

MARKETING STRATEGICO PER IL TERRITORIO E DESTINATION

MANAGEMENT

Prof. Tonino Pencarelli
Dipartimento Economia, Società e Politica
dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo
tonino.pencarelli@uniurb.it

Management delle destinazioni turistiche: distretti e sistemi

- ❑ **Cenni introduttivi di marketing**
- ❑ **L'economia delle esperienze:** una nuova prospettiva per l'analisi dei consumi, ma anche un modello di gestione delle destinazioni...
- ❑ **Destinazioni turistiche e Distretti industriali:** la prospettiva sistemico vitale per la governance del territorio
- ❑ Il **marketing** ed il management delle destinazioni turistiche
- ❑ Una rassegna di letteratura per approfondire

Concetto di marketing...

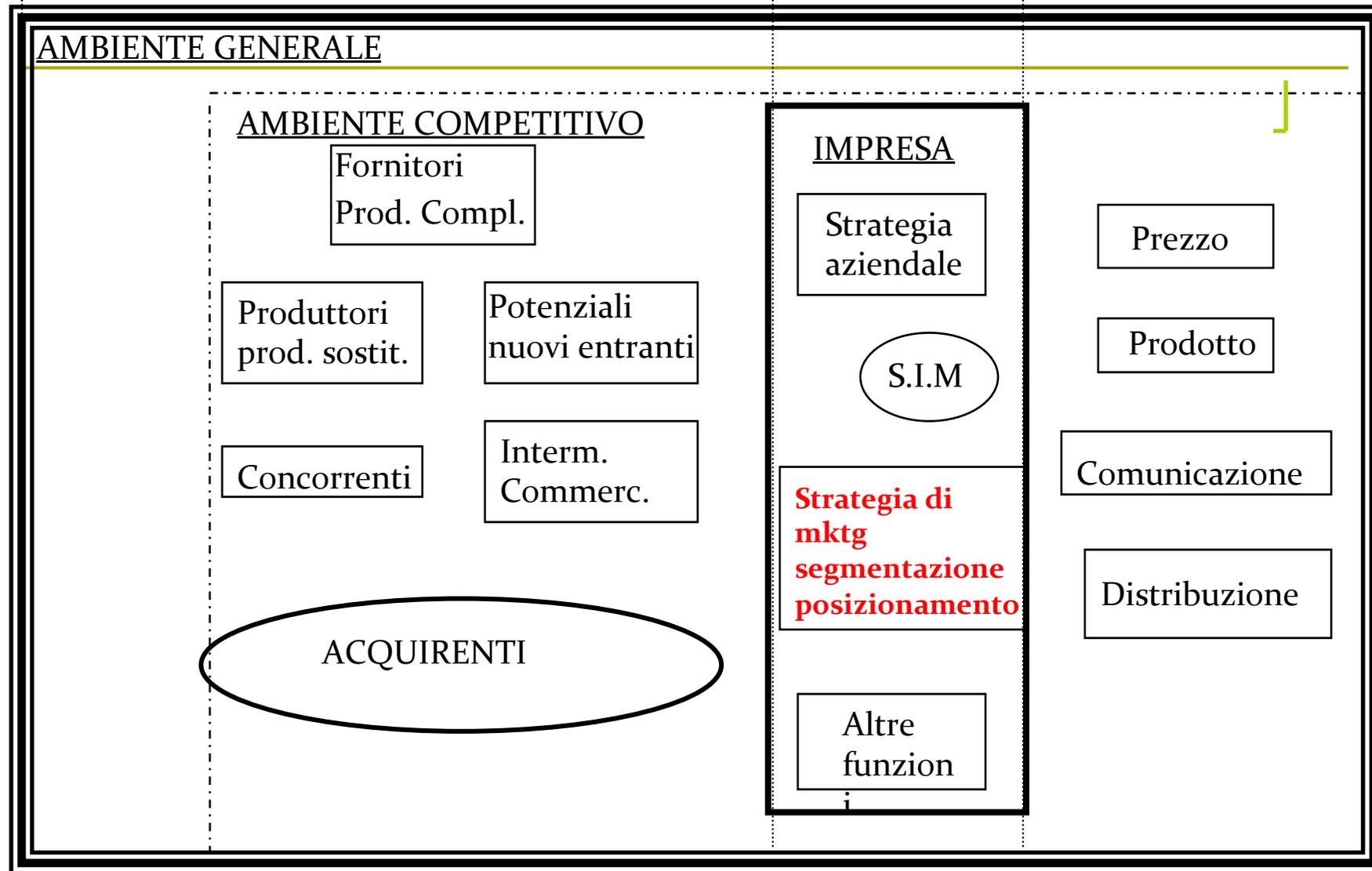
- ❑ Il marketing è un processo manageriale diretto a comprendere e soddisfare bisogni ed esigenze della domanda attraverso processi di creazione e consegna del valore ai clienti, realizzando un profitto
- ❑ Il *marketing management* consiste nell'analizzare, programmare, realizzare e controllare progetti volti all'attuazione di scambi con mercati-obiettivo per realizzare obiettivi aziendali. Esso mira soprattutto ad adeguare l'offerta di prodotti o servizi ai bisogni e alle esigenze dei mercati obiettivo ed all'uso efficace delle tecniche di determinazione del prezzo, della comunicazione e della distribuzione per informare, motivare e servire il mercato.

IL SISTEMA DI MARKETING - Le componenti del sistema

MARKETING INFORMATION

MKT. STRAT.

MKT. OPERATIVO



Principali aree di attività del marketing



Area del **Marketing Information**
(ambiente competitivo, generale-sociale,
interno)



Area del **Marketing Strategico**, con
l'obiettivo di delineare la strategia
competitiva e la strategia di marketing
(obiettivi, target group, differenziaz.,
posizionamento)



Area del **Marketing Operativo**, in
applicazione delle strategie deliberate
(Marketing Mix)

Interrogativi di base per le strategie di marketing

- 1. A chi indirizzare l'offerta ?** Selezione del target – individuazione di segmenti omogenei al proprio interno sulla base di criteri descrittivi (es. età), comportamentali (modalità d'uso), o dei benefici ricercati;
- 2. Perché i consumatori dovrebbero preferire il nostro prodotto?** Focus su aspettative, percezioni del nostro prodotto e di quello dei concorrenti – per poi elaborare la proposta di valore, il concept del prodotto (caratteristiche fisiche, design, servizi) ed il posizionamento del brand (nella mente dei consumatori)
- 3. Cosa dovremmo conoscere e saper fare meglio dei concorrenti?** Individuazione delle risorse attivabili all'interno e tramite relazioni con soggetti esterni

Le politiche di marketing mix

Marketing mix

Insieme delle politiche di mercato attraverso cui la strategia di marketing viene effettivamente realizzata



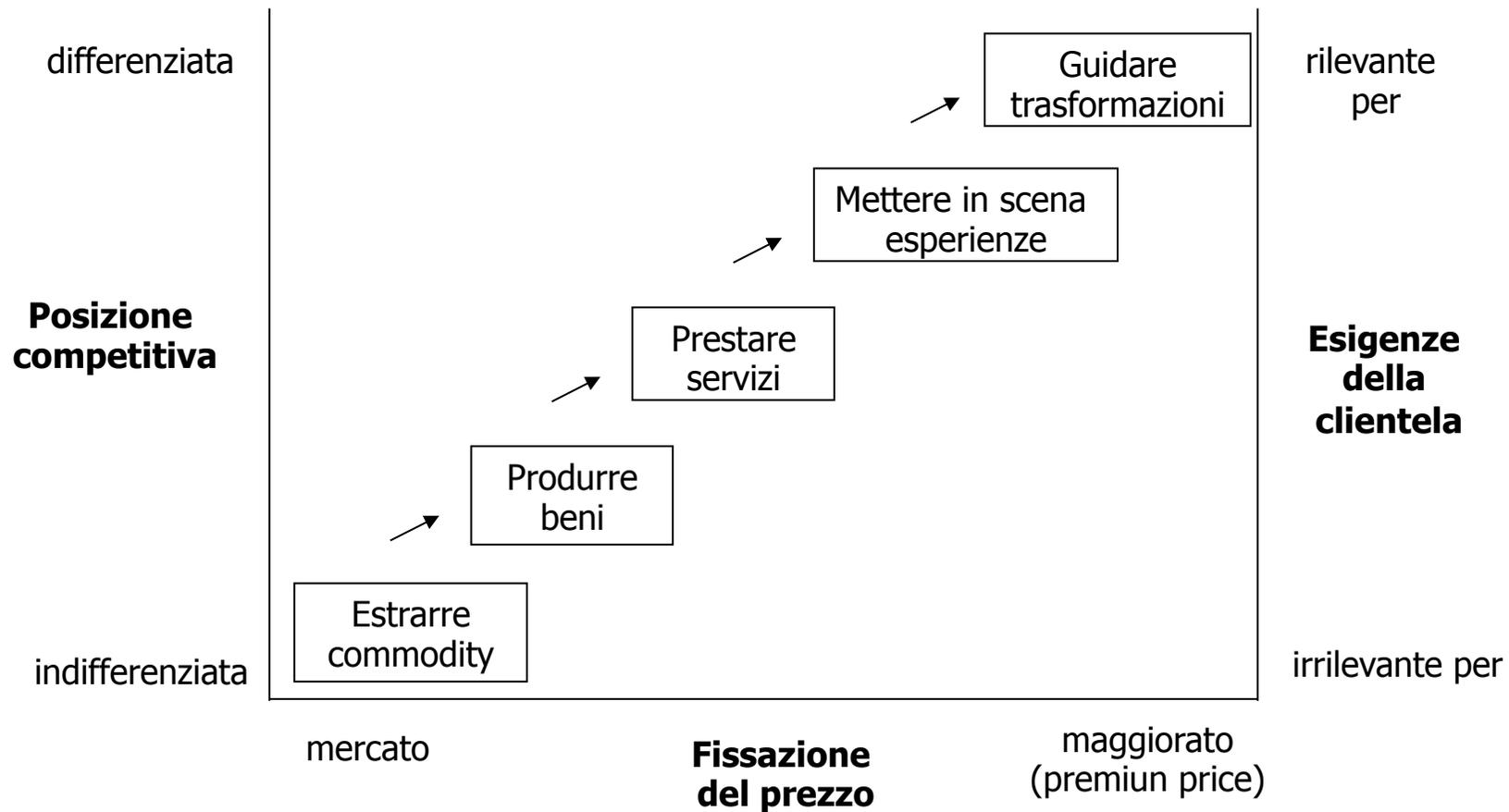
Il marketing nell'economia delle esperienze

