

STRATEGIE PER UNA GOVERNANCE COMPETITIVA DI UNA DESTINAZIONE TURISTICA

5 aprile 2008

COMPETITIVITA' DI UNA DESTINAZIONE

MODELLI DI SVILUPPO "ALL'ITALIANA"

FRAMMENTAZIONE DELL'OFFERTA TERRITORIALE

STRATEGIA DI MARKETING DI UNA DESTINAZIONE

STRATEGIE PER UNA GOVERNANCE COMPETITIVA

**DALLA PROMOZIONE ALLA PROMO-
COMMERCIALIZZAZIONE**

LA GESTIONE DELLA DESTINAZIONE

La gestione della destinazione è il tentativo di promuovere ed organizzare l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio che convergono nel dar corpo ad una offerta turistica distintiva, cercando di governare lo sviluppo sia in termini di competitività che di sostenibilità.

E' fondamentale dare una dimensione collettiva alle strategie e alle azioni dei singoli attori impegnati nel turismo di una destinazione.

MARTINI (2005)

“Insieme delle decisioni strategiche, organizzative ed operative attraverso le quali gestire il processo di definizione, promozione e commercializzazione del prodotto turistico espresso da un luogo, al fine di generare flussi turistici di incoming”

Consiste di **attività dirette** (sul prodotto, promozionali, commerciali) e di **attività di coordinamento** dei diversi attori che compongono l'offerta

Tali attività devono essere gestite da una struttura organizzativa legittimata, che può essere chiamata **Destination Management Company**

COMPETITIVITA' DI UNA DESTINAZIONE

Negli ultimi anni si è assistito ad un radicale cambiamento del mercato turistico e si è iniziato a riflettere sul concetto di **competitività** di una destinazione turistica.

Anche le località più affermate e prestigiose non possono ignorare le sfide provenienti da altri territori, altre destinazioni, nuove o rinnovate.

Tutte le destinazioni devono **difendere la propria forza di attrazione** dagli attacchi della concorrenza.

FORZA COMPETITIVA DI UNA DESTINAZIONE

Dipende da 3 elementi fondamentali:

- ❑ **Natura e intensità di attrazione** nel tempo (capacità di innovazione, di conservazione, di comunicazione e marketing, di politiche di marca – DESTINATION BRANDING)
- ❑ **Accessibilità** della destinazione (infrastrutture e sistemi di trasporto)
- ❑ **Qualità dell'offerta** costante nel tempo e capacità di gestire le relazioni tra il turista e gli operatori, i residenti e l'ambiente

PERCHE' COMPETERE

Fino a pochi anni fa la necessità di competere era limitata perché:

- poche le destinazioni turistiche e concentrate solo in alcune zone**
- limitate le informazioni su altri territori e mete da raggiungere**
- limitate le possibilità di spostarsi sul territorio e da un territorio all'altro**

MODELLI DI SVILUPPO “ALL’ITALIANA”

IN ITALIA

per anni c'è stata una **GARANZIA DI DOMANDA** e questo ha creato una **RENDITA DI POSIZIONE** delle destinazioni. (alto livello di fidelizzazione e prenotazioni sicure di anno in anno)

In Italia, dal dopoguerra in poi, questo fenomeno ha garantito forme rapide e consistenti di sviluppo locale, ma questo ha anche portato con se conseguenze negative.

Alcune scelte e comportamenti di politica turistiche del passato, seppur vincenti nel breve periodo, non hanno tenuto in considerazione gli effetti sul medio e lungo periodo, e sono oggi la causa dell'attuale situazione di difficoltà e inadeguatezza del modello turistico italiano.

Le seguenti sono state le scelte che hanno compromesso l'attuale modello turistico:

1) insufficiente attenzione al **“limite allo sviluppo”**

2) insufficiente attenzione alla **coerenza tra qualità dei servizi e prezzo della vacanza**

3) Scarsa innovazione nei servizi e nell'organizzazione del turismo e **scarso approccio di marketing turistico territoriale**

1) Insufficiente attenzione al “limite allo sviluppo”

Limite allo sviluppo edilizio, alla sostenibilità ambientale e impatto sul paesaggio e sulla popolazione residente

Rapida espansione edilizia nel ricettivo (concentrazione di costruzioni)

Espansione delle seconde case (extra-alberghiero)

(investimenti e speculazioni. Prezioso business per i locali, agenzie e imprese di costruzioni, per i comuni)

Da case isolate a villaggi, case a schiera, palazzine. Configurazioni a macchia di leopardo e perdita del “senso del paese”. Servizi commerciali e di intrattenimento, infrastrutture.

