketing)
  - Società privata in outsourcing da una o più amministrazioni pubbliche
  - Società singola o in associazione, finanziata esclusivamente da un partenariato privato, sempre per funzioni limitate.

## 4.3 La governance della DMO di Destinazione

---

- In questo contesto non le analizzeremo singolarmente, ma vale la pena delineare alcuni tratti principali di alcune di queste.

### ***DIPARTIMENTO O SERVIZIO INTERNO ALL'AMMINISTRAZIONE DI RIFERIMENTO DELLA DESTINAZIONE (Comune, Associazione di Comuni, Provincia, ecc.)***

È un modello tradizionale, con compiti prettamente di regolazione/pianificazione del settore, ma poco dinamico nell'operatività di mercato. È tipico di situazioni con un turismo ancora poco sviluppato come dimensione dell'offerta e poco evoluto come richieste del sistema privato. La natura totalmente pubblica rende facile l'adattamento delle sue funzioni all'interno del sistema amministrativo esistente, il controllo e l'adozione di specifiche misure. Per contro i limiti principali sono la poca agilità in azioni che richiedono risposte rapide (vedi marketing e promozione) e la difficoltà a realizzare operazioni commerciali e altre in cui si generano ricavi (gestione di siti e di infrastrutture e servizi turistici ecc.). È un sistema che solitamente non prevede la contribuzione da parte dei privati, che al massimo partecipano al sistema decisionale con un ruolo consultivo nell'ambito di un organismo di concertazione (se l'amministrazione decide di .

Al crescere della dimensione e dell'importanza del turismo, è verosimile evolva verso un modello paritario misto pubblico-privato che consenta la partecipazione finanziaria e di gestione del settore privato.

## 4.3 La governance della DMO di Destinazione

---

### *SOCIETÀ MISTA PUBBLICO-PRIVATO SENZA SCOPO DI LUCRO*

In questo modello viene costituita una società di diritto pubblico con la partecipazione di una o più delle Amministrazioni pubbliche locali interessate dalla Destinazione e soggetti privati senza scopo di lucro (Camera di Commercio, Associazioni di categoria, Fondazioni, ecc.) al fine di gestire un servizio pubblico di interesse generale (promozione della città, sviluppo dell'offerta, gestione dei visitatori, ecc.). L'assegnazione dell'incarico, nel nostro paese, è comunque subordinata a bando di gara; il socio privato della società mista deve essere stato scelto con procedura a evidenza pubblica, secondo le modalità previste dal diritto dell'Unione europea e da quello italiano.

Si tratta di una formula molto flessibile che offre buone possibilità di adattamento a varie situazioni in quanto gran parte del suo funzionamento è lasciato all'accordo delle parti e specificato nella Statuto. Il suo carattere pubblico le conferisce alcune possibilità precluse a quelle private (es.: attivare imposte e contributi speciali). Inoltre ha la capacità di finanziarsi sia come entità pubblica (tasse, sovvenzioni e aiuti pubblici, ecc.) che come soggetto privato (attraverso attività commerciali). È esente dal pagamento dell'IVA.

È una formula che riduce il rischio di interferenze politiche ed è adatta a destinazioni in cui il turismo è un settore strategico e che cercano un forte coinvolgimento del settore privato sia nella gestione che nel finanziamento.

## 4.3 La governance della DMO di Destinazione

---

### *SOCIETÀ DI DIRITTO PRIVATO*

In questo modello la DMO è un soggetto di diritto privato e l'assegnazione dell'incarico (il "progetto", di solito pluriennale) avviene per bando di gara. L'IVA è quindi un costo.

Si tratta di una formula che viene utilizzata nella prestazione di attività e servizi che richiedono strutture agili e flessibili - ad es. per la gestione di contratti commerciali o la gestione di infrastrutture come Palacongressi o servizi di trasporto - per il quale è richiesto un mandato ampio, pur soggetto a controllo della stazione appaltante (di solito è previsto un comitato-guida del progetto composto da membri dell'amministrazione e della società).

È una formula adatta a situazioni fortemente orientate al mercato e interessate a generare utili in attività di interesse pubblico o che riguardano beni dell'amministrazione. Essendo fortemente orientata a svolgere attività commerciali, può diversificare al massimo le fonti di finanziamento (da quelle pubbliche apportate dal bando a quelle private ottenute dalla gestione di servizi turistici).

È la formula naturalmente più confacente alla partecipazione del settore privato, sia per la facile comprensione dei pesi e dei ruoli nella governance, sia perché minimizza i vincoli del soggetto pubblico nella gestione, al di fuori di quelli strategici definiti dal bando.

## 4.3 La governance della DMO di Destinazione

---

La situazione ottimale con questo modello si verifica quando la **società è senza scopo di lucro**, il che avviene quando il controllo è in mano a soli soci di interesse collettivo (es: associazioni di categoria e imprenditoriali, banche locali, aeroporto, ecc.) che hanno l'obiettivo ad accrescere la notorietà e competitività della Destinazione, ma non a generare utili per tornaconto personale. In questo caso gli utili generati dalla gestione vengono **reinvestiti nella promozione della Destinazione**. Oltre ad una società di capitali, può anche trattarsi di una Fondazione (come nel caso di Turismo Valencia VLC).

Non essendo soggetta a controlli amministrativo-contabili, può correre il rischio di perdere trasparenza, cosa che va evitata svolgendo comunque un **ruolo quasi-pubblico super-partes**.

## 4.4 Fonti di finanziamento

---

Nell'esperienza internazionale le DMO si possono finanziare attraverso una molteplicità di fonti di diversa natura. L'utilizzo o meno di ciascuno di questi va valutato nel piano di azione della DMO alla luce di opportunità ed equilibri interni alla Destinazione, Obiettivi e piano Operativo.

### ■ FONDI PUBBLICI

#### – **Fondi Nazionali/Regionali a favore della promozione e dello sviluppo turistico**

Fondi di sostegno alla promo-commercializzazione e su programmi di sviluppo sulla qualità, l'innovazione, l'internazionalizzazione, la sostenibilità, ecc.

In particolare, in Emilia Romagna la L.4/2016 attribuisce alle Destinazioni un budget per le attività di promo-commercializzazione. Non sono ancora stati resi noti i criteri di riparto tra le Destinazioni, che dovrebbero considerare indicatori sia di domanda (es.: arrivi/presenze, provenienza) che di offerta (es.: imprese, posti letto, personale)

#### – **Contributi dei Comuni** Le municipalità a valenza turistica all'interno della Destinazione, contribuiscono solitamente alla gestione delle attività della DMO, con quote fisse (in base a parametri determinati dalla loro "rilevanza turistica"), ovvero con quote variabili. Queste ultime includono una quota predefinita e concordata dell'**imposta di soggiorno** (visitor tax), che di norma, dove esiste – quasi ovunque nelle destinazioni leader - è omogenea in tutta la Destinazione, a sancire uno spazio unitario quanto a regole, norme, criteri, standard, ecc.. Questo rende anche più trasparente e facile il lavoro di chi programma diverse località della Destinazione.

## 4.4 Fonti di finanziamento

---

- **Fondi strutturali** I programmi Comunitari (INTERREG, LIFE, LEADER) a sostegno di progetti sullo sviluppo del turismo sostenibile, sulla valorizzazione delle filiere agroalimentari tipiche, sullo sviluppo del turismo rurale, ecc. possono fornire un sostegno economico alla realizzazione di specifiche iniziative da parte della DMO. L'accesso a questi fondi può avvenire sia su assegnazione da parte dei soggetti beneficiari dei progetti (Comuni, GAL), , sia per partecipazione diretta della DMO a tali progetti.

### ■ FONDI PRIVATI

- **Contributo istituzioni:** Fondi assegnati alla DMO da parte di organismi corporativi privati come la Camera di Commercio e le Associazioni di Categoria;
- **Contributi per l'adesione volontaria alla DMO da parte del sistema di offerta (*membership*)**  
Nell'esperienza internazionale tutte le DMO svolgono un'intensa attività di adesione verso il sistema locale di offerta, che contribuisce alle attività dell'organizzazione attraverso il pagamento di una quota annuale di adesione, fissa o variabile (solitamente per dimensione, tipologia di servizio e localizzazione). Di solito l'adesione base parte dai 200-300 euro ma può arrivare anche a molto di più: la quota base per partecipare a VisitLondon parte da 995 sterline (e conta oltre 250 membri); in molte città statunitensi l'adesione di una struttura ricettiva medio-grande alla DMO può costare anche oltre 3.000 dollari l'anno.

## 4.4 Fonti di finanziamento

---

L'adesione base garantisce solitamente una serie di servizi quali, ad esempio, la presenza sul sito web della DMO, l'utilizzo del marchio-logo di destinazione, la possibilità di accedere all'archivio fotografico di destinazione, la presenza nella lista degli affiliati, sconti sulla partecipazione a workshop, giornate di formazione generale (alcune gratuite, altre a prezzi scontati), report sui mercati di origine dei turisti, ricevimento del bollettino periodico di informazione, partecipazione all'Assemblea Generale degli affiliati, ecc..

Vi sono poi i contributi, variabili, per la partecipazione a iniziative specifiche (workshop, borse, partecipazione a fiere ed eventi) organizzate dalla DMO.

Nella pagina seguente, il modulo di adesione a VisitManchester (250 o 450 sterline l'anno fisse + servizi a pagamento variabili) e alla Agenzia Catalana de Turisme (200 euro + quota per l'eventuale adesione a club di prodotto semplici o certificati in cui sono previsti strumenti e iniziative mirate per prodotto).

In taluni (pochi) casi la quota di adesione alla DMO è obbligatoria.

- **Contributi da partner e stakeholder** La DMO può contare su apporti volontari di stakeholder locali (Aeroporto, Fiera, grandi imprese, banche, ecc.) interessati alla promozione e all'immagine della destinazione e della loro, oppure alla realizzazione di un evento o allo sviluppo di uno specifico progetto. Gli apporti possono essere in danaro (contributi a iniziative, sponsorizzazione, quota di gestione di budget promo-comunicazionali) o in natura (ricettività, ristorazione, trasporti, ecc.);



**Visit Manchester is the tourist board for Greater Manchester. Our role is to promote Greater Manchester as a leading leisure and business tourism destination and work with the tourism industry to sustain and develop business.**

		<b>ENHANCED MEMBERS £450</b>	<b>MEMBERS £250</b>
<b>Raising Your Profile</b>	<b>Website</b>	Enhanced listing: name, description, images, category, location, ratings/awards, directions, times, map, downloads, external links, social feeds and video. This includes a listing on meetinmanchester.com if you are a venue	Basic listing: name, description, images, category, location, ratings/awards, directions, times, map
	<b>Value-added promotional opportunities</b>	Involvement in social media activity Listing on GM visitor map	
	<b>Venue Location (VLS) &amp; Accommodation Booking Services (ABS)</b>	Support from the business tourism team to promote your venue including enquiries and referrals	
<b>Connecting Your Business</b>	<b>Use of marketing assets</b>	Use of the Marketing Manchester logo	
	<b>Networking &amp; events</b>	Invitation to quarterly Members Meetings and networking events 1 x discounted place at annual GM Tourism Conference	
	<b>Account management</b>	Membership Executive	
	<b>Communication</b>	Quarterly Members E-newsletter updates	
	<b>Training &amp; support</b>	Access to tourism training course at discounted prices	
<b>Improving Your Knowledge</b>	<b>Intelligence &amp; Data</b>	Access to tourism data and intelligence reports through a dedicated Members portal	
<b>Marketing in Partnership</b>	<b>UK destination guide</b>	Opportunity to access at listed cost	
	<b>GM visitor map</b>		
	<b>Business tourism campaign</b>	Opportunity to access up to Silver level	
	<b>Travel trade and groups campaign</b>		
	<b>Digital</b>	Opportunity to access up to Silver level and monthly digital campaigns	

400 membri: hotel, appartamenti di vacanza, centri congressi; ristorante, bar, attrazioni turistiche, servizi complementari

[www.marketingmanchester.com/partnership-opportunities/membership/](http://www.marketingmanchester.com/partnership-opportunities/membership/)

## Afiliació



Adesione semplice: € 200

Actiu i Aventura



Barcelona  
Medical  
Destination



Catalunya  
Premium



Catalunya  
Convention  
Bureau



Ecoturisme



Enoturisme  
Catalunya



Experiències  
Gastronòmiques



Golf a Catalunya



Ciutats i Viles  
amb Caràcter



Arts i Cultura



Rutes de  
Catalunya



Viles  
Marineres



Cicloturisme a  
Catalunya



Turisme  
Esportiu



Senderisme a  
Catalunya



Hotels  
Gastronòmics



Platja en Família



Natura i  
Muntanya en  
Família



Equipament  
Familiar



Pobles amb  
Encant



Adesione a club di prodotto  
(Marques): € 350 + quota di  
adesione semplice

Adesione a marche certificate  
(Segillos): € 500 + quota di  
adesione semplice

## 4.4 Fonti di finanziamento

---

- Contributi volontari versati da parte di turisti o visitatori a specifiche risorse (musei, centri visita, ecc.) ottenuti facendo leva sul loro sentimento di responsabilità e partecipazione alla conservazione/valorizzazione dell'ambiente. È una fonte che viene registrata in crescita.

### ■ FONDI GENERATI DALLA GESTIONE

Si tratta delle risorse economiche che la DMO genera attraverso la prestazione di servizi e/o la vendita di prodotti ai visitatori e la gestione di spazi pubblici.

- Vendita di spazi pubblicitari in materiali promozionali tradizionali e digitali
- Centrale di prenotazione alberghiera, tour, escursioni, spettacoli, ecc.
- Vendita di visite guidate, escursioni, pacchetti organizzati dalla DMO (quando opera anche come DMC)
- Gestione di servizi turistici come sightseeing bus, navette di collegamento, treni storici, organizzazione di eventi, ecc.
- Vendita di Visitor Card per integrare trasporti e l'entrata in attrattori della destinazione
- Merchandising, vendita di gadget e souvenir con il marchio-logo di destinazione, licenze concesse per l'uso del marchio-logo;
- Gestione di attrattori e strutture/infrastrutture di proprietà pubblica (es.: sedi storiche, palasport, palacongressi, attrattori culturali, parcheggi, ecc.)

## 4.4 Fonti di finanziamento

---

- È una forma di finanziamento interessante e in forte crescita, ma che richiede un forte orientamento alla commercializzazione – e un adeguato team tecnico - da parte della DMO.
- La crescita è dato sia dalla spinta di accrescere le risorse disponibili, sia – quando la stessa DMO agisce come DMC - dalla necessità di colmare carenze nella catena del valore dei visitatori, a causa della debolezza o scarsa qualità dei servizi offerti dalle agenzie locali. Deve comunque garantire di operare secondo criteri di collaborazione e di delega ai soggetti imprenditoriali (se sussistono le condizioni), e non di concorrenza.

## 5. **PROFILO DELLE DMO**

RISULTATI DELLA RICERCA ANNUALE SUI DMO SVOLTA DA



# 5.1 Profilo sintetico delle DMO

Dove non diversamente specificato si tratta della ricerca 2015. Analisi su 245 DMO di USA, Canada, Bermuda

## In media ogni DMO "gestisce":

- **2,4 milioni di turisti** pernottanti in media per DMO
- **466 M\$ (milioni di dollari) di spesa annuale** da turisti pernottanti 
- 13.000 camere (2007)
- **13.285 i posti di lavoro** connessi al turismo 
- Ogni Destinazione ha in media 2 Centri Visita aperti annualmente, che vengono operate dalle DMO per la maggior parte (83%), sia con personale pagato che con volontari (2007)  
La quota di volontari è sensibilmente aumentata nel corso degli ultimi anni (2015)
- Sono relativamente poche (meno del 10%) le DMO che gestiscono asset
- Per le Destinazioni dotate di un Centro Congressi, l'attività Commerciale/Marketing del centro è curata dalla DMO nel 30% dei casi (anche se la DMO non è il soggetto gestore del Centro) e per un ulteriore 23% è curata da una partnership DMO-Soggetto gestore (2007)
- Le DMO hanno un contratto con l'ente primario erogatore dei fondi (solitamente il governo locale) nel 65% dei casi
  - In caso di contratto:
    - per il 90% è stato assegnato direttamente; per il restante 10% a seguito di una gara d'appalto
    - per 2/3 è multi-annuale (durata media 6,2 anni); per 1/3 si tratta di un contratto annuale, tendenzialmente più frequente nelle piccole realtà
    - nella metà dei casi, il contratto non specifica obiettivi quantitativi da raggiungere per la DMO, ma per l'altra metà specifica obiettivi legati soprattutto al numero di camere prenotate (30% delle DMO), alla spesa dei turisti (16%), al ROI (22%), menzionati anche contemporaneamente

## 5.2 Generazione dei fondi pubblici per le DMO

- Come vedremo, sono i fondi pubblici a sostenere ancora per gran parte l'operatività della DMO. Questi provengono soprattutto dagli stessi turisti, attraverso pagamenti di imposte speciali sui servizi turistici primari (ricettività, ristorazione, trasporti)
  - La quasi totalità (95%) delle destinazioni ha la **Hotel Room Tax** (imposta di soggiorno), pari in media al **13,1%** del prezzo del servizio ricettivo. L'imposta di soggiorno è come vedremo di gran lunga la fonte più utilizzata per finanziare l'operatività della DMO
  - Nel 17% (42 destinazioni) esiste la **Special Restaurant Tax** (imposta sui ristoranti), che è pari in media al **2,9%** del prezzo del servizio
  - In 114 casi (quasi la metà delle destinazioni analizzate) esiste la **Car Rental Tax Rate at Primary Airport** (imposta sull'autonoleggio nei principali aeroporti) pari in media al **12,1%** del prezzo del servizio



## 5.3 Come viene utilizzata la Room Tax

Ben l'88% delle Destinazioni - sia città che contesti più grandi - alloca parte della somma raccolta tramite la Room Tax all'operatività della DMO.