- ❑ Prende atto che si sta realizzando un profondo cambiamento nei consumi
- ❑ Cerca di identificare nuove soluzioni di offerta per soddisfare i nuovi bisogni e creare valore
- ❑ Trova applicazione sia a livello macro (territori vs destinazioni turistiche) che a livello di singole organizzazioni e imprese turistiche

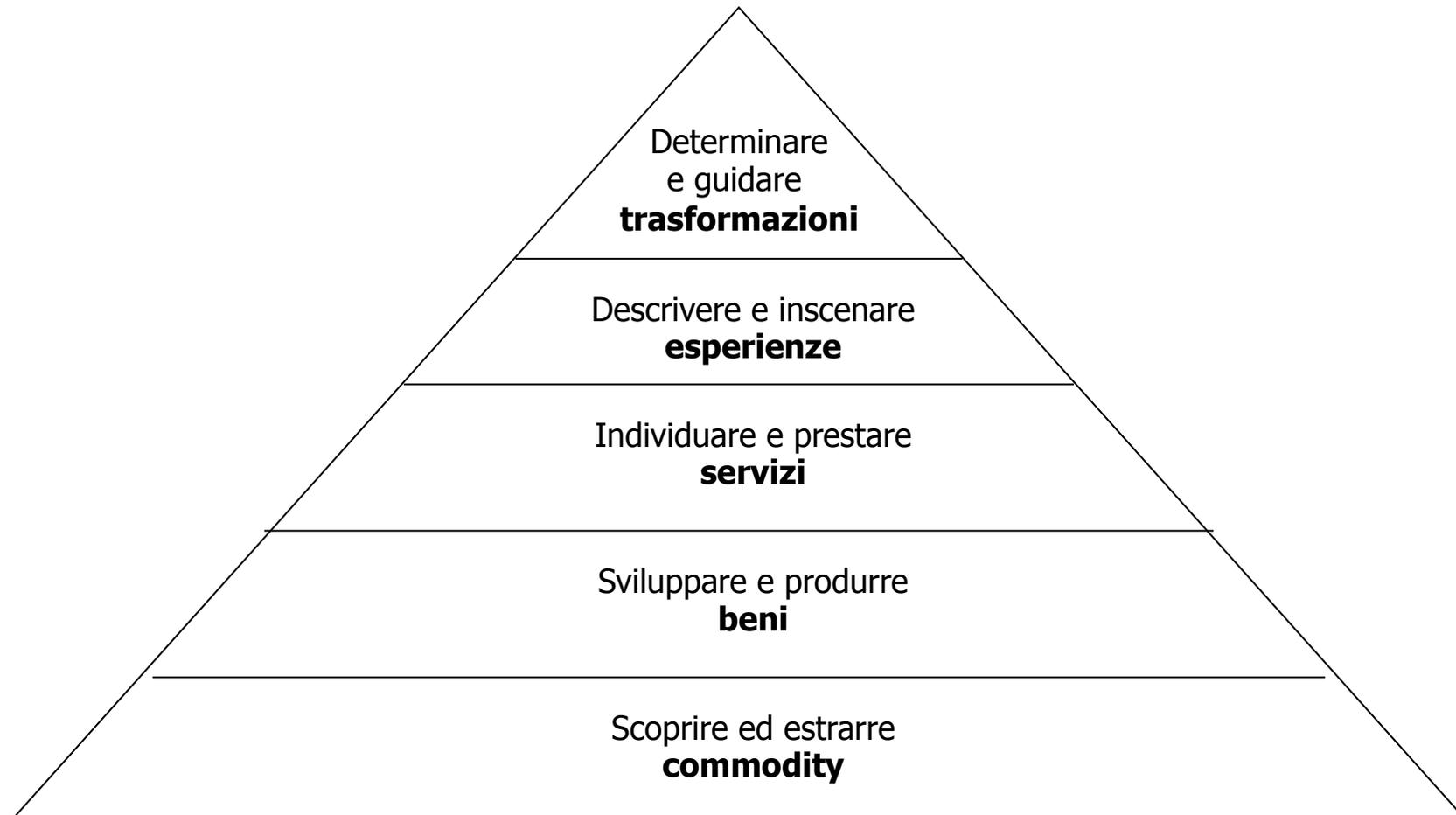
Capire il prodotto domandato

- Le commodity sono **materiali fungibili** estratti dal mondo naturale;
- I beni sono **manufatti tangibili** standardizzati e immagazzinabili;
- I servizi sono **attività intangibili** prestate ad un particolare cliente;
- Le esperienze sono **eventi memorabili** che coinvolgono gli individui sul piano personale;
- Le trasformazioni sono **cambiamenti individuali** ed efficaci prodotti sull'individuo;