Seconde case hanno un bassissimo tasso di utilizzo e danno la sensazione di una località abbandonata.

L'assenza di limiti allo sviluppo crea situazioni di eccesso di carico antropico e infrastrutturale che riduce la forza di attrazione della DT nel medio e lungo periodo.

2) insufficiente attenzione alla coerenza tra qualità dei servizi e prezzo della vacanza

Possibile atteggiamento da “rendita del monopolista” ovvero marcata incoerenza tra qualità dei servizi e il prezzo corrispondente.

Aumenti non giustificati dei prezzi, dettati dalla richiesta soprattutto in determinati periodi (es. capodanno in montagna)

Livello dei prezzi e variabilità incontrollabili

Tipico atteggiamento delle località VIP e delle destinazioni giunte alla maturità.

Situazione pericolosa in quanto il turista di oggi ha i mezzi per scegliere un'alternativa, ovvero una destinazione con un miglior rapporto q/prezzo

3) Scarsa innovazione nei servizi e nell'organizzazione del turismo e scarso approccio di marketing turistico territoriale

In molte località italiane il livello dei servizi è rimasto ancorato al passato e molte località turistiche non hanno sviluppato azioni di marketing turistico-territoriale ma si sono concentrati sulla comunicazione pubblicitaria e sull'organizzazione eventi.

FRAMMENTAZIONE DELL'OFFERTA TERRITORIALE

Le conseguenze dell'eccessiva frammentazione dell'offerta :

- Frammentazione dei target. Ognuno ha i “propri clienti”
- Offerte disomogenee e di livelli qualitativi diversi
- Difficoltà di certificare/garantire qualità
- Focus sull'attrazione turistica più che sul prodotto specifico
- Basso potere contrattuale della destinazione rispetto ai T.O. e altri operatori
- Basso potere negoziale sui mass media e difficoltà in termini di comunicazione globale
- Confronto e concorrenza interna

Il modello frammentato rende più difficili le politiche di destination management

In sintesi

Più in generale, nella maggiorparte dei casi nelle regioni italiane gli enti pubblici o gli enti pivot svolgono una generica attività di promozione che garantisce una discreta presenza sui media e nel circuito fieristico.

POCO O NULLA viene fatto sulle attività più evolute, come la **creazione e lo sviluppo del prodotto turistico**, la definizione di **politiche e standard di qualità**, la **commercializzazione integrata** di servizi o di pacchetti territoriali.

Gli enti preposti gestiscono quindi un marketing – mix parziale, fatto quasi esclusivamente di informazione e comunicazione, privo di controllo sul prodotto, sul prezzo e sulla distribuzione.

In questo contesto le singole imprese vendono il loro prodotto spesso in forte competizione le une con le altre e basate sullo sfruttamento delle opportunità offerte dalle risorse disponibili (vicinanza alla spiaggia..). Si riproduce di fatto la logica della rendita monopolistica senza assumere un'ottica integrata, che vede il territorio come un sistema locale di servizi e attrazioni.

Quanto descritto fino ad ora mostra le ragioni della perdita di competitività di una destinazione turistica e, in modo più specifico, della destinazione Italia.

Negli ultimi anni, il mercato turistico ha introdotto un dinamismo fino ad ora sconosciuto, ed ha compromesso molte “rendite di posizione” che si erano create in anni di stabilità.

Oggi serve di più per essere competitivi, serve una strategia di management e di marketing della destinazione

NECESSITA' DI RILANCIO DELL'OFFERTA TURISTICA ITALIANA

Dopo 40 anni di storia turistica di successo grazie all'immenso patrimonio storico-artistico, paesaggistico e culturale, l'offerta turistica italiana necessita di un rilancio per poter mantenere e accrescere la propria capacità attrattiva.