La quota media di quanto raccolto con la Room Tax che va a finanziare la DMO è pari al 51% per le città e al 61% per le province.

Meno della metà delle Città e solo un terzo delle province finanzia con le Room Tax il bilancio generale dell'amministrazione. Per chi lo fa, la quota media va dal 34% (province) al 60% (città) dell'imposta totale.

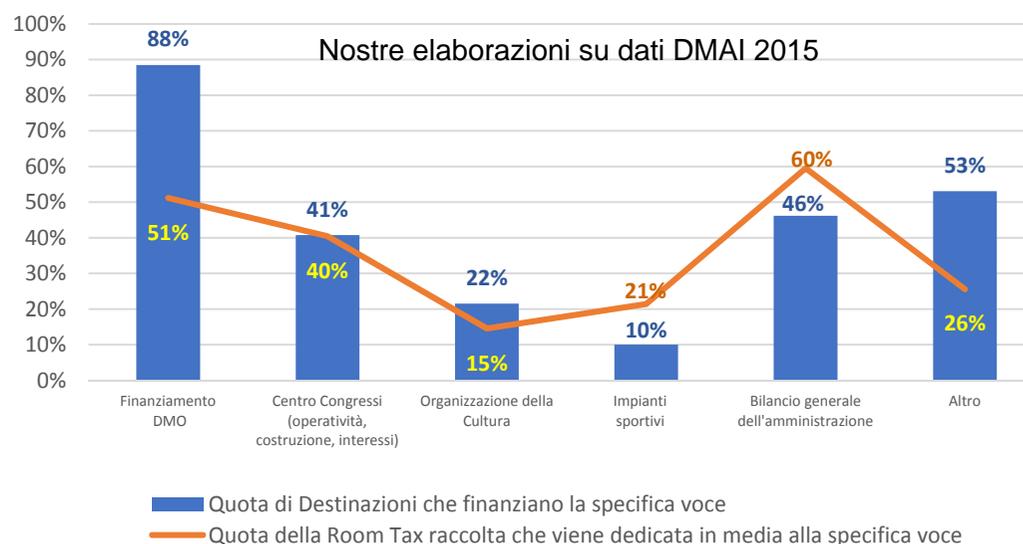
Altri aspetti finanziati tramite la Room Tax sono:

- il Centro Congressi (operatività, costruzione o interessi sul debito). Che rappresenta la terza voce per rilevanza di utilizzo
- l'Organizzazione della cultura
- l'Operatività di impianti sportivi

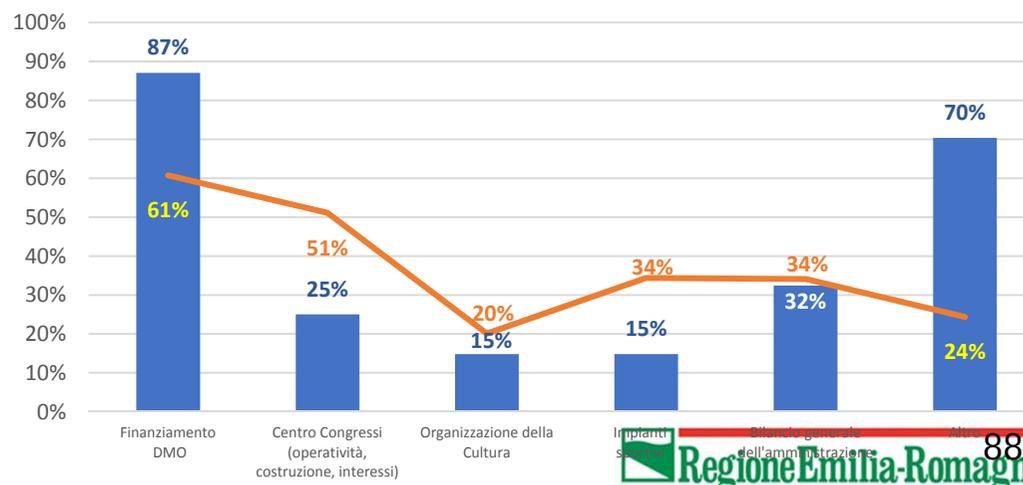
Ai primi due dedicano comparativamente più risorse le città; al terzo le province

Fonte: DMAI

Come viene utilizzata la Hotel Room Tax da parte delle città



Come viene utilizzata la Hotel Room Tax da parte delle province (counties)



## 5.4 Le fonti di finanziamento delle DMO

### Entrate

- Il budget annuale medio di una DMO è **3,4 M\$** (valore mediano)
  - che corrisponde a una media nel range **1,7 - 2,2 dollari per turista (pernottante)**, a seconda della dimensione della destinazione
- Provenienza delle entrate:
  - **88% proviene da fondi pubblici**
  - **12% da fondi privati**. Questa quota resta più o meno stabile nelle varie classi dimensionali di budget, ma le DMO più piccole fanno poco ricorso a questa fonte, che sale ad oltre il 16% circa nella classe di budget +10M\$.

### Principali voci di entrata

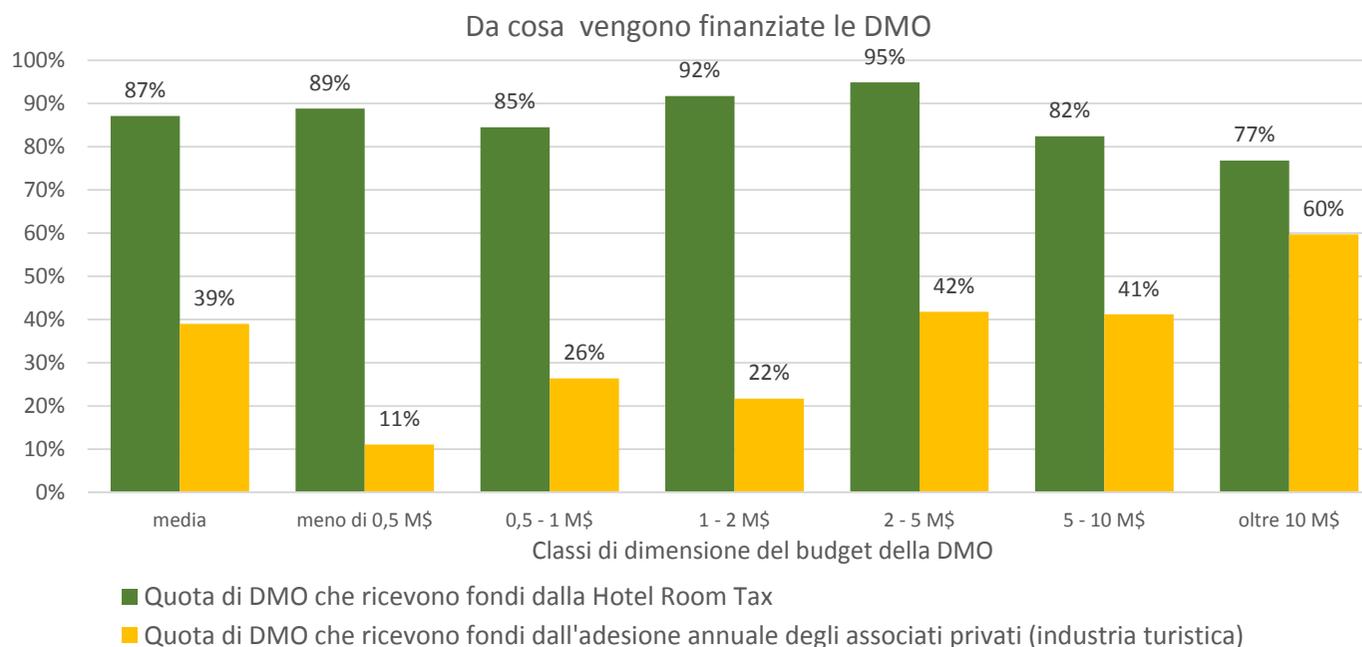
#### Fondi pubblici (88%)

1. Hotel Room Tax (73% dei fondi pubblici)
2. Fondi per i Distretti Marketing Turistici (9%)
3. Altri fondi municipio/provincia/stato (9%)
4. Imposta speciale sui Ristoranti (2,9%)
5. Fondi nazionali (0,6%)
6. Imposta speciale Autonoleggio (0,2%)

#### Fondi privati (12%)

1. Raccolta pubblicitaria e co-Mkt (23% dei fondi privati)
2. Quote annuali dei membri privati, industria turistica (16%)
3. Fondi dai partner (12%)
4. Sponsorizzazioni (4%)
5. Organizzazione di eventi (4%)
6. Gestione Centri Visita (4%)

## 5.4 Le fonti di finanziamento delle DMO



- Più dell'87% delle DMO ricevere fondi dalla **Room Tax**, di gran lunga la principale fonte di fondi pubblici, come si è visto.
- La quota rimane abbastanza stabile per calare leggermente tra le DMO più grandi, per le quali anche il contributo derivante dalla Room Tax scende a poco meno di 2/3 delle entrate totali, per effetto della crescita di altre fonti, soprattutto private.
- Tra queste va citata la crescita dei fondi derivanti dalle **quote di adesione dei membri privati**. al crescere della dimensione della DMO cresce la quota di quelle che sviluppano il meccanismo di sottoscrizione da parte delle imprese del sistema turistico, il cui apporto diventa via via più importante, fino a superare il 5% delle entrate totali.

## 5.4 Le fonti di finanziamento delle DMO

- La suddivisione rilevata da DMAI nel suo campione è quindi la seguente

	Fondi		
	Pubblici	Privati	Propri
<b>Media campione DMAI</b>	<b>88%</b>	<b>3%</b>	<b>9%</b>

- È interessante rilevare la differenza con la situazione in alcune città europee, rilevata da uno studio dell'Università di Bologna (M. Mariani, 2011 per Bologna Congressi, riservato)

	Fondi		
	Pubblici	Privati	Propri
Barcellona	7%	0%	93%
Oslo	26%	10%	65%
Manchester	26%	36%	38%
Goteborg	36%	31%	33%
Bordeaux	43%	1%	56%
Berlino	47%	44%	10%
Vienna	58%	23%	19%
Londra	73%	8%	19%
Nizza	84%	1%	15%
Firenze	88%	8%	4%
<b>Media città europee</b>	<b>49%</b>	<b>16%</b>	<b>35%</b>

- Emerge un ricorso relativo decisamente superiore sia degli apporti privati (imprese, partner privati), che soprattutto dei fondi autogenerati dall'attività della DMO. Tuttavia l'impressione è che il risultato europeo dipenda anche da una bassa incidenza (ed un minore ricorso) alle tasse sui servizi pagate dai turisti (su Room, Restaurant, Car Rental) che nei casi d'oltreoceano amplificano molto l'apporto "pubblico", senza peraltro comprometterne la competitività, visti i successi di mercato di quelle destinazioni.

# 5.5 L'adesione dei privati alla DMO

## Profilo

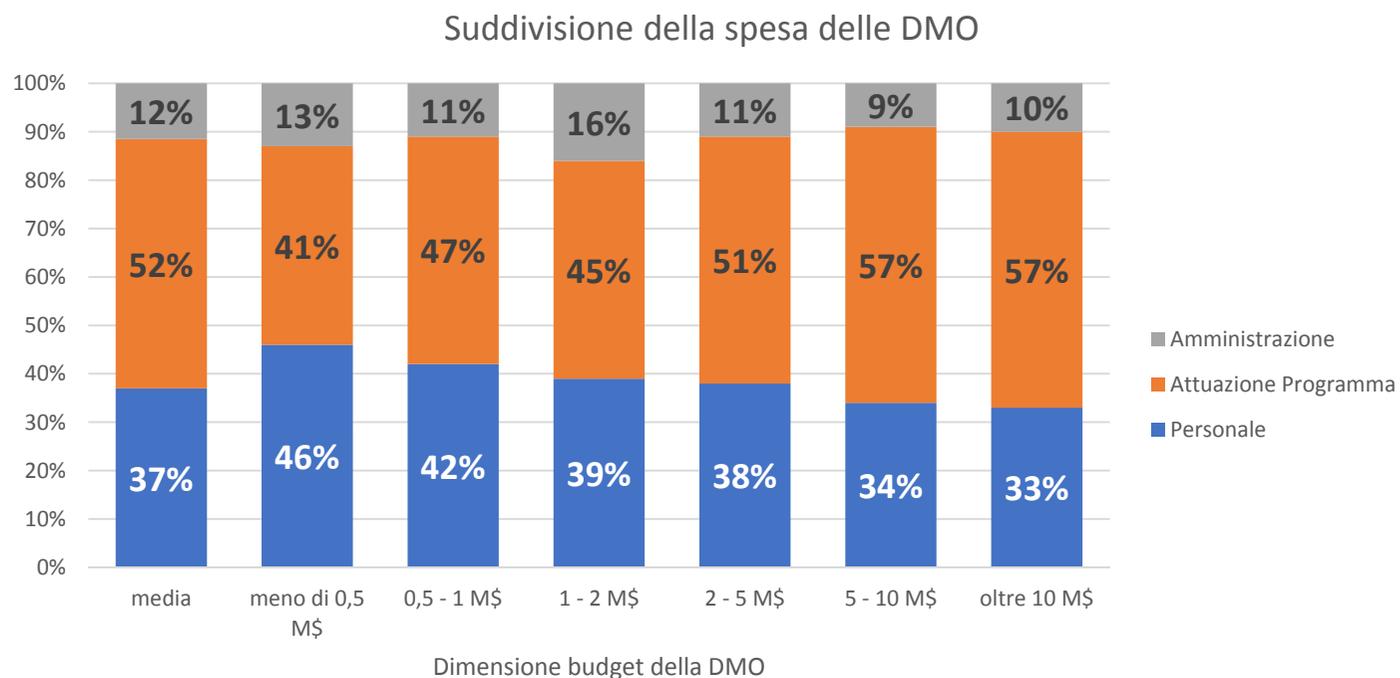
- Come si è visto In media il 39% delle DMO ha programmi di **associazione volontarie dei privati** con quote annuali di adesione. Un ulteriore 21% ha poi uno specifico programma di contribuzione dei partner.
- Il numero medio di privati aderenti ad ogni DMO è di 522, uno ogni 13.500 dollari circa di budget disponibile, ma la quota "normale" per le DMO di dimensione media si colloca attorno ad 1 aderente ogni 8.000 dollari, che raddoppia e triplica per le DMO medio-grandi e grandi
- La quota media di conferme – stabile per classe dimensionale della DMO - è del 89%, con solitamente nuove entrate che vanno a rimpiazzare le uscite

## Rappresentanza dei vari settori del sistema locale



La rappresentanza per settore è relativamente stabile per dimensione della DMO ed è inoltre rimasta abbastanza costante negli ultimi anni

## 5.6 La spesa delle DMO



- In media poco più della metà del budget viene speso per l'attuazione del programma, quota che cresce con la dimensione della DMO
- Per converso il costo di personale, che in media è del 37% ma che cala considerevolmente al crescere della dimensione della DMO, fino a stabilizzarsi attorno al 33%
- È sostanzialmente stabile attorno al 10-12% la quota dedicata ai costi amministrativi

# 5.7 Il Personale

## Dimensione del personale

- Il numero di persone impiegate dalla DMO varia evidentemente con la dimensione del suo budget.
- In media vi sono 16 addetti *full time equivalent*, uno ogni 208.000 dollari circa di budget disponibile per la DMO.
- Il 44% di questi addetti è a tempo pieno, il 14% a tempo parziale e per ben il 42% si tratta di **volontari** (impiegati soprattutto nei Centri Visita).
- La quota di volontari è leggermente più elevata nelle DMO molto piccole e raggiunge quasi 2/3 del personale in quelle medio grandi (5 - 10 M\$).