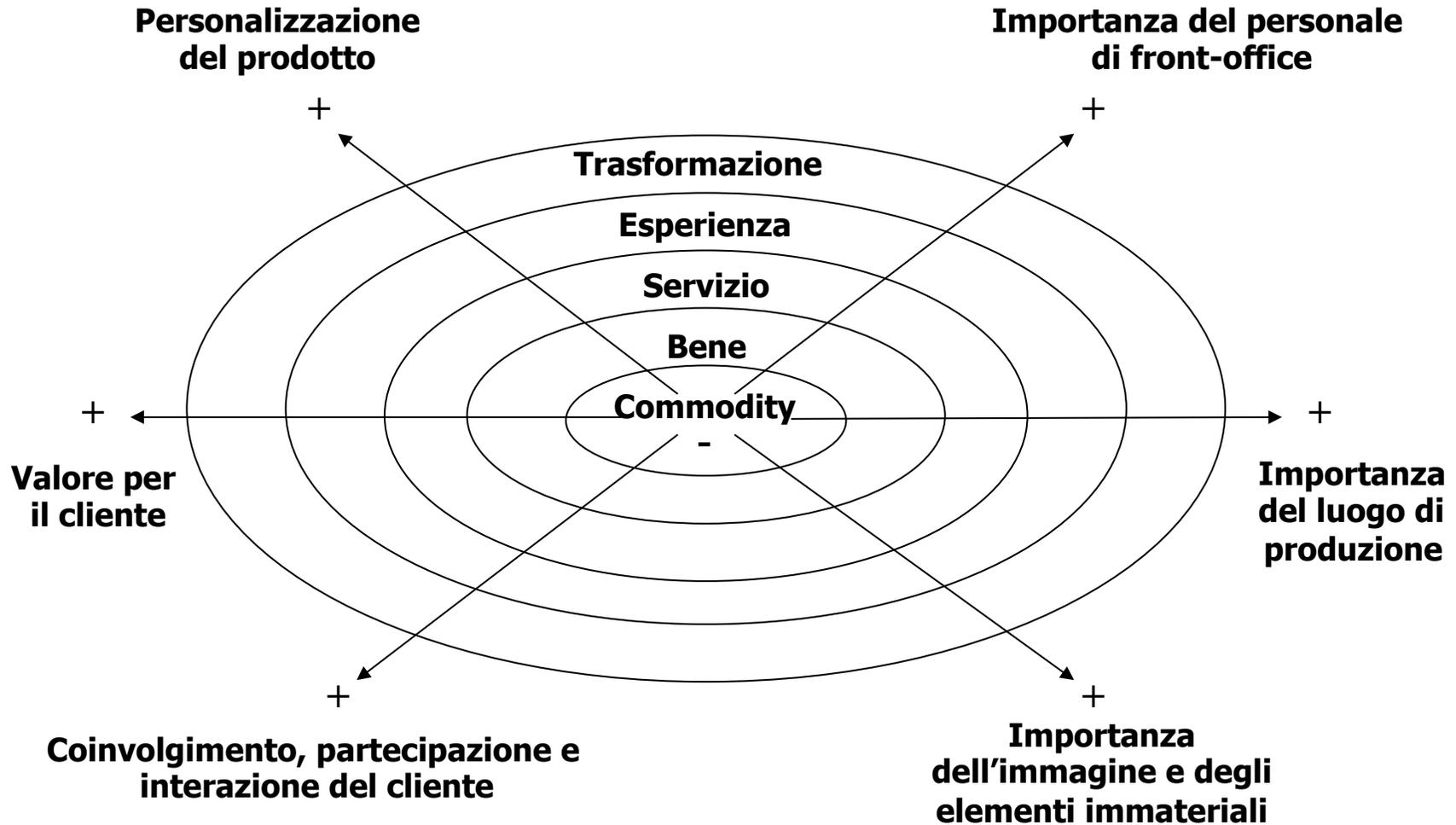
La progressione del valore economico



La piramide economica



Le caratteristiche dei prodotti



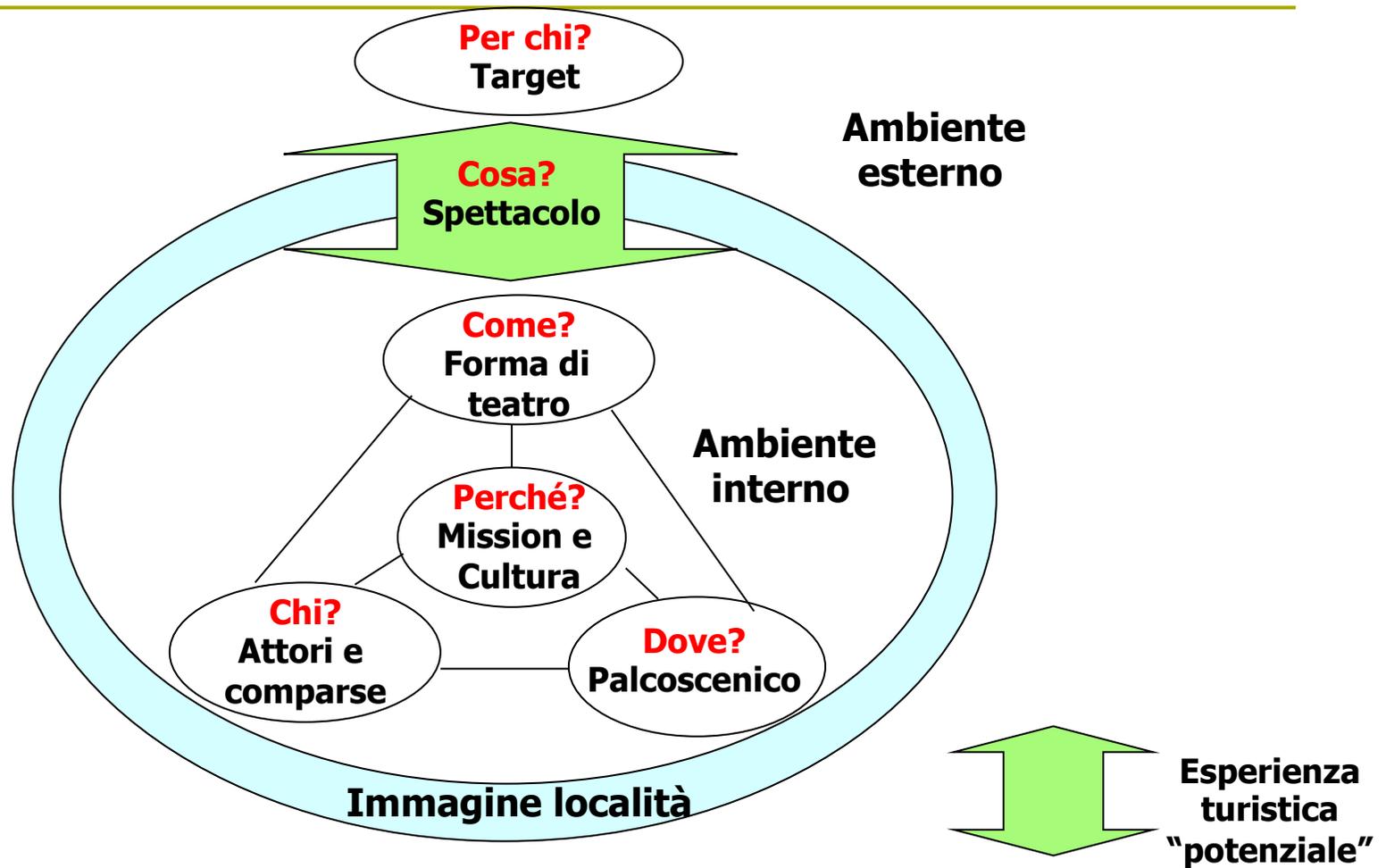
Si è quello che si fa pagare

- La transizione verso l'economia delle esperienze è iniziata quando si è cominciato a regalare esperienze per vendere proposte preesistenti
- Un'impresa è definita da ciò per cui fa pagare
- **Vendere esperienze significa far pagare un biglietto d'ingresso**
- L'esperienza non varrà una tariffa d'ingresso finché non si smette di regalarla
- La storia del progresso economico consiste nel far pagare per ciò che un tempo era gratis

Siete ciò per cui fate pagare

- ✍ Se fate pagare *il materiale fungibile*, allora siete nel business delle **commodity** (al kg, al litro, ecc.);
- ✍ Se fate pagare *i manufatti tangibili*, allora siete nel business dei **beni** (per unità di prodotto);
- ✍ Se fate pagare *le attività intangibili eseguite*, allora siete nel business dei **servizi** (affitto - uso per unità di tempo);
- ✍ Se fate pagare *la possibilità di vivere emozioni memorabili*, allora siete nel business delle **esperienze** (biglietto d'ingresso);
- ✍ Se fate pagare *l'esito manifesto ottenuto dal cliente*, allora siete nel business delle **trasformazioni** (esito manifesto);

Un modello di analisi per la produzione di esperienze



I nuovi segmenti di turismo

Turismo di nicchia: a ciascuno la sua "esperienza"

Attività turistiche

TURISMO DI MASSA

Tipologia di Turismo convenzionale che coinvolge un ampio numero di persone verso realtà comuni

TURISMO DI NICCHIA

Tipologia di Turismo che coinvolge un numero ristretto di persone accomunate da interessi, culture e o attività speciali, particolari, autentiche

Micro nicchie

CULTURALE

AMBIENTALE

RURALE

URBANO

ALTRI

Museale

Natura e fauna

Fattoria /Granaio

Affari

Fotografia

Scolastico

Ecoturismo

Campeggio

Conferenze

Benessere e terme

Religioso

Avventura

Vino / Gastronomia

Esposizioni

Volontariato

Formazione

Alpino

Sport

Sport

Dark

Antropologia

Geoturismo

Festival ed eventi

Gallerie

Gioventù

Ricerca

Costiero

Arti e mestieri

Arte

Shopping e Outlet

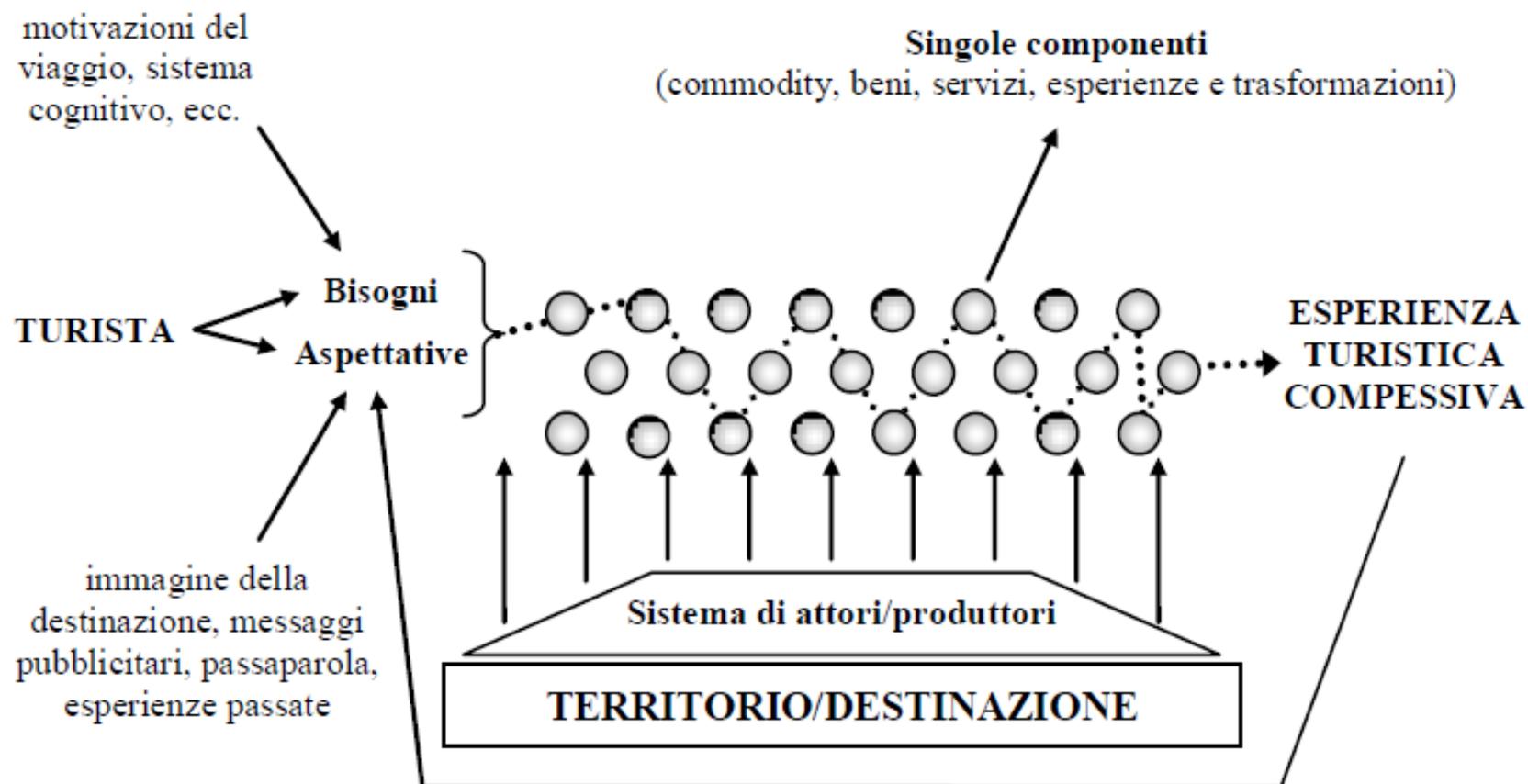
.....