E' necessario un re-engineering della destinazione Italia, ovvero il passaggio ad una nuova forma di organizzazione del prodotto turistico secondo le logiche di mercato

Serve innovazione nelle:

- Forme di governance e nelle competenze manageriali negli enti preposti
- Modelli organizzativi e gestionali delle singole imprese nell'ottica di un sistema integrato

RUOLO DEGLI ENTI LOCALI NEL PROCESSO DI RINNOVO

In Italia il territorio è la principale fonte di attrazione, perciò il ruolo degli enti locali è fondamentale nel processo di rinnovo.

E' necessario:

- intervenire a livello di **governance regionale**, prevedendo articolazioni territoriali capaci di gestire destinazioni di livello locale.
- Avviare nuove forme di gestione **dell'interazione tra pubblico e privato**, per garantire che l'interesse dei privati corrisponda a ricadute positive per il territorio
- Identificare strumenti innovativi di **concertazione e di dialogo** con le categorie economiche ed i residenti affinché le risorse siano utilizzate al meglio in una logica di lungo periodo

APPROCCIO DI MARKETING TERRITORIALE

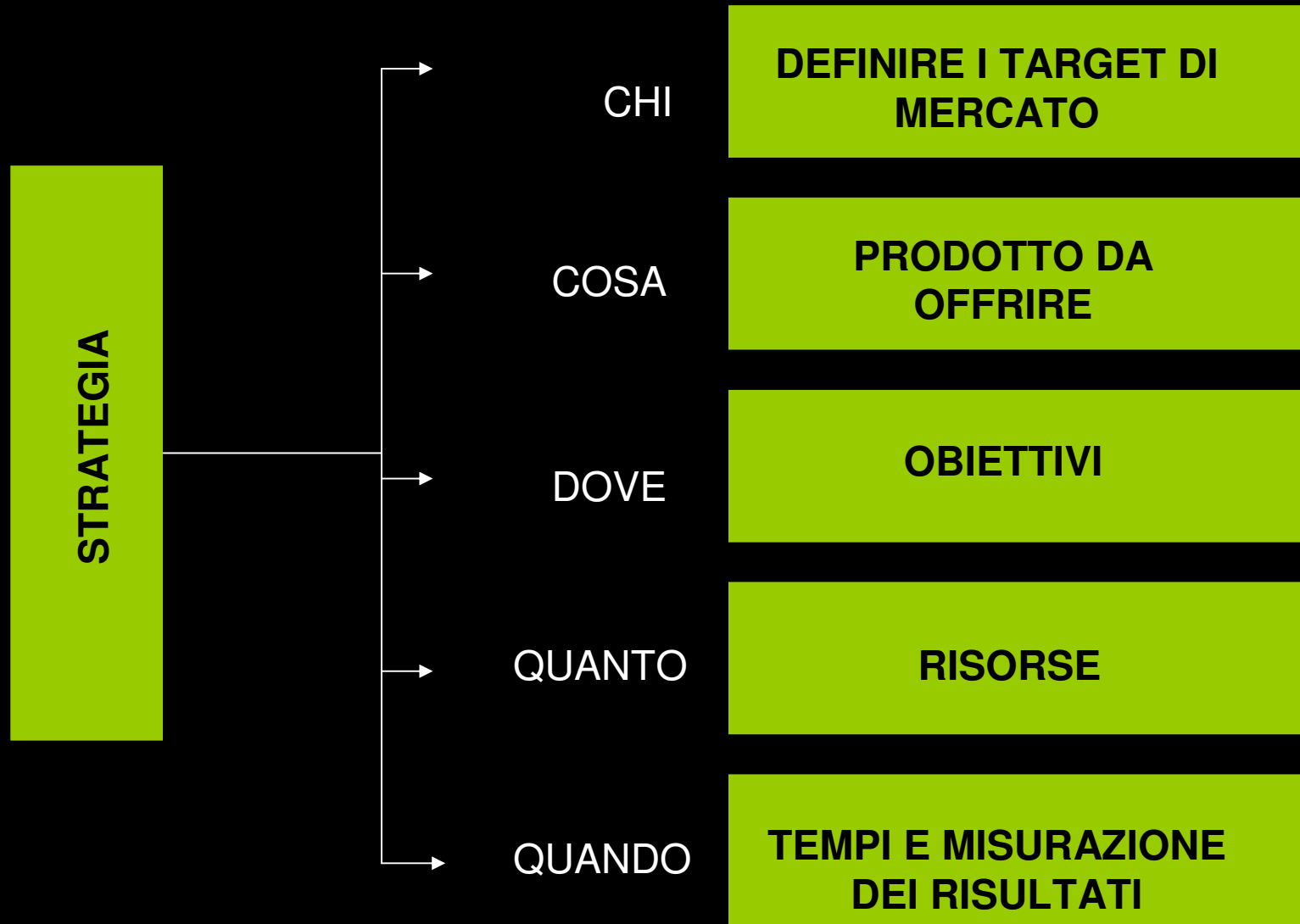
Un approccio evoluto di marketing territoriale implica:

□ Un'azione di governance: creazione di un organismo professionale legittimato e dotato di budget e di strumenti organizzativo/operativi (DESTINATION MANAGEMENT COMPANY)

Gestione dei processi di marketing territoriale. Opera a stretto contatto con gli enti che amministrano il territorio e le imprese attive nel settore turistico

□ Formulazione di una strategia di marketing della destinazione fissando obiettivi di medio periodo capaci di riposizionare l'offerta turistica della destinazione

STRATEGIA DI MARKETING DI UNA DESTINAZIONE



STRATEGIE DI MARKETING DI UNA DESTINAZIONE

Una strategia di marketing evoluta segna il passo da un'offerta generica frammentata ad

un'offerta distintiva integrata

attraverso

la creazione di offerte e prodotti turistici

lo sviluppo di servizi di informazione e di accoglienza,

il coinvolgimento degli attori territoriali e dei residenti,

il controllo e lo sviluppo della qualità dell'offerta.

STRATEGIE DI MARKETING DI UNA DESTINAZIONE

MERCATO: target di mercato su cui puntare (provenienza, comportamento d'acquisto, attese, preferenze)

PROGETTI: decidere cosa offrire, su quali prodotti specifici puntare, per offrire una proposta distintiva

OBIETTIVI: stabilire verso quali risultati tendere (economici, sociali, ambientali, sostenibilità)

RISORSE: trovare delle forma di finanziamento pubbliche ma anche alternative – banca, privati

TEMPI: definire scadenze entro quali misurare i risultati e lo stato di avanzamento dei progetti

La capacità di un territorio di formulare una strategia di marketing di questo tipo, consente una visione complessiva, che supera il modello di spontaneismo imprenditoriale con cui sono nate e si sono sviluppate la maggiorparte delle attività turistiche.

Da promozione generica del territorio (accoglienza, informazione e comunicazione turistica)
ad una situazione nuova

che comprende un **marketing mix completo** (creazione del prodotto, fissazione del prezzo, determinazione della politica distributiva e commerciale fino a diventare parte attiva nel processo di promo-commercializzazione)

LA DMC può inserirsi in una rete di relazione e di scambio con diversi soggetti e organizzazioni (intermediazione T.O., turismo business, agenzie di comunicazione di massa, web companies)

La DMC può lavorare su B2B e su B2C

Condizione necessaria affinché una DMC operi in questo modo è quello di “ avere prodotto” e la delega di tutti gli attori locali a “trattare” con i diversi soggetti e organizzazioni

STRATEGIE PER UNA GOVERNANCE COMPETITIVA

Gli elementi che rendono competitiva una destinazione sono un mix tra:

ATTRAZIONI

ACCOGLIENZA

ANIMAZIONE

ACCESSIBILITA' COMMERCIALE (rendere facile l'acquisto di una destinazione)

ACCESSIBILITA' DELLA DESTINAZIONE (rendere facile l'accesso alla destinazione)

DISPONIBILITA' DI OFFERTE E PRODOTTI

GLI ASSI DI UNA GOVERNANCE COMPETITIVA

Stimolare la crescita

Gestire la crescita

Prodotto

accoglienza

Sviluppo settore

Collaborazione e
coordinamento

Bisogna lavorare sul **marketing strategico** e costruire prodotti turistici territoriali

Bisogna operare delle scelte:

Quale turismo, quali mercati

Creare prodotti turistici tematici

Lavorare insieme agli operatori per incrementare la redditività

RUOLO DELLE AMMINISTRAZIONI

Avere un approccio propositivo, assumere la **leadership della destinazione**, sviluppando visione strategica per il territorio e diventando il primo attore nella progettazione e design del prodotto e dell'offerta turistica della destinazione

DA PROMOZIONE A PROMOCOMMERCIALIZZAZIONE

La promocommercializzazione serve per sostenere la crescita degli operatori, è facilitatore di provider e di clienti e serve per collocare il prodotto-destinazione sul mercato.