## Composizione del personale per funzioni

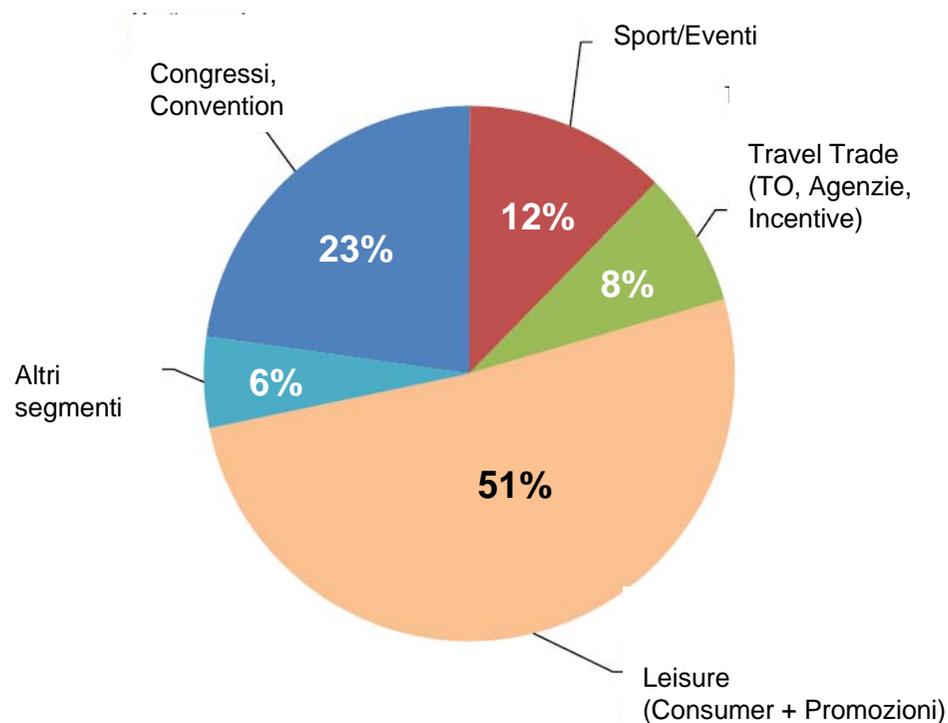


In generale, la strategia di personale delle DMO si concentra sul marketing (sempre più mirato), sullo sviluppo del business e sui servizi ai visitatori. Degno di nota il fatto che le DMO stanno sempre più dedicando personale specializzato al mercato dello sport / eventi, costituendo allo scopo team dedicati.

# 5.8 La spesa per l'attuazione del Programma

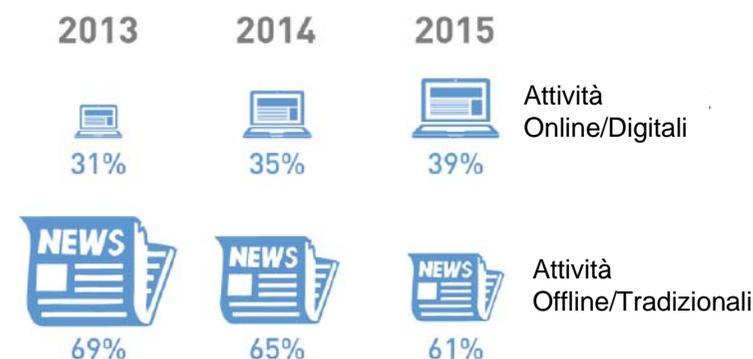
## Per settore/segmento

- Il segmento Leisure concentra gran parte della spesa operativa
- Seguito da quello congressuale, che trova più spazio al crescere della dimensione della DMO più grandi



## Per media

- La crescita delle attività online è potente e rappresenta ormai il 40% della spesa operativa





## **6. MISURARE I PROGRESSI**

# 6.1 Diagnosi della Destinazione

---

- I risultati ottenuti dalla Destinazione e l'attività della DMO sono sempre più soggette a verifica. Per certi versi, la seconda ancora più della prima, visto che l'organizzazione deve trovare, nei numeri, la giustificazione della sua esistenza e del suo operato.
- Per fare ciò si dovrebbe, addirittura, essere in grado di "scorporare" il numero di turisti arrivati per merito dell'attività della DMO, nonché valutare i miglioramenti della competitività del sistema di offerta indotti dagli sforzi della stessa. Ma nel turismo, molto di più che in altri settori, il consumatore, il trade, gli stessi operatori, si trovano esposti ad una vastissimo ventaglio di stimoli ed azioni, che rendono opachi – per non dire indecifrabili - gli effetti "netti" dell'attività della DMO.
- Resta comunque il fatto che nessuno torna indietro; non si conoscono casi di destinazioni che "smontano" la loro organizzazione di marketing-management turistico perché ritenuta superflua (al massimo la si rifonda se la struttura on è sufficientemente efficace ed efficiente).
- È vero anzi il contrario e cioè che anche le destinazioni leader potenziano sempre di più queste strutture, sotto il profilo quantitativo e qualitativo/della competenza e qualificazione, perché ritenute essenziali per competere in un mercato sempre più concorrenziale, complesso e soggetto a bruschi cambiamenti (le "crisi" ricorrenti di vario genere).
- L'audit della destinazione – propedeutico alla definizione della strategia e/o alla verifica periodica del sentiero di sviluppo che sta seguendo – è una metodologia ampiamente consolidata. Ciò che cambia sono gli aspetti soggetti ad analisi

# 6.1 Diagnosi della Destinazione

---

- La "teoria" predica una diagnosi finalizzata ad analizzare la situazione in **tutti i macro-ambiti rilevanti per la policy turistica e la strategia di mercato della Destinazione**. E quindi di incorporare nell'analisi variabili relative alle Risorse attrattive (potenzialità, fruibilità, ecc.) e alle infrastrutture (raggiungibilità, trasporti, logistica); alle Risorse Umane (disponibilità, qualificazione, propensione alla collaborazione imprenditoriale, attitudine della popolazione locale verso il turismo e i turisti, ecc.); alle Risorse ambientali (qualità, coerenza con l'uso turistico, ecc.); alle Risorse finanziarie (disponibilità all'investimento); all'Offerta "core" (quantità/evoluzione, qualità, varietà, delle strutture turistico-ricettive); all'Offerta complementare (quantità, qualità, varietà, dell'offerta di servizi ed esperienze); alla Domanda (evoluzione, percezione e immagine della destinazione, profilazione, segmentazione); alla Governance del settore (organizzazione, sistema decisionale, politiche di sostegno, ecc.). E questa non è una lista esaustiva.
- Questo tipo di approccio, se indispensabile per la definizione della strategia mercato e di sviluppo di medio-lungo termine, risulta tuttavia poco percorribile come strumento di diagnosi periodica.  
Si è quindi cercato di mettere a punto strumenti più agili, modelli e set di indicatori che consentissero di valutare il sentiero evolutivo (progressi o regressi della Destinazione a seguito dell'azione della DMO).
- Prima di vederne alcuni, vale la pena approfondire **cosa gli stakeholder intendono per "successo"** di una Destinazione e di una DMO (T. Bornhorst, 2010).

## 6.2 Determinanti del successo di una Destinazione e della DMO

---

Lo studio analizzato individua come gli stakeholder definiscono il successo di una destinazione a partire da:

- **Performance Economica:** indicatori che esplicitano la performance di variabili economiche come risultato di una Destinazione di successo. Es.: Crescita di arrivi/pernottamenti, ADR, Tasso di occupazione, RevPAR, Spesa e impatto sul PIL della destinazione, ecc.
- **Efficacia dell'azione di Marketing:** Indicatori che descrivono l'efficacia delle iniziative di marketing poste in essere verso il mercato, Es.: Conoscenza della Destinazione, Posizionamento e Immagine percepita, Differenziazione dai concorrenti, Penetrazione del brand presso i segmenti obiettivo, ecc.
- **Varietà e capacità attrattiva dell'Offerta:** Variabili che descrivono il ventaglio (quantità) e il potenziale interesse esercitato verso i segmenti obiettivo di Prodotti, Servizi, Attività, Eventi, Infrastrutture, ecc.
- **Qualità dell'esperienza di visita:** Indicatori della qualità dell'esperienza nella Destinazione da parte dei visitatori, quali la soddisfazione percepita e il *value-for-money*, il tasso di ritorno, il passaparola positivo nelle recensioni via web e nei social media, ecc.
- **Rapporti Interni tra gli Stakeholder:** Variabili che descrivono l'interazione tra gli stakeholder (in particolare tra residenti e turisti e tra soggetti pubblici e privati) e il clima (collaborativo/concorrenziale) esistente nella Destinazione tra gli operatori della filiera turistica

Come si vede si tratta di variabili sia di input (dotazioni di base), che di processo e di performance

## 6.2 Determinanti del successo di una Destinazione e della DMO

---

Gli stakeholder valutano il successo di una DMO dipendente da:

- **Attività operative:** Le variabili più citate per il successo della DMO ricadono in questo ambito che include marketing, gestione della destinazione, e in minor grado, servizi e sviluppo del prodotto.  
Il Marketing (focus "esterno") viene identificato soprattutto da 3 component: Co-marketing, Vendite, Ricerca ed è considerata la più importante tra le attività operative, per determinare il successo di una DMO.  
L'attività di "management" (focus "interno") ingloba invece aspetti quali lo sviluppo di strategie, la pianificazione, la crescita della competitività del Sistema e la sua capacità innovativa.  
Sul fronte della fornitura dei servizi, la principale enfasi è rivolta alla gestione dei Centri di Informazione Turistica mentre in alcuni casi si manifesta una certa resistenza verso la DMO come fornitore diretto di servizi ai visitatori, perché in concorrenza potenziale con gli operatori privati.
- **Rapporti Interni tra gli Stakeholder:** la capacità della DMO di interagire efficacemente con gli stakeholder della destinazione, di rappresentare gli interessi di tutto il sistema produttivo e sociale direttamente e indirettamente collegato al turismo e alla Visitor Economy; di costruire un'atmosfera collaborativa fra i vari attori
- **Risorse** Questo fattore include due ambiti principali: Finanziamenti e Personale. Il primo è misurato dalle risorse che la DMO riesce a raccogliere e gestire, il secondo da aspetti quali la competenza del top management e dello staff, la conoscenza del contesto e di ciò che la destinazione ha da offrire per costruire prodotti turistici e opportunità di sviluppo

## 6.2 Determinanti del successo di una Destinazione e della DMO

---

Il successo delle Destinazioni

- risulta soprattutto associato a – e misurato da – variabili economiche, offerta di prodotti e servizi, iniziative di marketing

Il successo delle DMO

- viene fatto dipendere dalla realizzazione di attività operative (marketing, management, gestione di servizi) nonché dalla capacità di attuare un forte coinvolgimento degli stakeholder e della Comunità locale.

Questi risultati confermano come La Destinazione venga considerata come l'identità territoriale, il sistema valoriale, la "marca" il "playground" da sviluppare; la DMO sia l'unità tecnica alla quale deputare tutta la gestione operativa.

Insomma, due concetti non sovrapposti, un "prodotto" la prima, una organizzazione la seconda da valutare in quanto tale.

Il risultato di questo studio ci pare particolarmente rilevante ai fini di questo specifico intervento di supporto alle Destinazioni dell'Emilia Romagna. Infatti, anche assumendo che Destinazione e DMO possano non necessariamente essere sovrapponibili, resta il fatto che è la DMO a dare gambe e concretezza alle strategie della Destinazione. È il radicamento e la legittimazione della DMO nel sistema locale della Destinazione che la rende il soggetto efficace a sviluppare il sistema turistico in modo competitivo e sostenibile.

## 6.3 Modelli di audit delle Performance

---

- Un primo modello da ricordare è il **Destination Performance Index** (DPI) messo a punto da B. Ritchie nel 2003. Scopo del DPI, come indice sintetico, è di valutare la performance complessiva di una destinazione (anche nei confronti di altre) e si basa su quattro "pilastri":
  - Performance Economiche (misurato da 24 indicatori)
  - Sostenibilità (60 indicatori)
  - Soddisfazione dei visitatori (32 indicatori)
  - Azioni di management (47 indicatori)

La metodologia prevede più di 160 indicatori sia quantitativi che qualitativi

- Nell'ambito di NECSTouR (Network of European Regions for Competitive and Sustainable Tourism) la Regione Toscana, a partire dal 2010, ha messo a punto un set di indicatori per valutare la competitività e sostenibilità delle destinazioni regionali (su base comunale). Il progetto ha previsto la costituzione di **Osservatori Turistici di Destinazione** (OTD) ai quali la Regione ha subordinato la possibilità per il Comune di escutere la Tassa di soggiorno. Sono stati oltre 60 i Comuni partecipanti oltre ad Osservatori su base provinciale.  
Nel complesso, l'impianto del modello di misurazione prevede oltre 200 indicatori per i due ambiti (Competitività e Sostenibilità), oltre ad un questionario di autovalutazione. Nonostante la Regione abbia previsto anche la fornitura di un software per agevolare la raccolta dei dati richiesti da parte dei Comuni, la non facile reperibilità di molti indicatori e la scarsa abitudine da parte degli uffici comunali a mettere a punto processi sistematici di raccolta e organizzazione di questi dati, hanno notevolmente rallentato il processo ed ora il progetto è in fase di stand-by.

<http://www.regione.toscana.it/-/progetto-toscana-turistica-sostenibile-competitiva->

## 6.3 Modelli di audit delle Performance

---

- Nel 2013 l'OCSE ha pubblicato **Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism**, un modello che mira a fornire una misura sintetica della competitività del turismo a livello di paese (ma applicabile anche a livello di destinazione). L'obiettivo è di costituire un sistema di "allerta" a specifici aspetti, che possa poi orientare con elementi fondati la policy turistica.

La scelta è stata quindi quella di identificare e creare un set limitato, ma "robusto" di indicatori, che fossero anche relativamente facili da raccogliere a livello nazionale, al fine di misurare l'evoluzione nel tempo della competitività turistica del paese.

Il modello è basato su 4 aree/categorie:

- Performance e impatti del turismo (4 indicatori)
- Capacità della destinazione di offrire servizi turistici di qualità e competitivi (3 indicatori)
- Attrattività della destinazione (3 indicatori)
- Policy e opportunità economiche (1 indicatore)

Sono previsti 11 indicatori del modello base, oltre a 5 indicatori supplementari e 4 indicatori di possibile inserimento in prospettiva.

<http://dx.doi.org/10.1787/5k47t9q2t923-en>

## 6.3 Modelli di audit delle Performance

---

- Nel 2013 la Commissione europea ha introdotto il Sistema europeo di indicatori per il turismo **European Tourism Indicators System for sustainable destination management** (ETIS) con lo scopo di aiutare le destinazioni turistiche a monitorare e misurare le loro prestazioni in materia di turismo sostenibile, utilizzando un approccio comune comparabile.

Il Toolkit ETIS, pubblicato nel 2016, si basa su 43 indicatori principali e una serie indicativa di indicatori supplementari, organizzati in 18 criteri/ambiti. L'indicazione fornita è che il Sistema può essere utilizzato nella sua interezza o integrato in sistemi esistenti di monitoraggio delle destinazioni.

Nel sistema si prevede che l'applicazione del sistema avvenga a cura del soggetto di coordinamento locale della destinazione (la DMO), in grado di coinvolgere gli stakeholder locali e formarli sui risultati e le possibili azioni da intraprendere.

<http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators/>

## 6.4 Un sistema di audit per le nuove Destinazioni dell'Emilia Romagna

---

- L'assetto proposto della L.R. 4/2016 propone un nuovo modello organizzativo, le Destinazioni, che deve "provare" nello sviluppo delle stesse, l'efficienza e l'efficacia che ne hanno motivato l'insediamento e la strutturazione.
- Riteniamo quindi che sia opportuno mettere a punto un sistema di **monitoraggio** del sentiero evolutivo delle Destinazioni regionali. L'obiettivo che proponiamo è quindi di disegnare e, nel tempo, mettere a regime un set di indicatori che renda conto **dei progressi di ciascuna Destinazione nel tempo** e consenta alla Regione di valutarne il percorso.
- Nelle pagine seguenti viene proposto un sistema di auditing che può essere utile contemporaneamente:
  - a valutare la situazione e il percorso di crescita di ciascuna Destinazione;
  - ad agevolare l'individuazione, da parte di ciascuna, di alcune linee direttrici a carattere sia strategico (interventi a medio-lungo termine) che operativo (interventi a breve termine)
- Il sistema qui proposto si basa su una nostra ricognizione puntuale dei modelli citati in precedenza ed una selezione di indicatori che rispondessero ai seguenti criteri:
  - Indicatori con metrica quantitativa
  - Indicatori semplici, basati su statistiche comunque generate comunemente dal sistema regionale
  - Indicatori la cui costruzione non si basa sulla necessità di svolgere indagini dirette o, se lo richiede, queste possono essere fornite da società specializzate mediante la sottoscrizione di un servizio a pagamento

## 6.4 Un sistema di audit per le nuove Destinazioni dell'Emilia Romagna

---

- Il sistema proposto si articola su 33 indicatori suddivisi in 8 Ambiti:
  1. Performance della Destinazione
  2. Marketing Digitale
  3. Performance delle imprese turistiche
  4. Quantità e qualità dell'occupazione
  5. Coinvolgimento degli stakeholder ed efficienza della spesa
  6. Pressione sociale
  7. Soddisfazione dei visitatori
  8. Sostenibilità ambientale
  
- Qualche considerazione in più merita il punto 8. Sostenibilità ambientale, sia perché è un concetto complesso, sia perché il tema riguarda un ambito più vasto di quello turistico.
  