Prof. Pencarelli Tonino

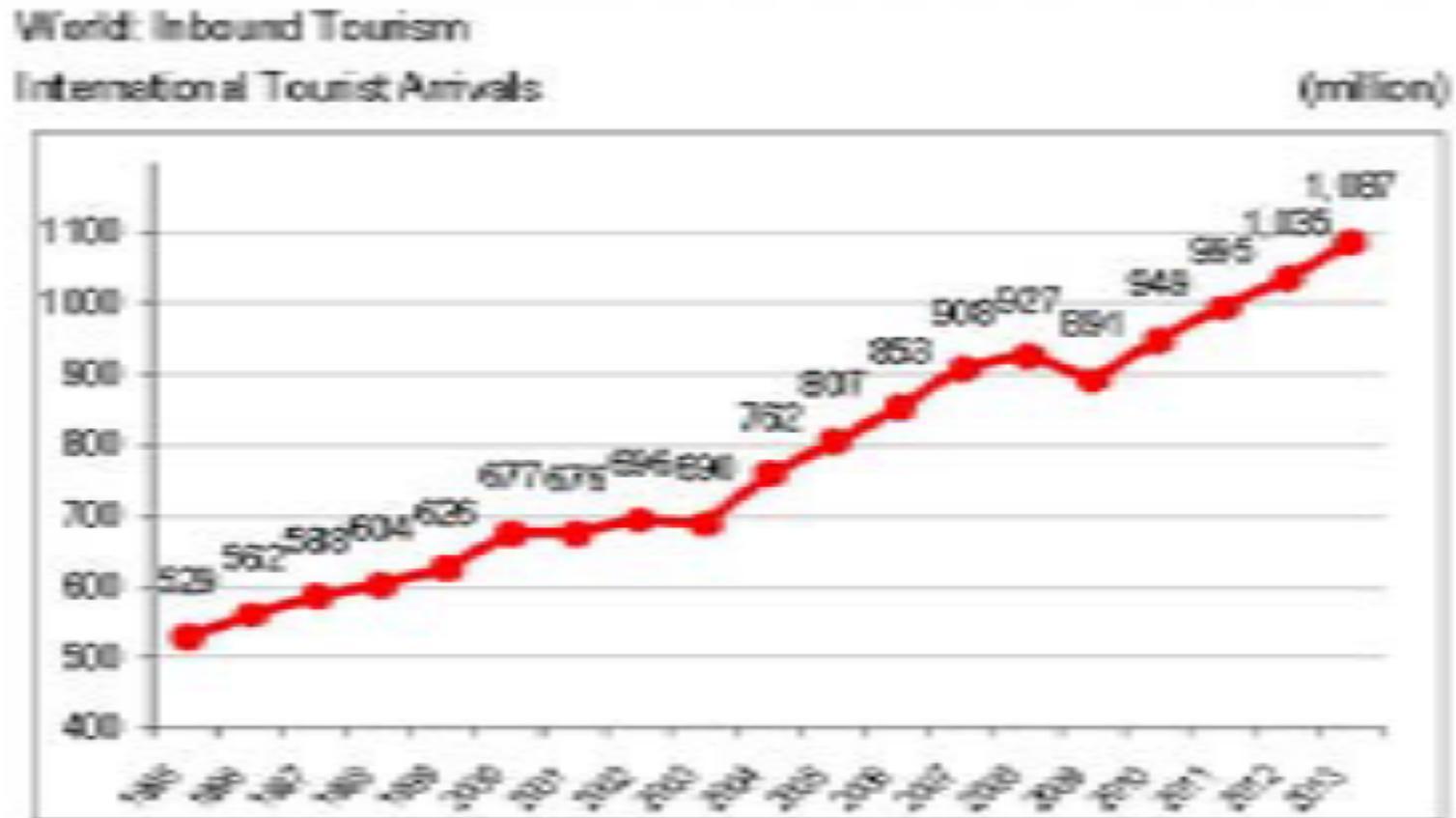
16

Sviluppo Turismo Alternativo

Il territorio come palcoscenico dell'esperienza

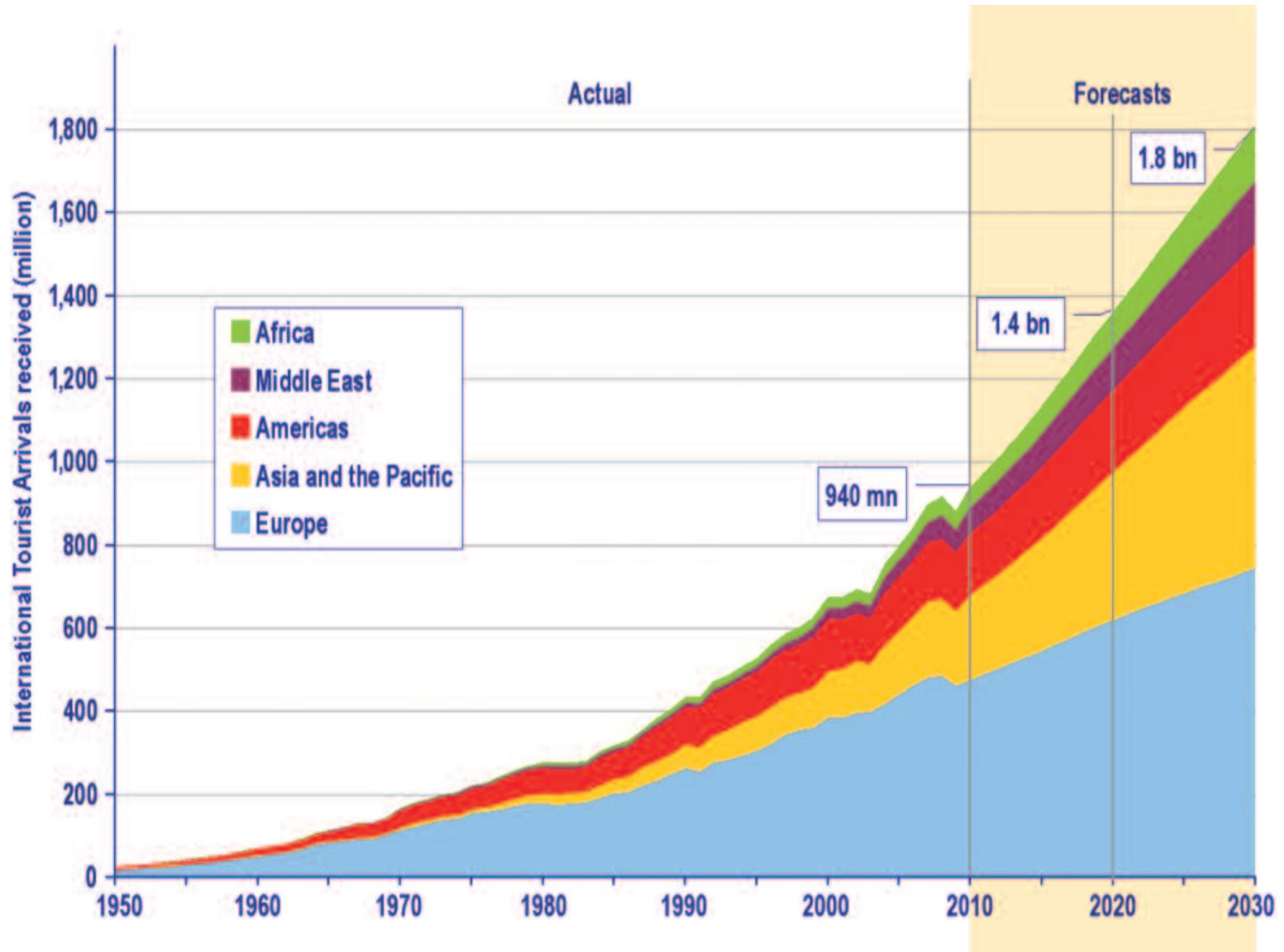


Dinamica della domanda mondiale



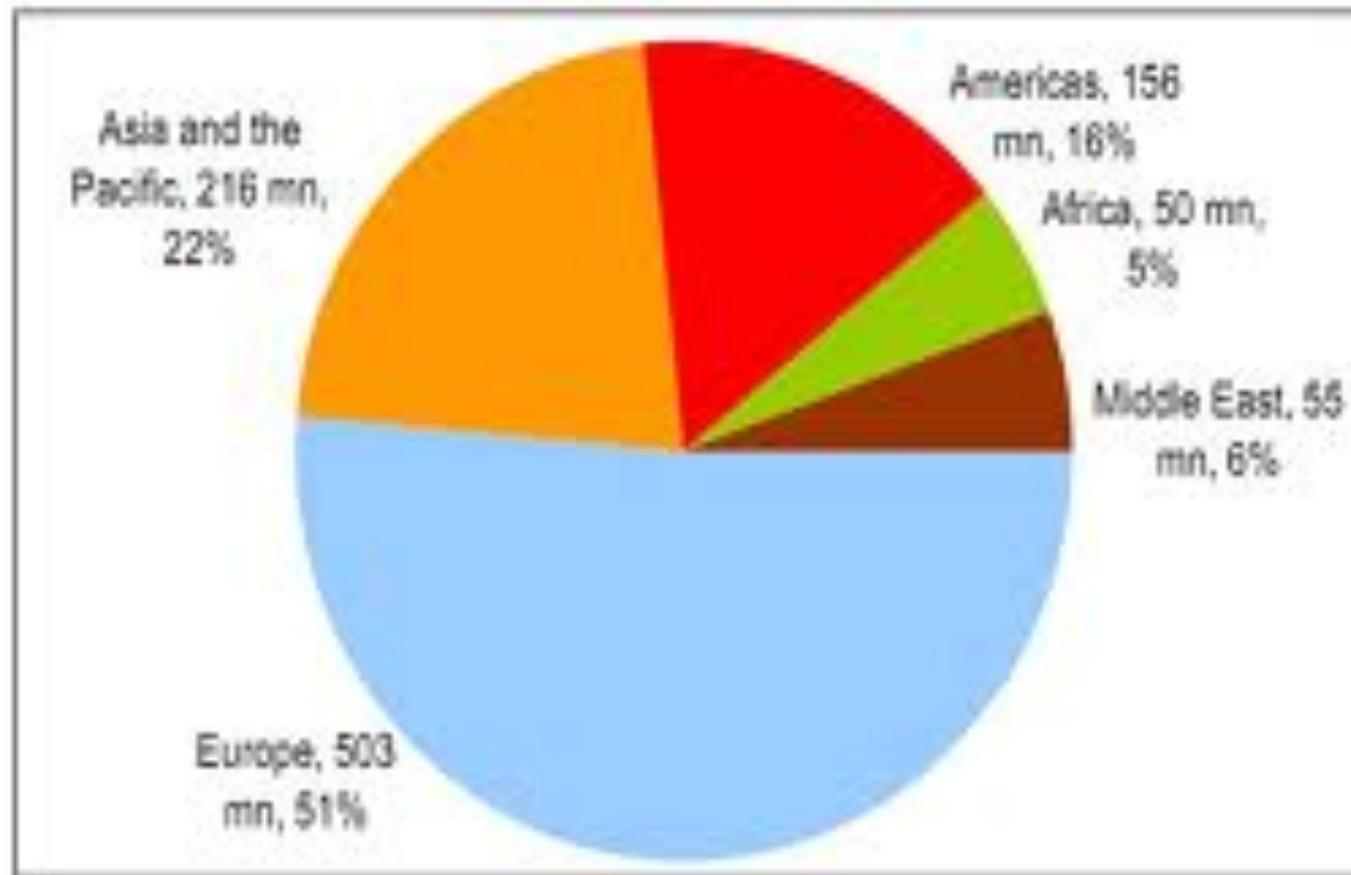
Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©

Source: World Tourism Organization (UNWTO) c



World Inbound Tourism: International Tourist Arrivals, 2011*

(million)



Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©

Defining the economic contribution of Travel & Tourism

Travel & Tourism is an important economic activity in most countries around the world. As well as its direct economic impact, the industry has significant indirect and induced impacts. The UN Statistics Division-approved Tourism Satellite Accounting methodology (TSA:RMF 2008) quantifies only the direct contribution of Travel & Tourism. But WTTC recognises that Travel & Tourism's total contribution is much greater, and aims to capture its indirect and induced impacts through its annual research.