Il nuovo compito è quello di attirare l'attenzione del mercato con proposte-prodotti allettanti, motivare e aiutare la decisione del cliente e semplificare il processo decisionale e di acquisto. Il risultato finale è la possibilità di PRENOTAZIONE.

Gli interlocutori sono:

B2C: clienti

B2B: T.O., on line travel providers, vettori low cost

RUOLO DELL'AMMINISTRAZIONE PUBBLICA NELLA PROMOCOMMERCIALIZZAZIONE

Il ruolo della destinazione è quello di soggetto che la gestisce, la promuove, fungendo da grande contenitore dove turisti e intermediari trovano informazioni e risposte.

Nasce il concetto di **DESTINATION MANAGEMENT SYSTEM** (DMS) e di **GENERAL SALES AGENT** (GSA) del territorio

Austria, Inghilterra, Francia, Spagna hanno iniziato ad avere una visione sistemica e di promocommercializzazione.

L'Italia continua purtroppo ad avere una visione amministrativa e il modello DMO è ancora poco diffuso.

DUE APPROCCI NELLA PROMOCOMMERCIALIZAZIONE

Due approcci mediante i quali una destinazione può fare promocommercializzazione:

GSA

Soggetto che promuove sul mercato prodotti e offerte attraverso le proprie azioni di marketing e promozione. Si dota di un call center, sito web e collaborazioni attive con consorzi turistici. (co-marketing con vettori low-cost e con e-mediators – expedia...)

APPROCCIO PIU' AGGRESSIVO

Creare e commercializzare proprie proposte , realizzate a partire dai prodotti forniti dagli operatori locali.

Questo approccio risponde alla domanda di mercato sempre più indirizzata verso la ricerca e la prenotazione del “**fai da te**”

E funge da “**vetrina**” per quegli operatori, soprattutto piccoli, che non hanno la capacità, il tempo e le risorse per intraprendere un’azione commerciale.

QUALE RUOLO PER DMO/ APT-AIAT?

APT

- Sviluppo del prodotto
- Attività di marketing
- Gestione del marchio
- Distribuzione di prodotti speciali
- Informazioni ai visitatori
- Supporto amministrativo
- **FUNZIONE: SUPPORTO**

DMO

- Gestione delle infrastrutture
- Sviluppo del prodotto
- Planning delle guide
- Attività di marketing
- Gestione del marchio
- Informazioni ai visitatori
- Informazioni al commercio / ai professionisti
- Training e ricerca
- Gestione della destinazione strategica
- **FUNCTION: LEADERSHIP**

COMPITO DI UNA DMO

Il compito principale di una DMO è
attrarre visitatori e promuovere la destinazione

mentre

un APT-AIAT si occupa di

intrattenere i turisti nel luogo di vacanza e fornire informazioni

Il problema principale riscontrato in tali organizzazioni riguarda la non chiara definizione del loro ambito e dei compiti (...COLORO CHE FANNO LE BROCHURE)

Ciò porta spesso a situazioni di conflitto.

UNA DESTINAZIONE COMPETITIVA SI OCCUPA DI

COMMERCIALIZZAZIONE:

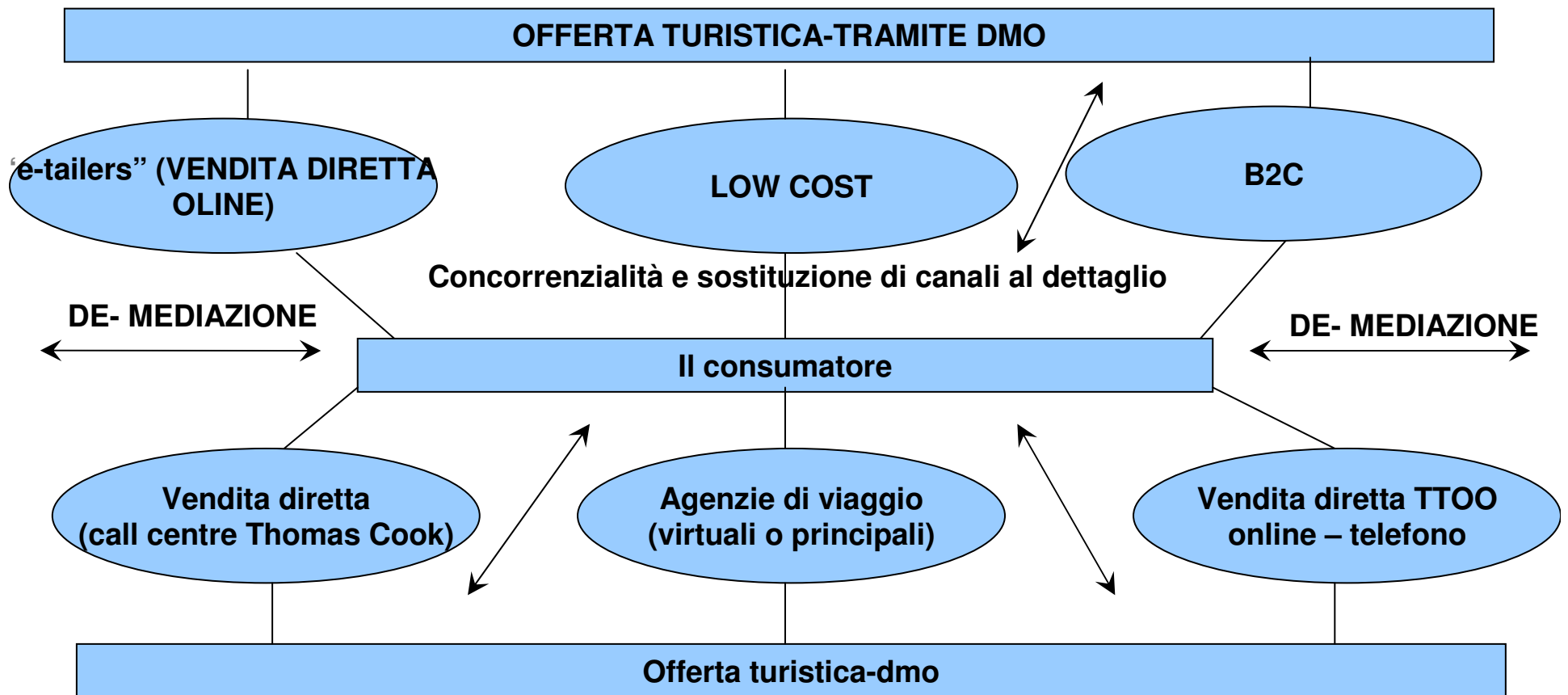
- **Accessibilità al cliente: proporre offerte e facile prenotazione. Product oriented**
- **sviluppo dei prezzi per gruppi e tour operator**
- **partecipazione ad iniziative promozionali comuni**
- **flessibilità e creatività**
- **creazione di attrazioni (temi)**
- **pianificazione con almeno 6 mesi di anticipo**

CREARE UN'IMMAGINE, UN MARCHIO RICONOSCIBILE

Approccio al turista:

- **orari basati sulle necessità del turista**
- **visibilità ed accessibilità: indicazioni turistiche in più lingue**
- **informazioni in più lingue**
- **servizi correlati: souvenir, librerie, shop, farmacie...**
- **intrattenimento: tour guidati, allestimento di eventi**

IL FUTURO DEL TURISMO – RUOLO DELLA DMO



PERCHE' PROMOCOMMERCIALIZAZIONE?

Creare motivi di visita al di fuori dei periodi di affollamento, a metà settimana ed in bassa stagione

Conquistare l'attenzione del cliente in un mercato concorrenziale

Posizionare il prodotto-destinazione

Concludere la vendita o motivare il cliente in un mare di informazioni

Riferimenti bibliografici:

U. Martini, J. Ejarque (2008) “ Le nuove strategie di destination marketing”
Franco Angeli; PARTE I cap. 1 e 2