- Per quanto riguarda il primo punto, i sistemi analizzati e citati in precedenza, sotto la voce Sostenibilità Ambientale prendono in considerazione molteplici aspetti. Il modello ETIS ad esempio considera i seguenti:
  - La riduzione dell'impatto dei trasporti
  - Il cambiamento climatico
  - La gestione dei rifiuti solidi
  - Il trattamento delle acque reflue
  - La gestione dell'acqua
  - Il consumo energetico
  - La tutela del paesaggio e della biodiversità

## Sezione D: impatto ambientale

Criteria	N. di riferimento dell'indicatore#	Indicatori principali ETIS
D.1 Riduzione dell'impatto dei trasporti	D.1.1	Percentuale dei turisti e degli escursionisti che utilizzano vari mezzi di trasporto per raggiungere la destinazione
	D.1.2	Percentuale dei turisti e degli escursionisti che utilizzano i servizi locali/di mobilità dolce/di trasporto pubblico per circolare nella destinazione
	D.1.3	Distanza media (km) percorsa dai turisti e dagli escursionisti dal proprio domicilio verso la destinazione
	D.1.4	Impronta di carbonio media dei turisti e degli escursionisti che si spostano dal proprio domicilio verso la destinazione
D.2 Cambiamento climatico	D.2.1	Percentuale delle imprese turistiche che partecipano a programmi per la mitigazione del cambiamento climatico, quali la compensazione di CO <sub>2</sub> , i sistemi a basso consumo energetico ecc., e che mettono in atto risposte e azioni di «adattamento»
	D.2.2	Percentuale delle strutture ricettive e delle infrastrutture di richiamo turistico situate in «zone vulnerabili»
D.3 Gestione dei rifiuti solidi	D.3.1	Produzione di rifiuti per pernottamento turistico rispetto alla produzione di rifiuti per persona della popolazione generale (in kg)
	D.3.2	Percentuale delle imprese turistiche che effettuano una raccolta differenziata dei rifiuti
	D.3.3	Percentuale del totale dei rifiuti riciclati per turista rispetto alla totalità dei rifiuti riciclati per residente all'anno
D.4 Trattamento delle acque reflue	D.4.1	Percentuale delle acque reflue provenienti dalla destinazione che vengono sottoposte a un trattamento almeno di secondo livello prima dello scarico
D.5 Gestione dell'acqua	D.5.1	Consumo d'acqua per pernottamento turistico rispetto a quello della popolazione generale per persona a notte
	D.5.2	Percentuale delle imprese turistiche che adottano misure per ridurre il consumo di acqua
	D.5.3	Percentuale delle imprese turistiche che utilizzano acqua riciclata
D.6 Consumo energetico	D.6.1	Consumo energetico per pernottamento turistico rispetto a quello della popolazione generale per residente a notte
	D.6.2	Percentuale delle imprese turistiche che adottano misure per ridurre il consumo energetico
	D.6.3	Quantità annua di energia consumata da fonti rinnovabili (MWh) come percentuale del consumo energetico totale a livello di destinazione all'anno
D.7 Tutela del paesaggio e della biodiversità	D.7.1	Percentuale delle imprese locali nel settore turistico che sostengono attivamente la protezione, conservazione e gestione della biodiversità e dei paesaggi locali

- Si capisce bene come la considerazione di questi aspetti necessiti di una serie di indicatori piuttosto variegata e di non facile raccolta e costruzione (vedi tabella).
- Molti di questi indicatori prevedono indagini sui turisti e/o sulle imprese ed il loro comportamento, cosa che con buona probabilità finirebbe per inficiare l'efficienza di un sistema a periodicità "stretta" (es. annuale) di monitoraggio.
- Anche il modello NECSTouR, che mutua diversi di quelli ETIS, ne definisce molti altri che richiedono rilevazioni dirette sul campo e ha quindi lo stesso limite.
- Tra i tantissimi proposti nei vari modelli, si è privilegiata la semplicità di raccolta e di trasformazione.

## 6.4 Un sistema di audit per le nuove Destinazioni dell'Emilia Romagna

---

- Per quanto riguarda il secondo punto, occorre distinguere tra le condizioni di **sostenibilità ambientale del contesto**, in termini di luogo in cui si svolgono le attività turistiche, dalle **politiche/iniziative in tema di sostenibilità ambientale rivolte ai visitatori**.
- Per spiegare meglio: se i parametri di sostenibilità ambientale della Destinazione migliorano – indipendentemente dalle iniziative messe in atto dal soggetto di policy turistica -, questa risulta più competitiva nel lungo termine perché ne vengono maggiormente salvaguardate le condizioni fondanti per lo svolgimento delle attività turistiche (qualità dell'aria e dell'acqua, pulizia ambientale, contenimento del dissesto idro-geologico, etc.).
- Diversamente, vi è il fronte delle iniziative messe in atto dal policy maker turistico per indurre nei visitatori comportamenti virtuosi sotto il profilo della sostenibilità ambientale. Questi magari sono poco incidenti in termini assoluti sui vari aspetti della Sostenibilità (in quanto il fenomeno turistico risulta non preponderante), ma il cui miglioramento indica che la costituzione e i lavori della Destinazione hanno, in termini relativi, effetti positivi sul territorio in cui questa si è insediata.
- Nella considerazione del tema Sostenibilità nel sistema di audit, quest'ultima accezione ci è sembrata più convincente in quanto più direttamente legata all'operato della Destinazione (e della sua DMO). Come si vedrà, sono stati quindi scelti indicatori dai quali potesse emergere il **comportamento differenziale tra turisti e popolazione residente**, attribuendo implicitamente un miglioramento del segmento turistico (minor consumo relativo) alle iniziative di informazione, sensibilizzazione, ecc. messe in atto direttamente o indirettamente dalla Destinazione.

## 6.4 Un sistema di audit per le nuove Destinazioni dell'Emilia Romagna

---

- Il sistema prevede di lavorare in modo gerarchico bottom-up:
  1. Nel livello base si costruiscono gli indicatori a livello di Destinazione (per somma dei Comuni che la costituiscono) e con una metrica comune (che consenta ad esempio di fissare ad un livello prefissato il benchmark medio regionale)
  2. Per media semplice (o ponderata) si ottiene quindi un indicatore sintetico  $IS_A$  per ciascun Ambito, standardizzato sul benchmark
  3. Per media semplice (o ponderata) degli  $IS_A$  si ottiene quindi un indicatore di sintesi per l'intera Destinazione
- Gli indicatori in ogni livello possono essere confrontati nell'ambito della stessa Destinazione in anni diversi, ma anche nello stesso anno per le diverse Destinazioni regionali
- Nella pagina seguente viene presentato sinteticamente il modello ipotizzato.

# 6.4 Un sistema di audit per le nuove Destinazioni dell'Emilia Romagna

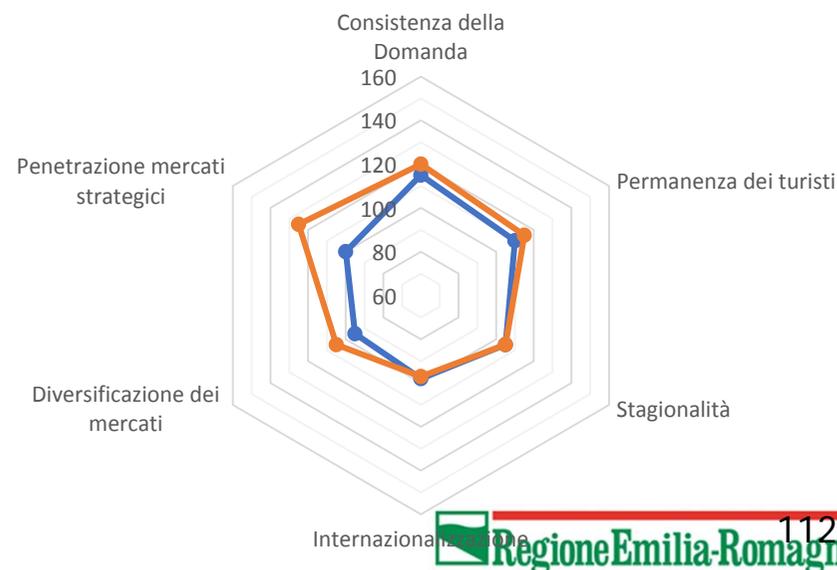
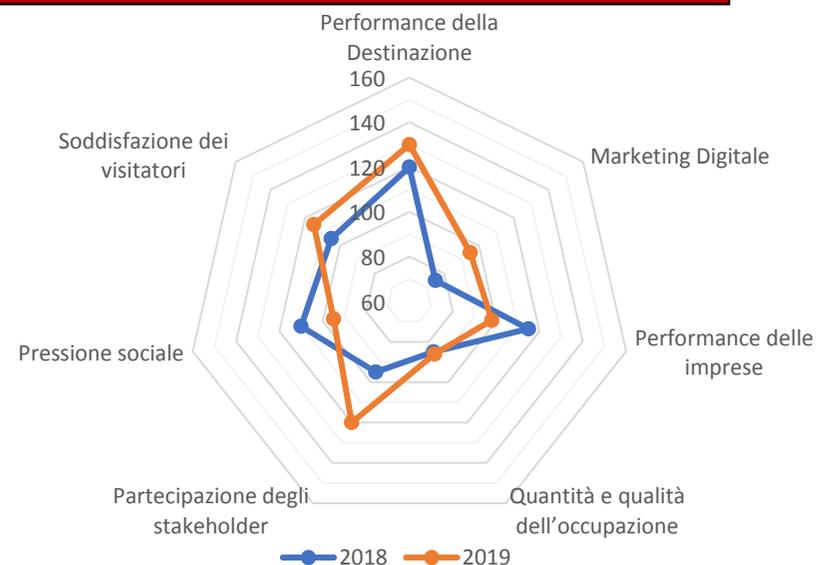
Ambito	Variabili/Aspetti	Indicatore
<b>1. Performance della Destinazione</b>	Consistenza della Domanda	- Quota dei pernottamenti della Destinazione sul totale regionale
	Permanenza dei turisti	- Durata media del soggiorno (notti)
	De-stagionalizzazione	- Indice di decentrazione (es: Quota complementare rispetto ai 3 mesi con le presenze maggiori)
	Internazionalizzazione	- Quota degli arrivi stranieri
	Diversificazione dei mercati di origine dei turisti	- Indice di decentrazione (es: Quota complementare dei primi 5 mercati che generano più arrivi)
	Penetrazione mercati strategici (secondo la strategia regionale)	- Quota dei mercati strategici nella Destinazione
<b>2. Marketing Digitale</b>	Performance sito web di destinazione	- Numero annuale di utenti unici - Pagine viste per sessione e/o Durata media
	Social Media	- Numero di pagine uniche viste su Facebook - Numero di follower Twitter - Numero di visualizzazioni canale/specifici video su YouTube
<b>3. Performance delle imprese</b>	Livello di attività delle strutture ricettive	- Tasso annuale di occupazione letti per comparto (Alb, Extralb) - Revpar strutture alberghiere da un sistema certificato (es.: STR Global)
	Natimortalità delle imprese turistiche	- Tasso di entrata (nuove imprese) - Tasso di Turnover (ricambio)
<b>4. Quantità e qualità dell'occupazione</b>	Occupazione nel turismo	- Valore assoluto occupazione totale diretta nel turismo
	Rilevanza del Turismo nel mercato del lavoro locale	- Quota occupazione nel turismo su totale della destinazione
	Stabilità dell'occupazione	- Quota Occupazione non stagionale
	Occupazione giovanile	- Quota Occupazione under 30

# 6.4 Un sistema di audit per le nuove Destinazioni dell'Emilia Romagna

Ambito	Variabili/Aspetti	Indicatore
<b>5. Coinvolgimento degli stakeholder ed efficienza nella formazione del budget</b>	Cooperazione tra gli operatori	- Numero di Club di Prodotto e Reti di imprese turistiche nella Destinazione - Numero di operatori partecipanti a Club di Prodotto e Reti
	Partecipazione ad attività di supporto alla commercializzazione	- Numero operatori unici partecipanti (workshop, borse) organizzate dalla Destinazione/DMO
	Partecipazione ad attività di aggiornamento	- Numero partecipanti a sessioni di aggiornamento/divulgazione organizzate dalla Destinazione/DMO
	Capacità di leva sulle risorse economiche regionali	- Quota eccedente i fondi Regionali L.R: 4/2016 alla Destinazione, sul budget complessivo della DMO
<b>6. Pressione sociale</b>	Intensità Letti commerciali	- Quota di letti disponibili nelle strutture ricettive commerciali su residenti
	Pressione Appartamenti di vacanza nei centri storici	- Quota inserzioni presenti su OTA (es. Airbnb) su case disponibili, nei centri storici delle città principali della Destinazione
<b>7. Soddisfazione dei visitatori</b>	Qualità delle imprese ricettive	- Media punteggi di valutazione per le prime N strutture su OTA (es.: Booking.com)
	Qualità dell'esperienza nella destinazione	- Indice da un sistema di Reputation (es: Travel appeal)
	Reclami dei turisti	- Numero dei Reclami ufficiali inoltrati
<b>8. Sostenibilità ambientale</b>	Riduzione dell'impatto dei trasporti e qualità dell'aria	- Numero di gg in cui non si supera la soglia di CO2/PM10 nei 5 mesi a maggior afflusso turistico
	Diminuzione e gestione consumi idrici dei turisti	- Ratio consumi idrici pro-capite residenti/turisti nei 5 mesi a maggior afflusso turistico
	Diminuzione e gestione consumi elettrici dei turisti	- Ratio consumi elettrici pro-capite residenti/turisti nei 5 mesi a maggior afflusso turistico
	Diminuzione e gestione rifiuti solidi dei turisti	- Ratio rifiuti solidi pro-capite residenti/turisti nei 5 mesi a maggior afflusso turistico

## 6.4 Un sistema di audit per le nuove Destinazioni dell'Emilia Romagna

- Il sistema di audit proposto, consentirebbe di valutare i progressi realizzati, anno dopo anno da ciascuna Destinazione sugli Ambiti considerati (nel grafico il valore 100 potrebbe essere fissato alla media regionale).
- Per ciascun Ambito sarebbe inoltre possibile analizzare quali aspetti sono responsabili del progresso o regresso. Nell'esempio, il miglioramento della Destinazione sulle Performance, è determinato quasi esclusivamente da una migliore penetrazione dei mercati strategici regionali e da una diversificazione dei mercati di origine dei turisti (secondo grafico).
- La metodologia rende possibile mappare sullo stesso grafico la situazione delle 3 Destinazioni regionali (anche se il confronto diretto non è l'obiettivo principale dello strumento)





## **7. NUOVI PARADIGMI, OBIETTIVI E FUNZIONI DELLE DMO**

## 7.1 I "nuovi" paradigmi

Nella prospettiva di sviluppare un'organizzazione in grado di affrontare i cambiamenti e le sfide che fronteggiano le DMO – e che vengono presentate nelle prossime pagine - occorre che questa Organizzazione basi il suo operato su una serie di principi, condizioni preliminari, incorporate nel suo *modus operandi*, propedeutiche a tutta l'azione. Ma che nella realtà italiana stentano ancora ad affermarsi (almeno alcuni di questi).

Efficacia	Fissare obiettivi chiari e ottimizzare il loro raggiungimento
Efficienza	Ottimizzare l'uso e la gestione delle risorse umane e finanziarie disponibili
Orientamento al mercato	Pur nel ruolo di società di interesse pubblico, l'obiettivo principale di una DMO resta quello di vendere di più e meglio la Destinazione. A livello operativo deve quindi operare secondo i principi di un'organizzazione moderna, innovativa, agile, competitiva
Coinvolgimento e collaborazione degli stakeholder	Ottenere il coinvolgimento e la collaborazione degli stakeholder pubblici e privati La DMO deve vivere e comunicarsi come la "piattaforma di interscambio" delle parti interessate, per ottenere collaborazione e massimizzare il consenso.
Co-responsabilità ed equità	Proporre formule che comportino una crescente co-responsabilità dei soggetti privati, sia nel processo decisionale che nell'impegno finanziario (comunque soggetto alla massima equità)
Rappresentanza trasversale	Deve essere percepita come l'organismo di tutti. L'obiettivo è quindi di allargare al massimo la partecipazione alle decisioni, estendendola a rappresentanze di vari soggetti della filiera turistica e della società civile locale, nonché delle varie parti del territorio coinvolto nella sua azione.
Trasparenza	Anche per garantirsi credibilità, la DMO deve essere trasparente verso la società locale, sia come performance (risultati raggiunti rispetto agli obiettivi) che come aspetti economici e finanziari della gestione

## 7.2 Le sfide attuali e prossime venture per le DMO

---

In sintesi, alcune delle principali sfide che fronteggiano le DMO.