DIRECT Travel & Tourism contribution

COMMODITIES

- Accommodation
- Transportation
- Entertainment
- Attractions

INDUSTRIES

- Accommodation services
- Food & beverage services
- Retail Trade
- Transportation services
- Cultural, sports & recreational services

SOURCES OF SPENDING

- Residents' domestic T&T spending
- Businesses' domestic travel spending
- Visitor exports
- Individual government T&T spending

INDIRECT Travel & Tourism contribution

- T&T investment spending
- Government collective T&T spending
- Impact of purchases from suppliers

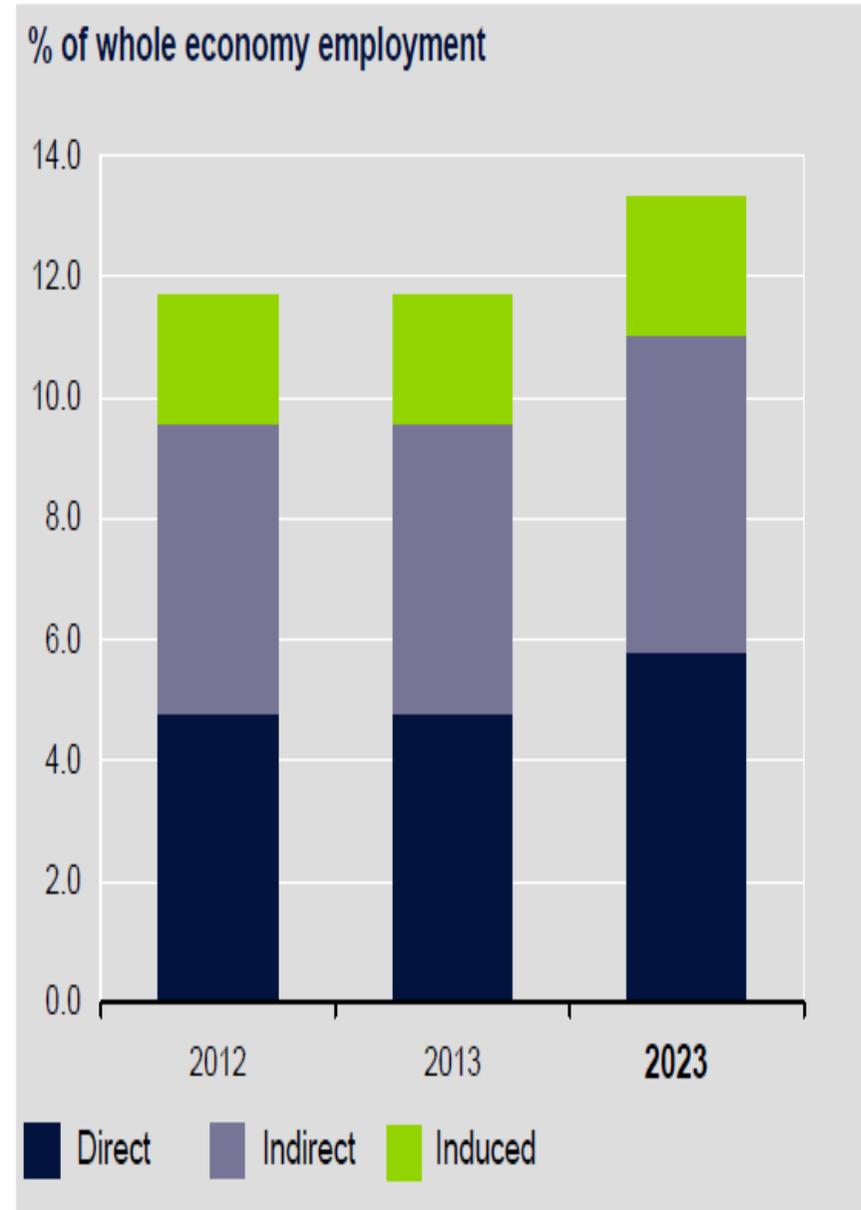
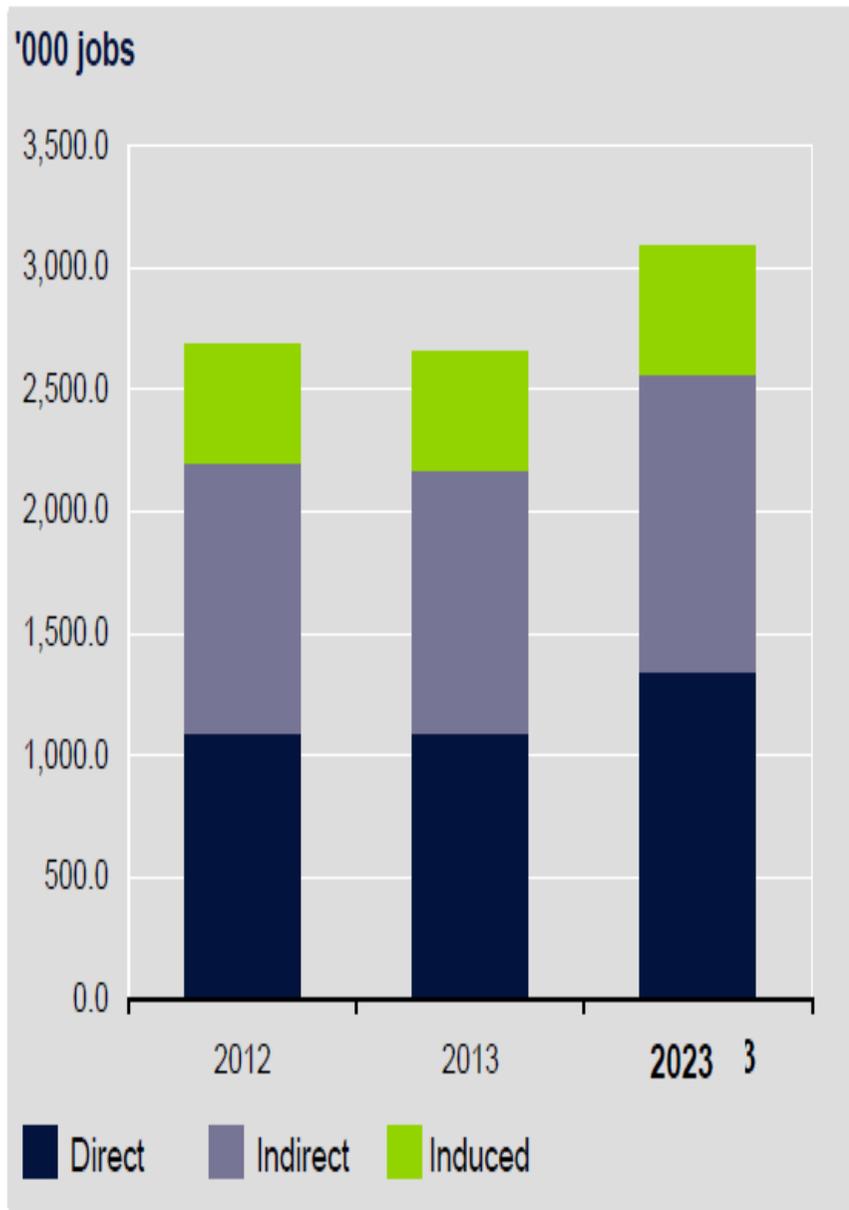
INDUCED contribution (spending of direct and indirect employees)

- Food and beverages
- Recreation
- Clothing
- Housing
- Household goods

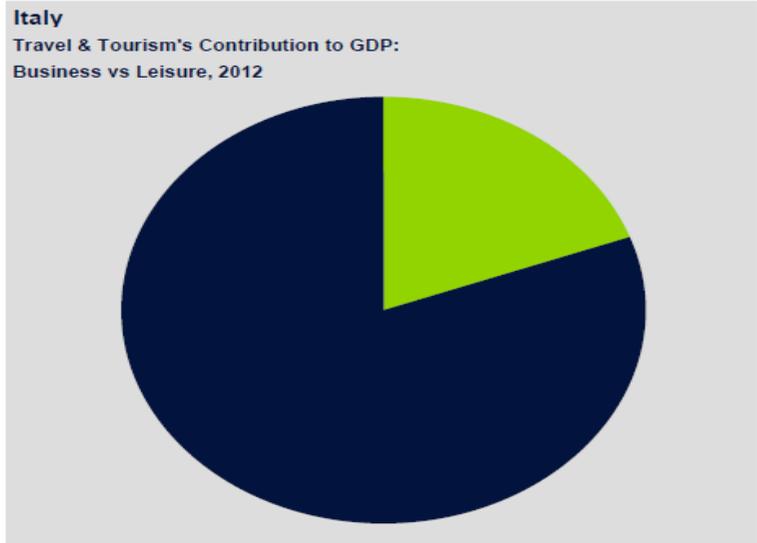
TOTAL Travel & Tourism contribution

- To GDP
- To employment

ITALY: TOTAL CONTRIBUTION OF TRAVEL & TOURISM TO EMPLOYMENT



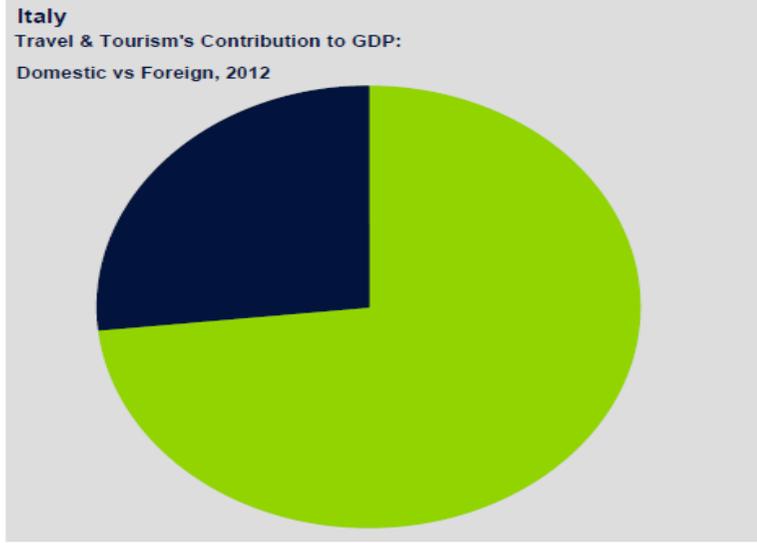
Different components of Travel & Tourism¹



Leisure travel spending (inbound and domestic) generated 80.5% of direct Travel & Tourism GDP in 2012 (EUR95.0bn) compared with 19.5% for business travel spending (EUR23.0bn).

Leisure travel spending is expected to fall by 1.3% in 2013 to EUR93.9bn, and rise by 2.5% pa to EUR119.6bn in 2023.

Business travel spending is expected to fall by 1.1% in 2013 to EUR22.7bn, and rise by 1.7% pa to EUR26.9bn in 2023.



Domestic travel spending generated 73.2% of direct Travel & Tourism GDP in 2012 compared with 26.8% for visitor exports (ie foreign visitor spending or international tourism receipts).

Domestic travel spending is expected to fall by 1.0% in 2013 to EUR85.6bn, and rise by 2.7% pa to EUR111.8bn in 2023.

Visitor exports are expected to fall by 1.9% in 2013 to EUR31.0bn, and rise by 1.1% pa to EUR34.7bn in 2023.

Leisure spending
80.5%

Business spending
19.5%

Foreign visitor spending
26.8%

Domestic spending
73.2%

Travel & Tourism's Direct Contribution to GDP	2012 (US\$bn)
4 France	99.7
5 Italy	81.9
7 Spain	73.3
9 United Kingdom	58.4
10 Germany	55.4
13 Turkey	32.2
World Average	17.2
24 Egypt	17.1
26 Greece	15.4
28 Switzerland	14.4
35 Portugal	12.0

Travel & Tourism's Total Contribution to GDP	2012 (US\$bn)
4 France	253.6
5 Italy	206.9
7 Spain	205.4
8 United Kingdom	168.5
9 Germany	153.8
14 Turkey	86.9
World Average	52.3
22 Switzerland	50.4
27 Greece	38.9
30 Egypt	37.6
32 Portugal	33.9

Travel & Tourism's Direct Contribution to Employment	2012 '000 jobs
11 Egypt	1375.5
13 France	1189.2
14 Italy	1099.5
16 United Kingdom	994.0
18 Spain	893.9
World Average	793.7
24 Germany	734.4
29 Turkey	516.4
38 Greece	330.6
39 Portugal	325.3
65 Switzerland	143.9

Travel & Tourism's Total Contribution to Employment	2012 '000 jobs
12 Egypt	3106.6
13 France	2924.7
17 Spain	2690.9
18 Italy	2680.8
19 United Kingdom	2419.8
20 Turkey	2053.6
21 Germany	1985.5
World Average	1975.7
38 Portugal	860.4
43 Greece	688.8
59 Switzerland	474.6

Travel & Tourism Capital Investment	2012 (US\$bn)
5 France	27.4
7 Germany	23.9
10 Spain	19.1
12 Turkey	16.9
14 Italy	14.7
15 United Kingdom	14.1
28 Egypt	5.1
31 Portugal	4.5
World Average	4.2
32 Greece	4.0
41 Switzerland	3.0

Visitor Exports	2012 (US\$bn)
2 Spain	60.7
3 France	57.7
5 Germany	45.1
6 Italy	40.5
7 United Kingdom	40.0
12 Turkey	28.1
18 Switzerland	19.6
24 Greece	16.1
26 Portugal	14.3
32 Egypt	11.1
World Average	6.8

Rank	International Tourism Expenditure (US\$ billion)		Local currencies change (%)		Market share (%)	Population 2012	Expenditure per capita	
	2011	2012*	11/10	12*/11	2012*	(million)	(US\$)	
1	China	72.6	102.0	26.2	37.2	9.5	1,354	75
2	Germany	85.9	83.8	4.7	5.8	7.8	82	1,023
3	United States	78.2	83.5	3.6	6.7	7.8	314	266
4	United Kingdom	51.0	52.3	-1.6	4.1	4.9	63	828
5	Russian Federation	32.9	42.8	19.3	36.5	4.0	142	302
6	France	44.1	37.2	7.6	-8.7	3.5	63	586
7	Canada	33.3	35.1	7.6	6.2	3.3	35	1,007
8	Japan	27.2	27.9	-11.2	2.4	2.6	128	218
9	Australia	26.7	27.6	7.0	2.9	2.6	23	1,210
10	Italy	28.7	26.4	0.8	-0.3	2.5	61	433

Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©

(Data as collected by UNWTO June 2013)

Rank	Country	UNWTO Region ^[10]	International tourism receipts (2012) ^[4]	International tourism receipts (2011) ^[11]	Change (2011 to 2012) (%)	Change (2010 to 2011) (%)
1	United States 	North America	\$126.2 billion	\$115.6 billion 	9.2 	11.7
2	Spain 	Europe	\$55.9 billion	\$59.9 billion 	6.6 	14.0
3	France 	Europe	\$53.7 billion	\$54.5 billion 	1.5 	16.2
4	China 	Asia	\$50.0 billion	\$48.5 billion 	3.2 	5.8
—	Macau, China 	Asia	\$43.7 billion	\$38.5 billion 	13.7 	38.3
5	Italy 	Europe	\$41.2 billion	\$43.0 billion 	4.2 	10.9
6	Germany 	Europe	\$38.1 billion	\$38.9 billion 	1.9 	12.1
7	United Kingdom 	Europe	\$36.4 billion	\$35.1 billion 	3.7 	8.2
—	Hong Kong, China 	Asia	\$32.1 billion	\$27.7 billion	16.0	24.6
8	Australia 	Oceania	\$31.5 billion	\$31.5 billion	0.2	8.1
9	Thailand 	Asia	\$30.0 billion	\$27.1 billion	9.6	25.9
10	Turkey 	Europe	\$25.6 billion	\$25.0 billion	2.4	10.1

International Tourist Arrivals

Rank	Series ¹	Million		Change (%)		
		2011	2012*	11/10	12*/11	
1	France	TF	81.6	83.0	5.0	1.8
2	United States	TF	62.7	67.0	4.9	6.8
3	China	TF	57.6	57.7	3.4	0.3
4	Spain	TF	56.2	57.7	6.6	2.7
5	Italy	TF	46.1	46.4	5.7	0.5
6	Turkey	TF	34.7	35.7	10.5	3.0
7	Germany	TCE	28.4	30.4	5.5	7.3
8	United Kingdom	TF	29.3	29.3	3.6	-0.1
9	Russian Federation	TF	22.7	25.7	11.9	13.4
10	Malaysia	TF	24.7	25.0	0.6	1.3

Country rankings: Real growth, 2013

witc

Travel & Tourism's Direct Contribution to GDP		2013 % growth
89	Turkey	3.8
	World Average	3.0
106	Egypt	2.8
117	United Kingdom	2.2
153	France	0.7
156	Switzerland	0.6
159	Greece	0.6
162	Portugal	0.4
173	Germany	-0.6
175	Italy	-1.1
176	Spain	-1.2

Travel & Tourism's Total Contribution to GDP		2013 % growth
87	Turkey	3.7
	World Average	3.0
117	Egypt	2.3
129	United Kingdom	1.7
147	Switzerland	1.3
149	France	1.1
166	Portugal	0.2
176	Germany	-1.4
177	Italy	-1.4
179	Spain	-1.8
180	Greece	-1.9

Travel & Tourism's Direct Contribution to Employment		2013 % growth
61	Turkey	3.6
83	United Kingdom	2.9
84	Egypt	1.4
	World Average	1.3
60	Switzerland	1.1
81	Greece	0.6
127	Portugal	0.2
145	France	0.1
97	Italy	-0.3
162	Spain	-1.3
170	Germany	-1.3

Travel & Tourism's Total Contribution to Employment		2013 % growth
77	Turkey	2.6
	World Average	1.7
98	Switzerland	1.5
110	United Kingdom	1.1
113	Egypt	0.9
122	France	0.4
133	Portugal	0.0
158	Italy	-1.1
170	Greece	-1.9
175	Germany	-2.1
176	Spain	-2.1

Travel & Tourism Investment		2013 % growth
16	Switzerland	9.9
76	Turkey	4.9
79	France	4.8
	World Average	3.9
107	Portugal	3.3
135	Egypt	1.3
144	Germany	0.9
148	United Kingdom	0.6
178	Italy	-3.2
180	Spain	-3.3
184	Greece	-21.1

Visitor Exports		2013 % growth
68	Egypt	4.9
92	Greece	2.9
	World Average	2.8
101	Switzerland	2.3
105	Turkey	2.2
109	United Kingdom	2.0
113	France	1.8
126	Germany	1.1
132	Portugal	0.6
166	Spain	-1.9
167	Italy	-1.9