### ***Particolare attenzione alla sostenibilità sociale***

Il contesto locale va gestito con priorità sulla sostenibilità: ambientale, economica e ora anche sociale. La pressione turistica può far svanire l'atmosfera intangibile che è "l'anima" del luogo. Occorre lavorare assieme alle comunità locali per favorire uno sviluppo equilibrato ed integrato del turismo ed evitare che si inneschino reazioni negative da parte dei residenti.

### ***Creare qualità e lavorare sulle unicità è più importante che promuovere***

La destinazione turistica si sviluppa costruendo un contesto attrattivo, dove è bello vivere, lavorare, studiare, dove c'è creatività, innovazione, qualità della vita. La marca si alimenta con gli elementi che la rendono autentica, diversa alle altre, unica. Promuovere di meno ed attirare di più è la linea portante dell'azione.

### ***Lavorare sulla complessità di tutta la destinazione, non focalizzarsi sulle attrazioni***

La destinazione è molto di più della somma dei suoi attrattori. Sviluppare ed offrire un contesto autentico, dove è facile muoversi, imparare, incontrarsi e rilassarsi, rappresenta il vero valore che attrae visitatori, imprese e nuovi residenti. Questo processo non avviene spontaneamente ma ha bisogno di un'organizzazione di sviluppo, gestione e marketing della destinazione (le DMO), con uno staff competente, che conosce veramente il luogo ed è pienamente coinvolto nelle sue dinamiche.

### ***Le Partnership sono cruciali***

In un contesto sempre più concorrenziale diventa fondamentale per le DMO sviluppare partenariati con enti ed agenzie specializzate, che fanno ricerca ed innovazione, sperimentazione sulla gestione di specifici aspetti della destinazione. Le DMO più evolute stanno già riorganizzandosi su questa base.

## 7.2 Le sfide attuali e prossime venture per le DMO

### ***Allargare le fonti di finanziamento***

In parte si tratta di diminuire la dipendenza dai fondi pubblici (in deciso calo ovunque); in parte di dare più sicurezza ai progetti nei quali la DMO è impegnata. Le organizzazioni dipendenti da una sola o poche fonti di finanziamento sono molto più vulnerabili rispetto a cambiamenti politici, tagli della spesa, crisi. La "chiave" è allargare la platea delle entrate, sia da partner privati che, soprattutto

### ***Sharing economy, ma alle vostre condizioni***

Le piattaforme che propongono appartamenti di vacanza si sono sviluppate ad un ritmo tumultuoso, anche perché riescono a coniugare i bisogni dei visitatori di vivere un'esperienza "local" e a prezzi modici con quelle dei proprietari di integrare il loro reddito in modo più flessibile rispetto all'affitto tradizionale. Ma se il fenomeno supera certi limiti è facile si inneschino reazioni negative da parte dei residenti. È tempo di gestire un'espansione incontrollata, comprendere i confini accettabili del fenomeno, fissare limiti e regole alla pratica. La qualità della vita locale viene prima di tutto.

### ***Destinazioni intelligenti***

Offrire un contesto sicuro, pulito, piacevole, non sovraffollato, con trasporti efficienti, significa ricorrere sempre più alla tecnologia: Big Data e IOT (alimentati dai device portatili di cui ciascuno è dotato). Le DMO devono progressivamente integrare queste conoscenze nei loro processi decisionali per migliorare l'esperienza di visitatori e residenti, alimentare il loro desiderio di approfondire e interagire.

### ***Sicurezza e gestione delle crisi***

Crisi di ogni tipo (emergenze sanitarie, attacchi terroristici, instabilità economica e sociale) sono diventate la norma, non l'eccezione. Le DMO possono avere un ruolo in queste situazioni, ma per esercitarlo non devono reagire dopo, ma prepararsi prima alle varie eventualità, predisponendo un piano che agevoli l'uscita più rapida possibile dalla crisi, almeno per quanto riguarda l'aspetto turistico.

## 7.2 Le sfide attuali e prossime venture per le DMO

---

Un altro studio recente (DMAI 2014) realizzato su oltre 300 DMO in 36 paesi, dà conto di altri importanti cambiamenti e strategie che saranno adottate dalle DMO per fronteggiare le principali tendenze e temi rilevanti per il settore.

Lo studio in questione identifica 3 ambiti principali di cambiamento, che rappresentano allo stesso tempo aree di opportunità per accrescere l'efficacia delle DMO:

- Relazionarsi con il nuovo marketplace (nuovi segmenti di domanda, nuovi canali di relazione): Comunicare per coinvolgere
- Costruire, Gestire, Valorizzare, Proteggere, il brand di destinazione
- Far evolvere il modello di business delle DMO attraverso nuove collaborazioni e partnership

Nella pagina seguente la sintesi delle principali direttrici di cambiamento atteso

## 7.2 Le sfide attuali e prossime venture per le DMO

<b>RELAZIONI CON IL NUOVO MARKETPLACE</b>	<b>COSTRUZIONE E GESTIONE DELLA MARCA DI DESTINAZIONE</b>	<b>EVOLUZIONE DEL MODELLO DI BUSINESS DELLE DMO</b>
ACCRESCERE IL COINVOLGIMENTO	MANAGER DELLA DESTINAZIONE	COLLABORAZIONI E PARTNERSHIP
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambiamenti significativi nel ruolo e nelle capacità delle DMO a causa delle nuove tecnologie</li> <li>- Rafforzamento delle relazioni con i clienti potenziali e attuali in conversazioni bi-direzionali</li> <li>- Sviluppo di nuove strategie di focalizzazione sul segmento millennials</li> <li>- Maggiore enfasi sulla segmentazione del mercato e sulla personalizzazione</li> <li>- Pianificazione del coinvolgimento del cliente digitale, soprattutto attraverso supporti mobili</li> <li>- Più investimenti in attività di ricerche di mercato e di business intelligence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruolo centrale delle DMO nel sostegno dello sviluppo della destinazione (non solo a fini turistici)</li> <li>- Collegamento più stretto tra esperienze dei visitatori e qualità della vita dei residenti</li> <li>- Maggiore rilevanza delle DMO nella valorizzazione culturale della destinazione</li> <li>- Partecipazione delle DMO a piattaforme di costruzione delle esperienze del visitatore</li> <li>- Ruolo garante di un equilibrio tra crescita dei flussi e sviluppo responsabile e sostenibile</li> <li>- Ruolo attivo delle DMO nella policy e sviluppo del prodotto turistico</li> <li>- Maggiore attenzione degli enti nazionali del turismo verso le Marche di destinazione locali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maggiore coinvolgimento delle DMO in progetti e iniziative complesse di sviluppo economico</li> <li>- Adozione di standard operativi e KPI coerenti con altre DMO</li> <li>- Adozione di una comune metodologia di misura dell'impatto economico</li> <li>- Maggiore sviluppo di alleanze strategiche al di fuori del settore</li> <li>- Migliore comprensione dell'impatto economico del turismo nella comunità locale</li> <li>- Metodologie collaborative e di engagement come linea guida strategica per la creazione di valore</li> <li>- Coinvolgimento più stretto di stakeholder non convenzionali a livello locale</li> </ul>

## 7.3 Dalle DMMO alle DDMMO

---

Anche questo studio conferma, in definitiva, ciò che emergeva anche da quello precedente.

Se nel passato le DMO (Destination Marketing Organization) si erano già trasformate in DMMO (Destination Marketing&Management Organization), dovendosi fare, inevitabilmente, carico di tutta una serie di aspetti interni legati alla qualità, sostenibilità e competitività della Destinazione, oggi sono all'alba di una nuova trasformazione.

Le DMMO internazionali si stanno ulteriormente trasformando, per avere più ruolo non solo nell'ambito strettamente turistico, ma su **aspetti di sviluppo economico e sociale in senso più ampio** del territorio di riferimento.

Agenzie che operano per creare un contesto in cui sviluppare Turismo comporta anche sviluppare attrazione di new business, investimenti, talenti, energie creative, nuovi residenti. Da DMMO a DDMMO.

### **DDMMO**

Destination Development, Management and Marketing Organization



## **8. UN APPROFONDIMENTO SU ALCUNI BENCHMARK INTERNAZIONALI**

# 8.1 Premessa

- Nell'ambito di questo incarico è stata realizzata una ricerca diretta su alcune destinazioni che potessero presentare similarità con quelle che l'Emilia Romagna si troverà ad affrontare per effetto della nuova legge sul turismo.
- Si è andati alla ricerca di situazioni che presentassero :
  - Un Organismo di coordinamento regionale della politica e/o del marketing turistico
  - Diverse Destinazioni sub-regionali, alcune dotate di forte identità e di organismi locali di Management-Marketing

Il tutto per capire come in queste realtà fosse gestito il rapporto tra Centro regionale e Destinazione locale, quali suddivisioni di compiti, quali accordi per evitare sovrapposizioni, ecc.

In allegato viene presentato il questionario che è stato organizzato allo scopo e rivolto, in particolare, al soggetto di coordinamento regionale.

Nelle intenzioni la ricerca avrebbe dovuto approfondire almeno 6-7 regioni. In realtà, la disponibilità a collaborare è stata molto inferiore alle aspettative e sono state approfondite solo 3 realtà:

- **Catalogna** (Destinazioni: Barcellona, Tarragona, Girona, Lerida), persone intervistate: Jordi Blanch (11 anni presso l'Agenzia Catalana del Turismo come responsabile della promozione). Per specifiche parti: Xavier Espasa, direttore generale ACT; Jordi Secall, Direttore Marketing ACT
- **Comunità Valenciana** (Destinazioni: Valencia, Tarragona, Girona, Lerida) persona intervistata: Joantxo Llantada, direttore Invattur e Coordinatore di marketing e processi strategici della segreteria autonoma del turismo
- **PACA** (Destinazioni: Costa Azzurra, Provenza, Alpi), persona intervistata: Eric Doré, Direttore Generale CRT Costa Azzurra

# 8. I casi spagnoli

	Catalogna	Regione Valenciana
<p>1. Qual è il ruolo/focus dell'azione della sua Organizzazione del Turismo Regionale (RTO)</p> <p>Nel rispondere al questionario tenere presente e possibilmente separati i due ambiti in cui si suddivide l'attività di una Organizzazione di Destinazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing (come attrarre più turisti)</li> <li>• Management (come rendere l'offerta/i prodotti più competitive)</li> </ul>	<p>Esiste una Direzione Generale del Turismo a livello regionale, che è l'organismo di maggior livello nel settore turistico in Catalogna e da cui dipende l'Agenzia Catalana del Turismo, che è l'organismo di promozione turistica regionale.</p> <p>La Direzione Generale del Turismo svolge le seguenti funzioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppare, coordinare e mettere in atto politiche volte a promuovere la competitività del settore turistico, l'innovazione e la qualità dei prodotti turistici della Catalogna</li> <li>- Sviluppare strumenti di pianificazione per il turismo sostenibile nel territorio</li> <li>- Attività di ordinamento e controllo delle imprese e delle attività turistiche</li> <li>- Progettazione e coordinamento degli interventi di formazione nel settore turistico</li> <li>- Azioni concernenti l'analisi, lo studio, la conoscenza e la definizione di strategie del settore</li> <li>- Fornire supporto alle agenzie locali (LTO) nel promuovere e incrementare il loro turismo</li> <li>- Esercitare la sua attività di ispezione e sanzione delle strutture, imprese e attività turistiche regolati</li> <li>- Gestire i dati del Registro del Turismo di Catalogna</li> </ul>	<p>Nella Comunità Valenciana il sistema è molto simile a quello della Catalogna, in quanto esiste una Direzione Generale del Turismo (dipendente del Segretariato Autonomo del Turismo) che svolge le funzioni che esso conferisce.</p> <p>Allo stesso modo, assume anche le funzioni di controllo, coordinamento e supervisione dell'attività e del funzionamento dell'Agenzia di Turismo Valenciana, nonché delle competenze amministrative nell'area della regolamentazione, controllo e sanzione dell'attività turistica.</p>

	Catalogna	Regione Valenciana
<p>2. Esiste una DMO regionale? Com'è strutturata la sua attività rispetto all'attività delle DMO a livello sub-regionale/locale?</p>	<p>Esiste l'Agenzia Catalana de Turisme (ACT)</p> <p>Ruolo fondamentale della ACT è di incrementare la forza e la conoscenza del marchio "Catalunya" a livello nazionale e internazionale, posizionando la sua offerta turistica e generando ricchezza e prosperità attraverso il settore turistico. "Ricchezza" Intesa come creazione di reddito e "prosperità" come la capacità di mantenere, nel tempo e a livello locale, la ricchezza generata.</p> <p>Per ottenere questi obiettivi, ACT svolge una serie di attività di marketing che consentono questo posizionamento con un forte e progressivo reindirizzamento verso il marketing online, senza cessare di realizzare alcune azioni di marketing offline complementari.</p> <p>Priorità per la ACT è la focalizzazione sulla domanda, mediante la proposta di prodotti esperienziali e la loro diffusione verso il mercato attraverso piattaforme online.</p> <p>Le Organizzazioni Turistiche Locali (LTO) sono di due tipi: provinciali (Barcellona, Tarragona, Girona e Lleida/Lerida) e municipali (corrispondenti a ogni città e municipio in Catalogna che ha attività turistica nel proprio territorio).</p> <p>Le LTO provinciali dipendono dai consigli provinciali che agiscono come un "consiglio dei Comuni" e offrono una copertura promozionale a tutti i municipi del loro territorio. La loro funzione è fondamentalmente la stessa dell'Agenzia Catalana del Turismo però limitatamente al loro territorio, e comprende: <u>gestire l'offerta, creare il prodotto, mantenere alta la competitività del territorio e promuovere la sua offerta in alcuni mercati</u> (in genere quelli di prossimità, in base alla sua proiezione internazionale).</p>	<p>AVT – l'entità responsabile dello sviluppo e della gestione dell'attività turistica della Comunità Valenciana, la regione di Valencia - ha tra i suoi obiettivi la promozione e realizzazione della politica del turismo e dello sviluppo e miglioramento della regolamentazione e gestione del settore turistico.</p> <p>Di conseguenza, tra i suoi programmi di azione a breve e medio termine, è inclusa la pianificazione per lo sviluppo del settore turistico e la sua regolamentazione tramite lo sviluppo di diversi programmi d'azione (vedi <a href="http://www.turisme.gva.es">www.turisme.gva.es</a>).</p> <p>AVT ha tra le sue priorità (Piano di Marketing 2017):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adeguare la sua strategia di marketing alle necessità delle imprese e alle destinazioni della regione;</li> <li>2. Adattare le sue azioni al comportamento della domanda, degli operatori e dei consumatori/turisti.</li> <li>3. Basare la sua promozione su prodotti turistici, concentrandosi sulle nicchie di mercato.</li> <li>4. Rafforzare le azioni di destagionalizzazione.</li> <li>5. Promuovere azioni di comarketing con operatori e agenti del settore.</li> </ol> <p>Le Organizzazioni Turistiche Locali (LTO) della regione Valenciana si comportano, essenzialmente allo stesso modo di quelle catalane.</p>

	<b>Catalogna</b>	<b>Regione Valenciana</b>
<p>3. Le Autorità del governo regionale come sostengono DMO regionale e locali, nonché la collaborazione tra le diverse entità?</p>	<p>Il sostegno è offerto in diversi modi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Istituzionale: le 4 organizzazioni provinciali appartengono e votano nel consiglio di amministrazione dell'Agenzia Catalana per il Turismo. Queste entità agiscono a loro volta, come portavoce della realtà comunale del loro territorio, vale a dire che le località turistiche sono in questo modo rappresentate nel Consiglio di Amministrazione della ACT.</li> <li>• Amministrativa: tramite linee di finanziamento che promuovono il miglioramento dell'offerta turistica del territorio e il potenziamento dei prodotti turistici.</li> <li>• Promozionale: assumendosi la responsabilità (da parte dell'ACT) e facendosi carico di alcuni spettacoli promozionali, nazionali ed internazionali, che consentono alle LTO di partecipare ad eventi che altrimenti non sarebbe in grado di sostenere.</li> </ul>	<p>In vari modi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Con la firma di accordi diretti con le associazioni locali di imprenditori e di rappresentazione settoriale.</li> <li>- Tramite linee di finanziamento.</li> <li>- Tramite la partecipazione al Consiglio del Turismo.</li> <li>- Con la partecipazione al "Consiglio Strategico del Turismo", formato al 50% da enti pubblici (anche LTO) e al 50% da aziende private</li> </ul>
<p>4. Quali sono le principali sfide percepite dalle RTO e LTO nella sua regione?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miglioramento della competitività del settore turistico catalano attraverso: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovazione tecnologica</li> <li>- Utilizzo delle informazioni disponibili per adattare opportunamente l'offerta ai desideri della domanda, alle motivazioni, ai segmenti,</li> <li>- Valorizzazione dei prodotti turistici esperienziali basato sul corretto utilizzo delle risorse disponibili.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creare una destinazione ancora più competitiva, attraverso il progressivo adeguamento dell'offerta alla domanda.</li> <li>• Promuovere l'internazionalizzazione del turismo a Valencia e farlo seguendo un modello di crescita sostenibile</li> </ul>