I flussi turistici nazionali e locali

		ITALIANI			STRANIERI			TOTALE		
		Valore	Var % 2012/2011		Valore	Var % 2012/2011		Valore	Var % 2012/2011	
ITALIA	Arrivi	50.705.768	-9,9	↓	47.394.537	-0,1	↓	98.100.305	-5,4	↓
	Presenze	186.850.624	-11,2	↓	175.198.164	-0,7	↓	362.048.788	-6,4	↓
MARCHE	Arrivi	1.890.389	-1,7	↓	370.975	-0,5	↓	2.261.364	-1,5	↓
	Presenze	9.874.770	-1,2	↓	1.924.335	2,2	↑	11.799.105	-0,7	↓
PU	Arrivi	515.020	-1,4	↓	118.112	0,9	↑	633.132	-1,0	↓
	Presenze	2.522.639	-3,5	↓	614.476	0,9	↑	3.137.115	-2,7	↓
GAL	Arrivi	23.209	4,0	↑	11.333	6,1	↑	34.542	5,8	↑
	Presenze	70.730	-0,5	↓	73.202	0,3	↑	143.932	9,6	↑

I flussi turistici nazionali e locali (2013)

		ITALIANI			STRANIERI			TOTALE		
		2012	2013 (gen-nov)	% rispetto 2012	2012	2013 (gen-nov)	% rispetto 2012	2012	2013 (gen-nov)	% rispetto 2012
MARCHE	Arrivi	1.890.389	1.799.597	95	370.975	384.764	104	2.261.364	2.184.361	97
	Presenze	9.874.770	9.649.673	98	1.924.335	2.028.532	105	11.799.105	11.678.205	99
PU	Arrivi	515.020	488.692	95	118.112	124.622	106	633.132	613314	97
	Presenze	2.522.639	2.408.013	95	614.476	641.583	104	3.137.115	3049596	97
GAL	Arrivi	23.209	22.226	96	11.333	11.780	104	34.542	34006	98
	Presenze	70.730	66.815	94	73.202	77.276	106	143.932	144077	100

MARCHE, PROVINCIA, GAL: un confronto

Percentuale arrivi e presenze del GAL su base Regionale e Provinciale

		2011	2012	Var % 2012/2011			2011	2012	Var % 2012/2011
GAL / MARCHE	Arrivi	1,4	1,5	0,1 ↑	GAL / PU	Arrivi	5,1	5,5	0,3 ↑
	Presenze	1,1	1,2	0,1 ↑		Presenze	4,1	4,6	0,5 ↑

Presenza media nelle strutture

	2011	2012	Var 2012/2011
MARCHE	5,17	5,22	0,04 ↑
PU	5,04	4,95	-0,09 ↓
GAL	4,02	4,17	0,15 ↑

Incidenza Stranieri sulle presenze e sugli arrivi

	2011		2012	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
MARCHE	16,2%	15,8%	16,4%	16,3%
PU	18,3%	18,9%	18,7%	19,6%
GAL	32,7%	55,6%	32,8%	50,9%

GAL FLAMINIO CESANO: i numeri

Stagionalità dei flussi turistici

2011	Aprile - Settembre	Ottobre - Marzo	2012	Aprile - Settembre	Ottobre - Marzo
Arrivi	92,16%	7,84%	Arrivi	93,01%	6,99%
Presenze	92,84%	7,16%	Presenze	94,69%	5,31%

Strutture utilizzate

STRUTTURE ALBERGHIERE			STRUTTURE EXTRALBERGHIERE E ALL'APERTO		
	Arrivi	Presenze		Arrivi	Presenze
2011	46,82%	33,59%	2011	53,18%	66,41%
2012	47,63%	33,32%	2012	52,37%	66,68%

INDICI

Indice di utilizzazione lorda
2012

Capacità totale annua
1.253.045 Capacità
utilizzata annua **143.932**

INDICE 11,5%

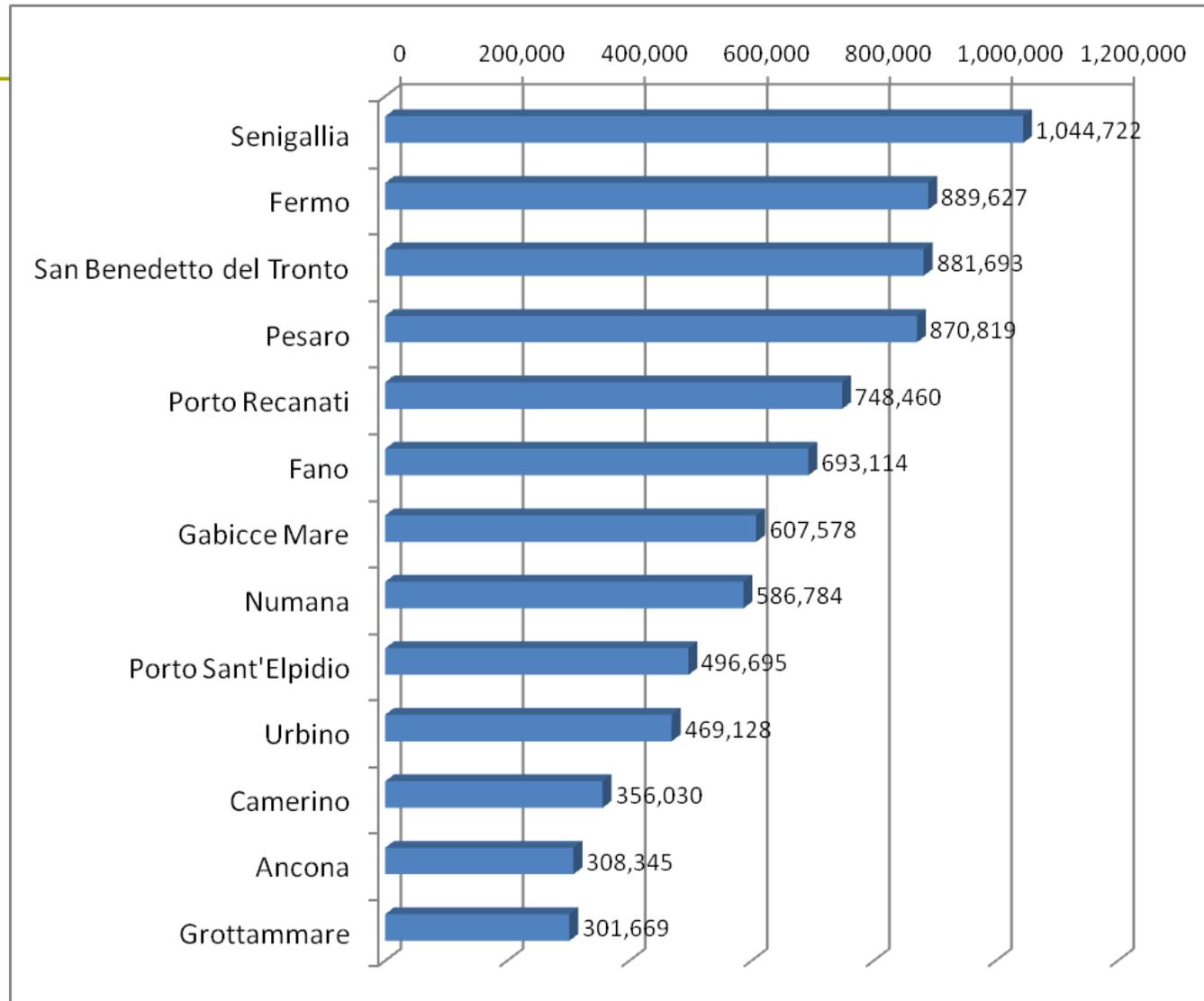
Indicatore di ricettività
(letto/abitanti)

0,04

Indicatore di turisticità
(presenze/abitanti)

2,04

Presenze turistiche nelle Marche distinte per Comune (comuni con oltre 300mila presenze)



Prof. Tonino Baccaroli febbraio 2014

Fonte: ns. elab. su dati Osservatorio Turismo Regione Marche (2012)