	<b>Catalogna</b>	<b>Regione Valenciana</b>
5. Quali sono i principali vantaggi di RTO e LTO nella sua regione?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificare come, anno dopo anno, l'industria del turismo migliori sia l'offerta che la domanda e come costituisca un asse fondamentale per il mantenimento e la crescita di tutta l'economia della Catalogna, come anche per lo sviluppo specifico delle aree turistiche, beneficiando sia i visitatori che i residenti.</li> </ul>	
6. Qual è l'organizzazione funzionale del DMO regionale?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'Agenzia Catalana Turismo incorpora nel proprio Consiglio di Amministrazione gli enti territoriali come ad esempio le DMO delle 4 province della Catalogna (Barcellona, Tarragona, Lleida e Girona).</li> <li>• L'organizzazione interna di AVT è suddivisa in 5 Aree funzionali alle quali fanno capo Servizi: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convention Bureau</li> <li>- Marketing Strategico <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivazioni e Prodotti</li> <li>▪ Fidelizzazione, Club di Prodotto</li> <li>▪ Progetti Europei</li> </ul> </li> <li>- Marketing Operativo <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Canali online e social media</li> <li>▪ Eventi, fiere, workshop</li> <li>▪ Pubblicità</li> </ul> </li> <li>- Mercati <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Europei e Interno</li> <li>▪ Extra UE</li> </ul> </li> <li>- Alleanze Strategiche e Commerciali</li> </ul> </li> </ul>	<p>Il sistema utilizzato dalla Comunità/Regione Valenciana è praticamente identico al sistema catalano: AVT dipende dalla Direzione Generale del Turismo e gli organismi di destinazione (LTO) fanno parte del Consiglio di AVT.</p> <p>L'organizzazione interna di AVT è suddivisa in 4 Aree funzionali alle quali fanno capo Servizi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Area Marketing e Prodotto Turistico <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servizio Promozione</li> <li>▪ Servizio prodotto e Territorio</li> <li>▪ Servizio Marketing online e Pubblicità</li> </ul> </li> <li>- Area Competitività Turistica <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servizio Pianificazione e Strategia Turistica</li> <li>▪ Servizio Infrastrutture Turistiche</li> <li>▪ Servizio Gestione di supporto ai progetti internazionali</li> </ul> </li> <li>- Area Formazione Turistica</li> <li>- INVAT.TUR (Innovazione turistica, Intelligence, supporto alle Start-up)</li> </ul>

	<b>Catalogna</b>	<b>Regione Valenciana</b>
<p>7. Come descriverebbe la collaborazione tra RTO e LTO? La definirebbe una collaborazione efficiente? Quanto è soddisfacente questa collaborazione e cosa andrebbe migliorato?</p>	<p>La collaborazione tra la Direzione Generale e le organizzazioni locali (in particolare delle 4 provincie) è intensa, permanente e (quasi sempre) in sintonia. Tale collaborazione è, in termini generali, efficiente (come indicato, tra le altre variabili, dalla leadership turistica catalana), anche se questa efficienza potrebbe migliorata stabilendo ruoli più specifici, basati più sull'efficacia delle procedure invece che sulla loro correttezza amministrativa.</p> <p>Il numero di turisti che ogni anno visita Catalogna e l'aumento di spesa di questi turisti. Questo è il più grande e più chiaro segnale che questa collaborazione (seppur sempre migliorabile) funziona non solo tra le amministrazioni (RTO-LTO), ma anche tra loro e il settore turistico privato.</p>	<p>La collaborazione è corretta e permanente, anche se dovrebbe migliorare la comunicazione sia con i tre enti provinciali (Valencia, Alicante e Castellón) e con i soggetti istituzionali minori per migliorare l'efficacia delle azioni.</p> <p>La collaborazione è, in termini generali, efficace, anche se ci dovrebbe essere un allineamento più chiaro tra tutte le parti interessate (in particolare rispetto al mercato) al fine di non sovrapporre le azioni e raggiungere la massima efficacia di ciascuna.</p>

	Catalogna	Regione Valenciana
<p>8. In generale, come si sovrappongono, dividono e condividono le funzioni di <b>Marketing</b> tra RTO e LTO nella sua regione?</p>	<p>Ogni DMO locale approva la sua attività di marketing e comunicazione turistica per un determinato periodo.</p> <p>Questa è stato precedentemente concordata con le quattro organizzazioni provinciali (LTO provinciali) e approvato dal consiglio di amministrazione dell'Agencia Catalana del Turismo.</p> <p>In questo modo, il piano d'azione di solito comprende molte delle azioni principali che le quattro DMO ritengono necessarie. Così si ottiene una completa interazione tra la volontà promozionale delle Destinazioni e la strategia complessiva del turismo catalano.</p> <p>In parallelo, ciascuna delle 4 destinazioni elabora il proprio piano di azione locale, che comprende le azioni concordate con l'ACT e altre, che affrontando altri mercati o essendo più locali non fanno parte della strategia complessiva regionale, e non hanno la partecipazione e il sostegno di ACT.</p>	<p>La Regione Valenciana funziona in maniera molto simile alla Catalogna.</p> <p><i>(Nota personale)</i> L'organizzazione pare però molto più centralizzata sul livello regionale rispetto alla Catalogna. La AVT, come si vede dalla risposta 6 ha in carico tutta una serie di funzioni, marketing incluso, che esercita su tutto il territorio in modo abbastanza verticistico.</p> <p>La cosa è verosimilmente dovuta anche al fatto che i brand sub-regionali sono più deboli rispetto al caso catalano (che deve necessariamente tenere in considerazione la forza e le politiche di marche come Barcellona)</p>
<p>9. In generale, come si sovrappongono, dividono e condividono le funzioni di <b>Management</b> tra RTO e LTO nella sua regione?</p>	<p>Dallo sviluppo e l'attuazione del piano d'azione concordato e indicato nella risposta precedente, il contatto tra la Regione e le Destinazioni è permanente al fine di un positivo sviluppo.</p> <p>Per quanto riguarda gli investimenti economici che ne derivano, ci sono diversi metodi: dalla piena assunzione delle responsabilità da parte di una delle parti (a seconda del contratto o dell'accordo), alla suddivisione delle spese in quote concordate in precedenza.</p> <p>La collaborazione e il co-marketing fanno abitualmente parte della pratica per l'attuazione delle principali azioni svolte nel territorio a livello turistico.</p>	

	Catalogna	Regione Valenciana
<p>10.</p> <p>Qual è il ruolo di RTO e LTO riguardo ai seguenti problemi (chi fa cosa, grado di collaborazione, etc.):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinamento e coinvolgimento degli stakeholder, partnership e consenso</li> <li>• Sito web e piattaforma digitale della destinazione</li> <li>• Gestione e creazione e modificazione dei contenuti</li> <li>• (calendario di eventi, informazioni, storie, ecc)</li> <li>• Creazione e gestione di esperienze e linee di prodotto:</li> <li>• a) come sono le linee di prodotto (la progettazione e l'operatività) condivise da diverse sub-destinazioni regionali?</li> <li>• b) se sì: chi si occupa congiuntamente del marketing di questi prodotti regionali, la RTO o una delle LTO? Se quest'ultima: come funziona il marketing e lo sviluppo delle linee di prodotto, ci sono norme o accordi?</li> </ul>	<p>Coordinamento; ACT (RTO) gestisce la strategia turistica regionale complessiva attraverso prodotti e mercati. Alcune LTO provinciali fanno lo stesso, ma con una strategia che si riferisce esclusivamente all'offerta e alle risorse turistiche del suo territorio. In entrambi i casi, il coordinamento è la chiave che si realizza prima di definire la strategia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipazione di stakeholders, partnership e consenso: come già discusso , sia le LTO provinciali, che le principali associazioni di rappresentanza impresariale e gli altri enti fanno parte attivamente del Consiglio di Amministrazione di ACT e nel quadro di tale organizzazione, discutono tutto ciò che riguarda la collaborazione tra le parti.</li> <li>• Sito web e piattaforma digitale di destinazione: Ogni organismo (sia centrale che locale) produce, gestisce e usufruisce delle proprie piattaforme digitali - ACT: <a href="http://www.catalunya.com">www.catalunya.com</a> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Girona: <a href="http://www.costabrava.org">www.costabrava.org</a></li> <li>- Lleida: <a href="http://www.aralleida.cat">www.aralleida.cat</a></li> <li>- Tarragona: <a href="http://www.costadaurada.info">www.costadaurada.info</a></li> <li>- Barcellona: <a href="http://ww.barcelonaesmoltmes.cat">ww.barcelonaesmoltmes.cat</a></li> </ul> </li> <li>• Gestione e creazione dei contenuti: ogni organizzazione (RTO e LTO) prepara il proprio contenuto.</li> <li>• Creazione e gestione di esperienze e linee di prodotto: Ogni organismo turismo provinciale produce insieme con gli imprenditori locali - i propri prodotti turistici, che vengono poi promossi dall'ACT attraverso il sito web <a href="https://experience.catalunya.com">https://experience.catalunya.com</a> anche se la commercializzazione è la responsabilità di ogni azienda o gruppo di aziende che hanno creato il prodotto o degli intermediari stabiliti.</li> </ul>	<p>Coordinamento: L'agenzia Valenciana del Turismo imposta la strategia complessiva del governo regionale, cercando di soddisfare le diverse esigenze del territorio e delle sue imprese turistiche e del turismo sia provinciale che comunale.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipazione di stakeholders, partnership e consenso: in linea con quanto detto, le LTO delle tre province sono rappresentate nel Consiglio del Turismo della AVT, in cui sono raccolte le loro proposte e strategie.</li> <li>• Sito web e piattaforma digitale della destinazione: Ogni LTO provinciale (Valencia, Alicante, Castellón) gestisce le proprie piattaforme di promozione online: <ul style="list-style-type: none"> <li>- AVT: <a href="http://www.turisme.gva.es">www.turisme.gva.es</a></li> <li>- Castellón: <a href="http://www.turismodecastellón.com">www.turismodecastellón.com</a></li> <li>- Alicante: <a href="http://www.costablanca.org">www.costablanca.org</a></li> <li>- Valencia: <a href="http://www.valenciaturisme.org">www.valenciaturisme.org</a></li> </ul> </li> <li>• Gestione e creazione e modificazione dei contenuti: Ogni organismo (RTO e LTO) prepara il proprio contenuto.</li> <li>• Creazione e gestione di esperienze e linee di prodotto: Ogni organismo provinciale produce i propri prodotti turistici, insieme ai suoi imprenditori e/o rappresentanti.</li> </ul>

	Catalogna	Regione Valenciana
<p>10.</p> <p>Qual è il ruolo di RTO e LTO riguardo ai seguenti problemi (chi fa cosa, grado di collaborazione, etc.):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uffici per l'informazione e l'assistenza turistiche</li> <li>• Azioni di marketing tradizionale</li> <li>• Ricerca di mercato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uffici di l'informazione e l'assistenza turistica Il sistema regionale coinvolge una rete di 233 uffici di informazione turistica omologati in tutto il paese, ma di loro solo 10 sono di proprietà del governo; il resto sono comunali, distrettuali e provinciali.</li> <li>• Azioni di marketing tradizionale: allo stesso modo, la collaborazione tra RTO e LTO è facile e permanente in tutte le azioni precedentemente concordate e inserite nei loro piani d'azione annuali.</li> <li>• Ricerca di mercato: questa funzione cade principalmente sulla Direzione Generale del Turismo del governo catalano. C'è un altro meccanismo di acquisizione dei dati inerenti la domanda e conoscenze del mercato a Tarragona; il Parco Scientifico e Tecnologico del Turismo e Tempo Libero, parte dell'Università di Tarragona. Il suo sito web è <a href="http://www.pct-turisme.cat">www.pct-turisme.cat</a>, che fornisce informazioni di mercato e tendenze future.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uffici di Informazione e assistenza turistica: Attualmente, la rete di uffici turistici a Valencia (Red Tourist Info) ha circa 200 uffici associati, che sono divisi in tre tipi: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. uffici AVT</li> <li>b. Uffici Comunali</li> <li>c. Punti specifici per l'estate.</li> </ul> </li> <li>• Azioni di marketing tradizionale: La preparazione di tali azioni è fatta in maniera gerarchica secondo l'organizzazione territoriale, in modo che tutte e tre le agenzie provinciali interagiscono con l'AVT al fine di integrare queste azioni nel loro piano d'azione annuale e, a loro volta, raccogliere le preoccupazioni promozionali delle agenzie di promozione degli enti minori, come i comuni.</li> <li>• Ricerca di mercato: INVAT.TUR, Istituto Valenciano di Tecnologia del Turismo, è un centro concepito come punto di incontro di tutti gli attori del settore e rappresenta una delle pietre miliari nel migliorare la competitività e la sostenibilità del modello di turismo di Valencia, attraverso lo sviluppo delle attività di "Ricerca, Sviluppo e Innovazione" e l'adattamento alle nuove tendenze nel mercato del turismo in tutti i suoi aspetti (<a href="http://www.invattur.gva.es">www.invattur.gva.es</a>)</li> </ul>

	<b>Catalogna</b>	<b>Regione Valenciana</b>
11. Come è gestito e condiviso il processo di branding all'interno della destinazione?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ogni LTO e l'ACT sovrintende il proprio marchio e l'uso corretto dei marchi all'interno del proprio territorio – in forma, segni visivi e concetto.</li> <li>• Tuttavia, il Piano di Marketing e il Piano Strategico della Catalogna sono attualmente in fase di revisione, che includerà una gerarchia di marchi per impostare ruoli specifici di ogni marchio al momento di lanciare campagne promozionali e commerciali nei vari mercati.</li> <li>• Tuttavia, possiamo dire che anche se questo nuovo piano di marketing non è ancora finito, per quanto riguarda le attività di marketing svolte dalla LTO, in generale, verrà messo in rilievo il marchio "Catalunya".</li> </ul>	Attualmente è in fase di revisione il sistema di marchi della regione Valenciana, che consentirà di definire la strategia, la gerarchia e l'architettura necessaria per il un buon sviluppo presente e futuro di questi marchi.
12. Quali misure / incentivi vengono utilizzati dalla politica turistica regionale / DMO e da quelli locali, per sostenere la collaborazione / reti tra gli operatori del settore privato per favorire la creazione di nuovi prodotti o servizi turistici?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La principale misura della RTO per la Catalogna (ACT) è mettere a disposizione del settore il progetto "Catalunya Experience" (<a href="https://experience.catalunya.com/">https://experience.catalunya.com/</a>) che, assieme al portale <a href="http://www.catalunya.com">www.catalunya.com</a> sono la miglior vetrina per i prodotti turistici della Catalogna.</li> <li>• Parallelamente, le 4 LTO provinciali svolgono un continuo lavoro di disegno e sviluppo di strategie di prodotto assieme all'industria in ogni provincia. Ad esempio, il LTO di Barcellona ha un programma chiamato "Circle of Tourism" all'interno del quale vengono proposti, ideati e sviluppati prodotti turistici in collaborazione con gli impresari del territorio. La LTO di Lerida mantiene contatti, riunioni e sessioni di formazione con gli imprenditori e le LTO comunali con lo stesso scopo. Allo stesso modo, le province di Girona e Tarragona seguono strategie simili.</li> <li>• I prodotti creati all'interno di questi spazi vengono successivamente aggiunti alla piattaforma della RTO di cui sopra e anche sui siti delle 4 LTO provinciali. In generale, i costi connessi con la creazione di prodotti turistici (trasferte, incontri, formazione, dibattiti, presentazioni e distribuzione) sono coperti dalla LTO in ciascun territorio. Il vantaggio principale per l'imprenditoria è:</li> <li>• La facilità con cui può collocare i suoi prodotti su piattaforme finora inaccessibili.</li> <li>• Collaborazione con la pubblica amministrazione</li> <li>• Collaborazione con altri imprenditori del territorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AVT (RTO di Valencia) ha un programma specifico chiamato CREATURISME, che mira ad adattare le future tendenze del mercato, così come la trasformazione digitale e l'adattamento dei prodotti turistici alla domanda, alla realtà turistica della Comunità .</li> <li>• Questo programma ha come obiettivo principale la partecipazione degli imprenditori nella progettazione, lo sviluppo e la commercializzazione di tali prodotti turistici.</li> <li>• Si prevede di creare un sito specifico per questo programma, che incorporerà il CRM, il marketing digitale e il marketing in entrata (inbound).</li> <li>• Il programma Creaturisme sarà basato principalmente su vari raggruppamenti di prodotti: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Turismo rurale mediterraneo (escursionismo, agriturismi, trekking, birdwatching e arrampicata)</li> <li>- MICE, culturale e urbano (Patrimonio Mondiale, culturale, di incentivazione e di congressi, festival)</li> <li>- Turismo sanitario, sociale e sportivo (benessere, accessibilità, golf e nautica)</li> <li>- Gastronomia e vino</li> </ul> </li> </ul>

	<b>Catalogna</b>	<b>Regione Valenciana</b>
13. Esistono criteri che determinano come vengono utilizzati i diversi marchi/ sottomarchi turistici esistenti nella sua regione quando si commercializza la destinazione?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sì, anche se al momento sono in fase di revisione (vedi sopra)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sì, è il principio della relazione sulla Revisione dei Marchi di cui parla nella risposta precedente</li> </ul>
14. Come è regolata la qualità e il controllo del marchio nella regione? Ad esempio, esiste un criterio di controllo / qualità che ogni marchio locale / subregionale deve rispettare per essere incluso nel programma di marketing turistico regionale?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No, non c'è un controllo standard stabilito che aiuti a definire che cosa e come debba far parte della strategia di branding regionale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In linea di principio, il rapporto sulla revisione dei marchi di cui sopra dovrebbe stabilire una serie di criteri per definire il modo in cui dovrebbero relazionarsi i marchi tra loro e con il marchio regionale.</li> </ul>
15. Come si allineano i diversi marchi tra loro? Il processo di branding dei singoli marchi è allineato alla regione, oppure è fatto su base individuale?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non esiste una strategia di allineamento generale nei confronti della regione.</li> <li>• Sì, c'è un certo ordine a seconda della provincia a cui ci riferiamo; in alcune provincie si è scelto di creare una specie di gerarchia dei marchi, tra marchio provinciale e sub-brand locali.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In questo momento i marchi non sono allineati, a seconda della discrezione del singolo manager si agisce in un modo o nell'altro.</li> <li>• La relazione sulla revisione dei marchi della regione Valenciana che è attualmente in fase di sviluppo dovrebbe rispondere a questa domanda.</li> </ul>
16. Qual è il budget disponibile per la RTO per lo sviluppo del turismo? Può fornire l'indicazione generale delle principali aree di bilancio?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget totale: 26 M € <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promozione: 15.5 M €</li> <li>- Struttura: 10.5 M €</li> </ul>           (la struttura si divide tra il personale e i locali a Barcellona, e i Centri di Promozione Turistica dell'ACT a Bruxelles, Francoforte, Londra, Parigi, Helsinki, Milano, Mosca, San Paulo, New York, Singapore e Pechino).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget totale 2017: 38 M €</li> <li>• Voci principali: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Struttura e personale: 12.0M €</li> <li>- Promozione e prodotto: 4.0M €</li> <li>- Strategia digitale e marketing: 6.8M €</li> <li>- Formazione: 4.7M €</li> <li>- Pianificazione e strategia: 5.6M €</li> </ul> </li> </ul>

	<b>Catalogna</b>	<b>Regione Valenciana</b>
17. Quali sono le principali fonti di finanziamento del suo budget?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In generale, la quasi totalità del bilancio dell'ACT proviene dal bilancio del governo della Catalogna.</li> <li>• Di questo bilancio, il 60% (€ 15'5M) proviene direttamente dai proventi delle imposte sui soggiorni in stabilimenti turistici (IEET), pagati dai turisti durante il loro soggiorno in alloggi regolati.</li> <li>• Una (piccola) parte del bilancio proviene dalla firma di accordi commerciali con aziende di turismo, da un lato, e dalle entrate generate dalle azioni organizzate direttamente dall'ACT come la presenza a fiere e la partecipazione a workshops, ecc), dall'altro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il bilancio dell'AVT proviene da un trasferimento dal budget generale del governo della regione valenciana ad uso specifico della politica turistica.</li> </ul>
18. C'è una quota del bilancio per le attività delle LTO? Se sì: quale quota, quali criteri vengono utilizzati per assegnare i fondi alle destinazioni subregionali e per sostenere quali tipi di azioni?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non ci sono elementi specifici per le LTO.</li> <li>• I contributi verso le LTO da parte dell'ACT sono concordate in anticipo a seconda dell'azione in questione e della sua rilevanza per la strategia generale e per un periodo specifico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ci sono linee di finanziamento che includono il passaggio di fondi alle LTO, che vengono concessi dall'AVT in base al progetto.</li> </ul>
19. Qual è il budget disponibile per i principali LTO regionali? Puoi fornire un'indicazione sommaria?		<ul style="list-style-type: none"> <li>- LTO Valencia: 6.5 M € (2017)</li> <li>- LTO Castellón: 4.7 M € (2017)</li> <li>- LTO Alicante: 4.6 M € (2017)</li> </ul>
20. Quali sono le principali fonti di finanziamento per il bilancio di ogni LTO?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le 4 principali LTO di Catalogna (Barcellona, Lerida, Tarragona e Girona) ottengono il loro budget direttamente dai fondi pubblici che vengono assegnati dal governo provinciale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In generale, i fondi provengono dai 3 enti provinciali (Valencia, Alicante y Castellón)</li> </ul>

	<b>Catalogna</b>	<b>Regione Valenciana</b>
21. La sua organizzazione è supportata dal budget della LTO? Se sì: quale percentuale e a sostegno di quali tipi di azioni?	<ul style="list-style-type: none"> <li>No. In generale è la RTO (l'ACT) che offre sostegno finanziario alle azioni svolte dalle LTO provinciali, anche se a volte la collaborazione si traduce in contribuzioni congiunte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No in linea generale, è l'AVT che offre sostegno economico alle 3 LTO principali.</li> </ul>
22. Come descriverebbe il futuro delle LTO e RTO?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le LTO dovrebbero concentrare la loro attività sul continuo miglioramento del prodotto turistico, sostenendo il turismo nel proprio territorio, generando intelligence di mercato dalle informazioni ottenute dai visitatori, dalla attenzione continua durante l'esperienza della visita e il miglioramento costante della competitività del settore turistico nel territorio.</li> <li>Inoltre, una LTO deve mantenere i contatti e fare da intermediario con le organizzazioni locali responsabili di mantenere in ottimo stato gli aspetti fondamentali dell'esperienza dei suoi visitatori, come la sicurezza, la mobilità, l'accessibilità, l'informazione rigorosa, la cura e la manutenzione, la salute, la pulizia, servizi di infrastruttura, la tecnologia, la conservazione del patrimonio, la cultura, le attività di intrattenimento, ecc</li> <li>In parallelo, a seconda dei mercati, le LTO dovrebbero concentrare le loro prestazioni promozionali nel breve raggio, lasciando alla RTO la promozione generale della destinazione nei mercati di interesse strategico.</li> <li>In breve, le LTO provinciali (con sfumature) municipali dovrebbero agire come il reparto di produzione turistica del territorio e di servizio al cliente, e le RTO (come l'ACT), come il reparto di espansione e commerciale, responsabile dell'immissione del prodotto generato dal LTO nei diversi mercati diversi e indirizzandolo ai diversi tipi di pubblico.</li> </ul>	

## RIASSUNTO DELL'INTERVISTA con E. Doré (CRT Côte d'Azur)

### Organizzazione territoriale

- Si deve tenere presente che la governance territoriale e l'organizzazione sono cambiate (e probabilmente continueranno a cambiare negli ultimi anni (anche per effetto di una recente legge – 2015 - che ha ridefinito le competenze circa lo sviluppo territoriale) e che le ripercussioni sulle organizzazioni e le strutture turistiche esistenti in Francia sono tali, che la maggior parte di questi sta ancora cercando di adattarsi. Le principali parole chiave relative a questo cambiamento sono "aree vaste/metropolitane" , "intercomunalità (progetti condivisi da raggruppamenti di Comuni)" e "finanziamento pubblico in calo".
- Per quanto riguarda l'aspetto di Management turistico richiesto dalla ricerca, significa che il ruolo e le funzioni del Turismo saranno influenzati in conseguenza al modo in cui il turismo ha interessato le rispettive aree o regioni. In breve, a seconda che il turismo sia "la ciliegina sulla torta" o "la torta stessa" (definizione di E. Doré), ci saranno opzioni diverse in quanto la tendenza sarà quella di inglobare lo "sviluppo turistico" all'interno dello "sviluppo economico complessivo" dei territori.
- Molti aspetti legati alla strutturazione territoriale (trasporti, logistica, ecc.) , secondo la nuova legge (2015) sono di competenza della Strategia Economica di Sviluppo Territoriale, dove non si parla specificamente di territorio turistico, ma piuttosto di ambiente innovativo, creativo, connesso, ecc., idoneo all'insediamento e allo sviluppo di imprese, di qualsiasi settore, turismo compreso. L'obiettivo principale diviene quindi di creare le condizioni generali per lo sviluppo economico in senso lato, non necessariamente solo turistico.
- Questa nuova organizzazione territoriale influenza quindi anche le priorità, ossia le risorse umane e finanziarie legate allo sviluppo delle destinazioni turistiche. Si deve peraltro rilevare che la legislazione prevede l'eccezione alla regola, in particolare per i villaggi di montagna la cui economia è quasi interamente dipendente dal turismo e che ha immediatamente reagito in vista di questa trasformazione. Ciò a conferma ulteriore che le linee sono ancora in movimento e che è necessario prevedere a breve ulteriori cambiamenti.

### Strategie collaborative:

- Ne consegue che la "collaborazione" è diventata un "male necessario" benvenuto da alcuni e adottato con riluttanza da altri, per lo più perché richiede un cambiamento nelle mentalità, nelle prerogative e nei metodi di lavoro. Va da sé che per quanto riguarda la commercializzazione di destinazione, è ancora quello che potrebbe essere definito uno stadio esplorativo. L'esempio di PACA chiaramente illustra questa situazione.
- Non solo PACA è costituito da tre distinte "regioni" che, spesso, non sono considerate dal turista come "destinazioni" individuali ma all'interno di queste si riconoscono rinomate destinazioni "di località" che si sorreggono autonomamente.
- Al di là delle precedenti conseguenze della nuova organizzazione territoriale in Francia, va notato che con "frontiere" di responsabilità ancora in movimento, compaiono a volte nuovi soggetti che tendono ad eliminare anche quelli più consolidati. La questione, ancora irrisolta, è come riorganizzarsi, adattare e adottare la nuova visione e i nuovi ruoli. Questi sono gli aspetti attualmente trattati, ma per i quali è troppo presto per dare dati o risultati concreti (il cambiamento è iniziato da solo un paio di mesi).
- Alcuni esempi di marketing collaborativo citati durante l'intervista indicano che "metter assieme" diversi operatori per fare promo-commercializzazione congiunta dei loro prodotti individuali all'interno di una destinazione, attraverso un unico soggetto (tra i compiti tradizionali delle DMO), non è più nemmeno esclusiva di un soggetto pubblico. Bisogna piuttosto parlare di azioni e interessi "condivisi", di reti allargate in cui i giocatori a tutti i livelli e di tutti i tipi sono complementari nel consolidare la visibilità e la coerenza della destinazione "nel suo complesso" in modo particolare sui mercati internazionale.

## Visione internazionale e visibilità:

- I visitatori internazionali sono il principale obiettivo di marketing in PACA . Per agganciarli la strategia prevede di lanciare e potenziare le 3 Destinazioni: **Costa Azzurra, Provenza, Alpi** (vedi scheda pagina successiva)
- L'idea di base sarebbe era di federare su PACA Tourisme le azioni di marketing delle 3 Marche-Destinazioni al fine di rendere le azioni più efficienti e coerenti, ma anche più economiche, grazie al maggior potere negoziale derivanti da investimenti condivisi, in particolare sulle azioni rivolte al pubblico finale.
- Tuttavia questa idea di centralizzare non stata ben vista da tutti, anche perché le Destinazioni PACA hanno a loro volta all'interno località-destinazione (Nizza, Cannes, St.Tropez, ecc.) con notorietà talvolta più elevata della stessa Destinazione. Il timore era quindi di depotenziare in questa operazione, la forza di questi brand se gestiti unificati da un livello superiore, a maggior ragione da un nuovo livello tecnico e/o di marketing a livello regionale)
- Il rifiuto è stato guidato soprattutto - e non a caso - dalla Costa Azzurra, sicuramente quella più nota e dinamica. Il livello regionale è stato costretto quindi a fare un passo indietro rispetto a questo disegno (vedi articolo oltre) e sono rimasti i CRT di Destinazione, con cui CRT PACA collabora per progetti specifici.
- Un progetto comune è ad esempio portale comune alle 3 marche, creato da CRT PACA in collaborazione con la CRT Côte d'Azur, che sarà lanciato all'inizio del 2018. Svilupperà tutti i temi trasversali alle 3 marche, sia per il pubblico (indirizzi, carte, etc. sulle destinazioni) che per gli operatori (dati, presentazione di piani e azioni, press kit, biblioteca multimediale, ecc.).



### **Limitazioni del budget e nuove forme di governance**

- La Francia, a differenza di quanto accade nei paesi anglo-sassoni è fortemente condizionata dalla sua tradizionale dipendenza dai finanziamenti pubblici, forse ancor più per quanto riguarda lo sviluppo del turismo.
- La necessità di ricorrere a fondi misti, la concezione e l'accettazione di nuove forme di governance sono la sfida principale per lo sviluppo del turismo francese.
- La sfida è tanto più importante in quanto duplice: sia il settore privato che quello pubblico sono infatti abitudinari; i primi per affidarsi agli aiuti pubblici e i secondi per mantenere le proprie prerogative e privilegi.
- Le strategie e le tattiche di marketing non riescono ormai più a raggiungere i propri obiettivi se non si basano su collaborazione a diversi livelli. La sfida è quindi di ridefinire anche il sistema di governance per poter mantenere ed espandere l'attrattività delle destinazioni PACA tentando nuove forme organizzative pubblico-private, sinora poco utilizzate, innovative ed idonee anche a drenare nuove risorse economiche.

# La strategia PACA

## Obiettivo 1: Rendere visibili i 3 marchi internazionali di destinazione

- Come primo passo per attirare i turisti, le nostre destinazioni devono essere conosciute e sognate per entrare nel nucleo delle possibili scelte.
- Ciò implica concentrare le risorse in mercati con maggiori potenzialità, conoscenza delle nostre prospettive per contestualizzare i nostri messaggi e la costruzione di valori aggiunti specifici per ogni marca-Destinazione.
  - Marca Provence: lanciata nel 2017, vuole basare i suoi fondamentali su un'immagine rivitalizzata con esperienze nuove e inaspettate, centrate su "l'arte di vivere" in Provenza.
  - Marca Côte d'Azur France: lanciato nel 2016 dalla CRT Côte d'Azur, è la marca più creativa, variegata, senza tempo e rinnovata. Si concentra sui grandi eventi sportivi e culturali e il segmento Meeting-Congressi.
  - Marca Alpes: sarà costruita in stretta collaborazione con ADT 05 (Gestione Sostenibile dei Territori) e partner dei tre dipartimenti alpini, nel corso del 2017, per una nuova comunicazione a partire dal 2018.

## Obiettivo 2: Rendere competitive le nostre destinazioni

- Una volta individuate, le nostre destinazioni devono essere scelte e acquistate. Sarà realizzata quindi una collaborazione stretta con le imprese del turismo per sostenere la loro commercializzazione, soprattutto nelle spalle della stagione.
- A monte, la CRT deve agire per lo sviluppo dell'accessibilità, in relazione agli aeroporti e ai diversi vettori aerei.
- Infine, la presenza digitale, che deve contribuire a comprendere i valori associati alle nostre marche e incoraggiare l'acquisto. La riprogettazione della presenza digitale è in corso e dovrebbe consentire entro il 2018 di proporre ispirazioni o di accentuare relazioni tra marche per allungare i soggiorni e incoraggiare l'acquisto. L'animazione delle comunità sulle reti sociali estere è parte integrante di questo lavoro e accompagnerà la politica comune della gestione dei rapporti con i clienti.

## Obiettivo 3 Collegamento con i nostri clienti (2018/2020)

- Durante la loro visita e dopo il loro ritorno a casa, i nostri clienti devono diventare i nostri migliori ambasciatori.
- Questo passo viene costruito con i nostri partner nel settore (privati e istituzioni). La creazione di una strategia globale per l'acquisizione dei dati dei clienti rende possibili azioni di marketing diretto su larga scala per servire il cliente e gli operatori professionali, attraverso la promozione di offerte mirate.

# La guerre des CRT n'aura pas lieu

Par Laurence Bottero | 08/04/2016, 17:28 | 513 mots



(Crédits - DR)

C'était la crainte des professionnels du tourisme azuréens mais finalement le CRT PACA et le CRT Côte d'Azur ne fusionneront pas. C'est Christian Estrosi qui l'a confirmé lors du vote du budget à la Région ce vendredi, annonçant un financement pour les deux entités.



LAURENCE  
BOTTERO  
Lbottero

Le soupir de soulagement devrait se faire entendre sur toute la Côte d'Azur : il n'y aura pas de fusion entre le CRT Côte d'Azur et le CRT PACA. En tout cas, pas pour le moment. Christian Estrosi, le président de la Région PACA l'a confirmé - après l'avoir tweeté la semaine dernière - en attribuant un financement lors du vote du budget ce vendredi à chacune des deux entités. De quoi apaiser les craintes des professionnels azuréens en général et du président du CRT Côte d'Azur, David Lisnard en particulier. Parce qu'au-delà de la fusion de deux entités, c'est toute la question du marketing territorial qui sous-tend.

## Image de marques

Si pour l'heure la menace d'une éventuelle fusion s'éloigne, il n'en reste pas moins que demeure une vraie problématique : celle de la marque. Et ça, c'est le cheval de bataille de David Lisnard qui dans un courrier envoyé à Renaud Muselier mi-février, suggère que le CRT PACA devienne le CRT Provence. Une question de logique territoriale, dit celui qui est aussi maire de Cannes et qui insiste sur la particularité régionale, celle d'être dépositaire de trois marques : la Côte d'Azur - de Hyères à Menton, les Alpes du Sud - à faible notoriété - et la Provence qui rassemble Camargue, Lubéron, Verdon et les calanques. Une logique quelque peu perturbée par la dénomination CRT PACA qui, de fait, porte à confusion. Et comme on ne plaisante pas avec l'image de marque et surtout pas avec le travail qui est fourni pour promouvoir les différents territoires et leurs spécificités, le président du CRT azuréen de suggérer "une clarification des rôles des CRT". Pour l'heure la suggestion demeure à l'état d'idée. Seul point d'accord, celui d'une coordination renforcée et indispensable entre chaque comité régional du tourisme semble acquis du côté de Marseille comme de Nice. On ne doute pas de l'arbitrage que saura - devra - faire Christian Estrosi. Parce qu'on ne badine pas avec l'attractivité territoriale, surtout pas quand elle est une manne économique et un vecteur d'investissement exogène. ■

## Lead régional

Tout a commencé par des propos de Renaud Muselier, armé de sa casquette de président du CRT PACA qui lors de la signature d'une convention avec Atout France fin mars soulignait que les certaines régions - touchées par la fusion - avaient justement rapproché leurs CRT. Et d'ajouter qu'après tout la Région a aussi récupéré le lead sur la compétence touristique. Il n'en fallait pas davantage pour faire craindre le pire côté Côte d'Azur. Au final, plus de peur que de mal.

Pour apaiser les tensions, Christian Estrosi, le président de la Région PACA, tweetait quelques jours après les propos de Renaud Muselier que "nous ne voulons pas de fusion CRT. Nous consacrerons 9,6 M€ pour développer la filière touristique". Une mise au point essentielle.

## 8.3 Alcuni spunti operativi

---

I casi approfonditi ci sembrano presentare 3 modelli diversi, dai quali trarre alcuni spunti operativi, che non hanno la pretesa di apparire come definitivi e che certamente necessitano di ulteriori conferme, ma che crediamo utili come direttrici o ipotesi di lavoro.

In particolare a ns. avviso vanno evidenziati i seguenti:

- Tutti i vari casi evidenziano che la strategia di affermare e sviluppare Destinazioni – intese come aree vaste - dotate di una forte identità valoriale distintiva è quello che stanno facendo altrove (con più risorse rispetto alle nostre)
- Ciascuna marca si sostanzia a partire da una strategia di mercato chiara e condivisa, che si declina anche negli elementi grafico-estetici (marchio-logo, segnaletica turistica, ecc.)
- L'organizzazione turistica a livello regionale è in cambiamento quasi ovunque, sotto la spinta della riduzione dei budget pubblici e della ricerca di nuove entrate da altre fonti, soprattutto private (attività commerciali dirette, ecc.) e pubbliche da tasse sui turisti
- In tutti i casi analizzati esistono strutture tecniche/di marketing sia a livello regionale, che a livello di destinazione. Al di là delle procedure formali studiate per poter giungere a progetti condivisi e/o delle reali volontà di collaborare, pare ancora di cogliere, tranne che nel caso di Valencia, una certa indeterminatezza su chi deve fare cosa, soprattutto quando a livello di Destinazioni (o addirittura a livello di località), esistono brand affermati poco fiduciosi nel farsi "trasportare" da strutture tecniche che non sono radicate nel proprio territorio.

## 8.3 Alcuni spunti operativi

---

- I ruoli e funzioni delle "agenzie" esistenti è strettamente dipendente dai compiti e dal ruolo che queste svolgono nel sistema. Il caso Valencia, ad esempio, è emblematico perché il suo nuovo assetto organizzativo, inaugurato nel 2017, centra sull'agenzia regionale AVT tutti gli aspetti di policy del settore. Testualmente:
  - Progettare e gestire la pianificazione turistica dal punto di vista territoriale, tenendo conto di spazi e aree turistiche
  - Definire e attuare strategie legate al paesaggio come elemento contenitore di nuove esperienze turistiche.
  - Promuovere partnership con il territorio ed i suoi stakeholder pubblici e privati per sviluppare progetti per la governance e lo sviluppo del turismo
  - Stabilire i criteri per i programmi di incentivazione per le imprese e le destinazioni.
  - Promuovere e gestire progetti e programmi legati a prodotti ed esperienze turistiche, in particolare quelli con marcato carattere distintivo locale
  - Coordinare la formazione di professionisti e sostenere le iniziative imprenditoriali che riguardano il turismo attivo e dell'entroterra.
  - Stabilire piani relativi alle infrastrutture di collegamento con l'entroterra.

Un "controllo totale" ed unificante su tutti gli aspetti che influenzano il settore: dal Marketing al Management senza soluzioni di continuità!

## 8.3 Alcuni spunti operativi

---

- I vari paesi, Spagna compresa stanno lavorando ora sul concetto di brand architecture, e cioè il tema di quali brand utilizzare in quali mercati (soprattutto in funzione della distanza), considerando che andare in tutti i mercati con tutti i brand risulta estremamente dispersivo e soprattutto poco utile per posizionarsi sul mercato.
- La struttura tecnica di marketing a livello regionale è "forte" e con iniziative autonome:
  - a. dove esiste un brand forte da affermare, anche in presenza di brand sub-regionali forti (es. Catalunya), oppure
  - b. dove il brand regionale va creato/potenziato ma non esistono destinazioni sub-regionali forti che hanno la pretesa di affermarsi come brand (regione Valenciana)
- La struttura tecnica di marketing a livello regionale pare non avere un ruolo "dominante":
  - c. dove non esiste un brand forte regionale da affermare e al contempo esistono al suo interno brand di Destinazione e di località molto affermati (PACA)

In questi casi l'agenzia regionale svolge comunque un importante ruolo di coordinamento e raccordo tra le DMO/agenzie di destinazione per tutti i temi e i prodotti trasversali. Oltre a svolgere il ruolo di agenzia tecnica per destinazioni che non ne creano uno proprio.
- La collaborazione e il co-marketing fra i diversi livelli sono comunque tratti sempre più comuni nel tentativo di ottimizzare la spesa.



## **9. CONCLUSIONI: LE DESTINAZIONI NEL QUADRO DELLA NUOVA LEGGE REGIONALE SUL TURISMO**

# Conclusioni

- Nella L.R. 4/2016 (art. 12.12) le Destinazioni regionali si dotano di una Cabina di Regia "... *con la partecipazione dei soggetti privati del settore turistico locale...che svolge funzioni di concertazione sulle linee strategiche e programmatiche per lo sviluppo delle attività di promo-commercializzazione turistica dell'ambito di riferimento.*" Si tratta quindi – sia per la Destinazione che per la Cabina di Regia - di organismi con un ruolo prettamente consultivo e di indirizzo strategico, ma non operativo.
- Nel successivo art.12.13 "*La Destinazione turistica attiva con i soggetti privati le opportune forme di consultazione per la definizione e l'attuazione dei programmi di promo-commercializzazione turistica dell'area di riferimento al fine di favorire la concreta efficacia.*", si manifesta la necessità di individuare e realizzare concretamente iniziative e programmi. Ma ci si riferisce esplicitamente solo a progetti ed attività di **promo-commercializzazione turistica**.
- Per ciò che abbiamo presentato in questo documento, la programmazione, l'organizzazione funzionale nonché la sfera attuativa delle Destinazioni più evolute a livello mondiale non si limitano alla promo-commercializzazione, ma stanno sempre più spostandosi verso il **fronte interno**, quello deputato a creare, mantenere e sviluppare le condizioni di equilibrio, qualità, competitività, sostenibilità, della Destinazione.
- Riteniamo che la non considerazione di questo aspetto, strategico, nella nuova legge regionale del turismo, **rischi di diminuirne l'impatto e l'efficacia**, riducendo il tutto ad un semplice problema di "promozione" e "supporto alla vendita". Quando le vere sfide, come si è visto, vanno ben oltre.

# Conclusioni

---

- Quando l'obiettivo di portare sempre più turisti e vendere sempre più notti, deve essere coniugato in una realtà – la Destinazione - in grado, per qualità ed organizzazione, non solo di "contenerli", ma di offrire loro un contesto ed esperienze di qualità.
- Riprendiamo l'affermazione già emersa nel documento: Se non è un'Organizzazione dedicata al turismo (chiamiamola DMO o in altro modo, non importa) a fornire direzione e leadership allo sviluppo della Destinazione, chi altro lo può fare? **Le Destinazioni non si autoregolano**; le funzioni da svolgere su questo fronte (quello "interno") sono tali e tante, che né gli operatori pubblici né quelli privati, sono in grado da soli di affrontare quei compiti.
- Le destinazioni – e così, crediamo, ciascuna nuova Destinazione del sistema turistico dell'Emilia Romagna - hanno bisogno di **un organismo con forti competenze tecniche, dedicato allo scopo**. Tanto meglio se misto pubblico-privato, visti i compiti da svolgere, o di diritto privato ma con un forte controllo da parte di soggetti interessati allo sviluppo del "milieu" della destinazione (Camera di commercio, associazioni imprenditoriali e di categoria, associazioni no-profit, ecc.). Che faccia proprie le "bandiere di neutralità, trasparenza e legittimazione imperniata sulla competenza tecnica che apporta.
- Riteniamo – ed è opinione personale - che gran parte della perdita di competitività dell'Italia negli ultimi anni sia dovuta esattamente alla mancanza di DMO, al non aver sviluppato un organismo ormai consolidata nel panorama turistico internazionale il cui compito è esattamente quello di pianificare sviluppo, di coordinare l'attività dei molti che contribuiscono alla catena del valore e di agire direttamente, **nel e per la qualità dello specifico territorio locale**.

# Conclusioni

---

- Di aver insistito molto sul marketing esterno (con azioni spesso scoordinate e senza la necessaria continuità) e di aver quasi completamente dimenticato il fronte interno, il management di destinazione, lasciandolo in balia delle forze locali e di amministrazioni spesso inconsapevoli degli aspetti legati alla gestione del turismo.
- Nelle "pieghe" della lettura della L.R. 4/2016, si intuisce implicitamente che ciascuna Destinazione regionale dovrà o potrà individuare - in funzione delle condizioni e degli equilibri locali – modi, organizzazione, soggetti, necessari a dare concretezza locale all'azione strategica, fermo restando le competenze in capo ad APT per quanto riguarda le azioni di prodotto (trasversali), di marca regionale e sui mercati globali.
- Questo è assolutamente corretto; in base alle ricerche ed ai casi approfonditi, appare chiaro come non esistano formule e modelli di gestione universali o "ideali" da applicare, dal momento che ciascuno dei casi analizzati, ed in particolare quelli di maggior successo, sono il risultato di un processo di adattamento alle situazioni specifiche di ciascuna Destinazione. Come già si diceva, si tratta di abiti "su misura" e non di serie.
- Se possiamo muovere un piccolo appunto, una legge sul turismo emessa oggi (e che giustamente si propone come innovativa) avrebbe dovuto fare menzione esplicita di queste funzioni "interne" e della necessità di un catalizzatore del settore a livello di Destinazione, una struttura operativa di promo-commercializzazione (marketing) e di management a livello locale.

# Conclusioni

---

- Chi allora può essere in grado di intervenire negli assetti locali per animare il coordinamento degli stakeholder, individuare azioni e programmi per favorire le condizioni locali di competitività? E, soprattutto, come si finanziano quelle azioni propedeutiche comunque a "vendere meglio", se le risorse assegnate dalla Regione vengono erogate sulla base di un Piano fatto solo di iniziative di promo-commercializzazione?
- La questione ha anche qualche riflesso, a ns. avviso non secondario, sull'adesione dei privati al programma di promo-commercializzazione. Nei casi analizzati, **i privati aderiscono ad un'organizzazione, non ad un programma**. Si è visto come l'organizzazione in questione (la DMO) debba costruirsi credibilità, reputazione e consenso presso gli operatori, sulla base della competenza tecnica e dell'efficacia delle azione che realizza. Diviene così il punto di riferimento di tanti operatori della Destinazione, che contribuiscono, senza necessariamente conoscere ex-ante le azioni che saranno intraprese (ma condividendone comunque la visione e le direttrici di lavoro). Poi, evidentemente, la DMO sviluppa azioni "speciali" con un maggiore focus su specifici prodotti/segmenti/mercati, alle quali gli operatori co-partecipano solo se risultano coerenti con i loro obiettivi di mercato. Ma alla base c'è comunque la fiducia verso un'organizzazione tecnica che gli operatori sentono "vicina" ai loro interessi, che conosce ed è connessa profondamente con la loro realtà.
- Prevediamo che riuscire a far convergere risorse economiche degli operatori su un programma di promo-commercializzazione, senza una chiara identificazione del soggetto attuatore non sarà semplice.

# Conclusioni

- Tornando alla possibile organizzazione locale, vi sono a ns. modo di vedere, solo due soluzioni percorribili:
  - a. Ciascuna Destinazione si dota della sua DMO con compiti sia di management che di marketing. A livello regionale esiste una struttura (APT) con compiti di coordinamento, il cui obiettivo è di realizzare azioni complesse (ovunque esse siano), ampliare le sinergie e le collaborazioni tra le DMO, evitare sovrapposizioni e gestire progetti trasversali.
  - b. APT diventa a tutti gli effetti la sola DMO regionale e si dota di uffici/branch locali per gestire lo sviluppo turistico di ciascuna Destinazione, con una struttura gerarchica centralizzata che dalle Destinazioni sale direttamente fino al livello regionale
- I due "modelli" possono non essere in alternativa, nel senso che certe Destinazioni potrebbero individuare il proprio DMO, ed altre APT (anche) come DMO locale.

È ciò che succede in alcuni casi visti nel capitolo 8, PACA ad esempio, dove una DMO forte e relativamente "autonoma" (CRT Cote d'Azur) convive e collabora con una struttura tecnica regionale, che opera direttamente sulle altre destinazioni-brand regionali (Provence, Alps).
- Qualunque sia il modello "tecnico", per tenere conto di tutta la serie di variabili derivanti dai soggetti e dalle strategie locali di sub-Destinazione (aree omogenee o ambiti già organizzati con propri organi di governo/sviluppo) si potrebbe pensare a **"società/tavoli tecnici di concertazione locale"** di natura tecnico-politica, finalizzati a definire gli obiettivi locali e disegnare coerentemente i contenuti.

# Conclusioni

---

- Ciascuno di questi sub-ambiti dialogherebbe con la DMO di Destinazione per la parte tecnica e per quella politica con la Cabina di Regia di Destinazione, organismi all'interno dei quali potrebbe anche essere rappresentata. Si configurerebbe così un'organizzazione basata su un processo permanente di partecipazione "dal basso".
- Per quanto riguarda le risorse economiche, ciascuna DMO dovrà essere impegnata ad ampliare al massimo il ventaglio di possibili fonti di finanziamento, secondo quanto già visto nell'apposto capitolo, non escluso evidentemente lo sviluppo di attività commerciali proprie e il possibile accesso a fondi sia per il marketing che per la competitività turistica, nelle disponibilità di soggetti di sviluppo territoriale (es. i GAL leader).
- Riteniamo infine che sarebbe opportuno che il Piano operativo che ciascuna Destinazione deve predisporre annualmente, possa comprendere anche iniziative diverse da quelle di promo-commercializzazione, lasciando a ciascuna Destinazione e ai propri organi decisionali, decidere di volta in volta che priorità dare a progetti/strumenti di marketing verso l'esterno e a quelli verso il miglioramento delle esperienze locali dei visitatori.

## **E**CONSTAT

*Il presente lavoro è stato realizzato da Strategie per l'Industria Turistica nell'ambito delle attività regolate dalla convenzione 2016-2018 tra la Regione Emilia-Romagna ed ERVET Emilia-Romagna Valorizzazione Economica Territorio S.p.A.*

*I contenuti del presente lavoro sono liberamente riproducibili, con l'obbligo di citarne la fonte.*

*Referenti per la Regione Emilia-Romagna:*

**Paola Castellini**, *Dirigente Responsabile del Servizio Turismo e Commercio*

**Venerio Brenaggi**, *Responsabile Servizio destinazioni turistiche e promo-commercializzazione*

*Referenti per ERVET Emilia-Romagna Valorizzazione Economica Territorio S.p.A.*

**Marco Ottolenghi**