A TOURISM AREA CYCLE OF EVOLUTION

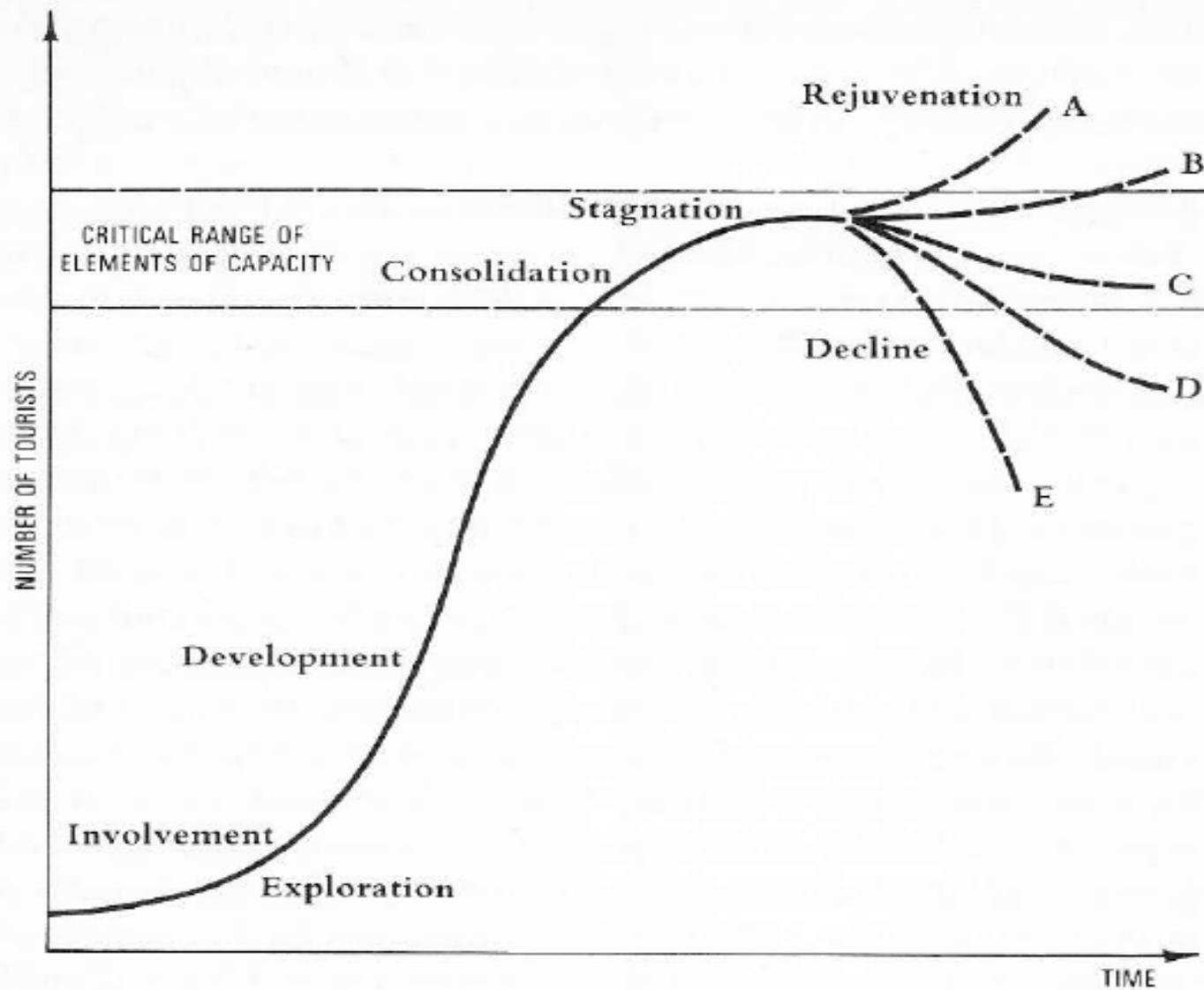


FIGURE 1. Hypothetical evolution of a tourist area. (For explanation of A-E see 'Implications.')

Tavola 18.1 - Capacità degli esercizi ricettivi per regione - Anno 2008

ANNI REGIONI	Esercizi alberghieri				Esercizi complementari					Totale (letti)	
	Numero	Letti	Camere	Bagni	Campeggi e villaggi turistici		Alloggi in affitto (letti)	Alloggi agri- turistici (letti)	Altri esercizi (a) (letti)		B & b (letti)
					Numero	Posti letto					
2004	33.518	1.999.729	1.011.773	992.339	2.529	1.327.588	528.350	123.392	187.552	38.966	4.205.577
2005	33.527	2.028.452	1.020.478	1.003.895	2.411	1.344.242	594.078	139.954	190.859	52.948	4.350.533
2006	33.768	2.087.010	1.034.710	1.023.762	2.506	1.357.208	606.481	155.107	228.892	64.212	4.498.910
2007	34.058	2.142.786	1.058.910	1.048.694	2.587	1.331.879	571.933	168.595	193.687	76.701	4.485.581
2008 - PER REGIONE											
Piemonte	1.567	84.343	42.341	40.956	173	51.692	12.608	8.479	20.905	4.606	182.633
Valle d'Aosta/ Vallée d'Aoste	493	23.333	11.124	10.968	47	15.519	1.813	472	11.665	485	53.287
Lombardia	2.958	192.655	98.312	94.496	207	90.705	17.993	6.603	14.106	4.184	326.246
Trentino-Alto Adige Bolzano/Bozen	5.862	244.665	121.265	118.688	266	52.404	40.580	23.711	19.224	879	381.463
Trento	4.316	152.458	74.464	73.001	43	12.623	26.201	20.965	8.453	-	220.700
Veneto	1.546	92.207	46.801	45.687	223	39.781	14.379	2.746	10.771	879	160.763
Friuli-Venezia Giulia	3.248	220.583	116.380	119.532	187	224.886	205.098	8.450	23.182	9.566	691.765
Liguria	739	39.692	19.091	18.723	32	31.416	69.187	3.098	8.882	1.690	153.965
Emilia-Romagna	1.604	74.296	37.407	37.192	157	60.476	12.018	3.634	8.204	4.203	162.831
Toscana	4.618	296.315	152.165	156.397	121	88.366	16.445	6.719	18.831	5.783	432.459
Umbria	2.949	192.712	88.012	91.594	237	178.823	64.573	51.625	17.679	154	505.566
Marche	565	29.012	14.826	15.183	42	12.793	11.870	20.389	7.617	3.114	84.795
Lazio	999	62.584	31.129	30.554	135	60.811	79.682	10.556	13.670	5.026	232.329
Abruzzo	1.914	157.100	77.608	76.092	129	82.321	10.154	6.267	18.253	14.501	288.596
Molise	824	50.431	25.150	24.651	83	42.069	3.724	4.896	1.370	2.712	105.202
Campania	109	6.426	3.236	3.043	17	5.054	617	614	459	229	13.399
Puglia	1.626	107.388	54.133	53.719	169	59.804	6.322	5.171	3.649	3.421	185.755
Basilicata	924	81.525	38.042	37.213	224	101.439	19.140	6.791	1.732	11.837	222.464
Calabria	233	22.440	8.414	8.326	16	9.976	1.235	3.371	735	540	38.297
Sicilia	821	98.522	45.403	38.579	143	84.417	2.137	6.307	3.069	3.182	197.634
Sardegna	1.208	116.972	53.061	51.408	108	38.311	10.647	6.807	4.256	9.800	186.793
ITALIA	894	100.844	42.366	42.244	102	69.653	16.957	7.139	1.346	7.632	203.571
Nord	34.155	2.201.838	1.079.465	1.069.558	2.595	1.360.935	602.800	191.099	198.834	93.544	4.649.050
Centro	21.089	1.175.882	598.085	596.952	1.190	615.464	375.742	61.166	124.999	31.396	2.384.649
Mezzogiorno	6.427	441.408	211.575	213.423	543	334.748	166.279	88.837	57.219	22.795	1.111.286
Mezzogiorno	6.639	584.548	269.805	259.183	862	410.723	60.779	41.096	16.616	39.353	1.153.115

Fonte: Capacità degli esercizi ricettivi alberghieri e complementari (R)
(a) Ostelli per la gioventù, case per ferie, rifugi alpini e simili.

Indici di utilizzazione lorda e netta degli esercizi alberghieri per regione e per categoria di esercizio

Anno 2009, dati Istat

	UTILIZZAZIONE LORDA			UTILIZZAZIONE NETTA		
	Italiani	Stranieri	Totale	Italiani	Stranieri	Totale
	PER REGIONE					
Piemonte	16,3	7,4	23,7	18,9	8,6	27,5
Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste	16,4	9,2	25,6	22,4	12,6	35,0
Lombardia	15,9	16,9	32,8	17,8	18,9	36,7
Trentino-A. Adige	16,8	19,3	36,1	24,9	28,4	53,3
<i>Bolzano/Bozen</i>	<i>13,9</i>	<i>24,1</i>	<i>38,0</i>	<i>21,9</i>	<i>37,7</i>	<i>59,6</i>
<i>Trento</i>	<i>21,8</i>	<i>11,1</i>	<i>32,9</i>	<i>29,3</i>	<i>14,8</i>	<i>44,1</i>
Veneto	14,6	21,8	36,4	18,8	28,1	46,9
Friuli-V. Giulia	13,8	11,1	24,9	17,0	13,8	30,8
Liguria	23,9	10,4	34,3	28,2	12,4	40,6
Emilia-Romagna	22,0	6,3	28,3	35,8	10,4	46,2
Toscana	14,7	13,5	28,2	16,7	15,4	32,1
Umbria	20,3	7,5	27,8	21,5	8,0	29,5
Marche	19,1	3,8	22,9	22,1	4,4	26,5
Lazio	13,5	33,1	46,6	13,7	33,5	47,2
Abruzzo	22,1	3,0	25,1	25,3	3,4	28,7
Molise	15,2	1,5	16,7	16,9	1,7	18,6
Campania	18,8	12,4	31,2	21,8	14,3	36,1
Puglia	21,2	3,4	24,6	25,7	4,2	29,9
Basilicata	14,7	1,6	16,3	21,3	2,3	23,6
Calabria	15,2	3,6	18,8	25,2	5,9	31,1
Sicilia	16,0	11,2	27,2	18,8	13,1	31,9
Sardegna	15,6	7,7	23,3	25,2	12,6	37,8
ITALIA	17,2	13,2	30,4	22,0	16,8	38,8
	PER CATEGORIA DI ESERCIZIO					
Alberghi di 5 stelle e 5 stelle lusso	12,2	21,5	33,7	14,1	24,9	39,0
Alberghi di 4 stelle	18,1	18,6	36,7	21,4	21,9	43,3
Alberghi di 3 stelle e residenze turistico alberghiere	18,0	11,1	29,1	23,6	14,6	38,2
Alberghi di 2 stelle	14,8	9,4	24,2	20,1	12,8	32,9
Alberghi di 1 stella	11,5	7,7	19,2	15,5	10,3	25,8
Totale	17,2	13,2	30,4	22,0	16,8	38,8

Prof. Pencarelli Tonino

Italy in the period 2012-13 loses one position in the world ranking of tourism competitiveness

Country/Economy	2013		2011
	Rank/140	Score	Rank/139
Switzerland	1	5.66	1
Germany	2	5.39	2
Austria	3	5.39	4
Spain	4	5.38	8
United Kingdom	5	5.38	7
United States	6	5.32	6
France	7	5.31	3
Canada	8	5.28	9
Sweden	9	5.24	5
Singapore	10	5.23	10
Australia	11	5.17	13
New Zealand	12	5.17	19
Netherlands	13	5.14	14
Japan	14	5.13	22
Hong Kong SAR	15	5.11	12
Iceland	16	5.10	11
Finland	17	5.10	17
Belgium	18	5.04	23
Ireland	19	5.01	21
Portugal	20	5.01	18
Denmark	21	4.98	16
Norway	22	4.95	20
Luxembourg	23	4.93	15
Malta	24	4.92	26
Korea, Rep.	25	4.91	32
Italy	26	4.90	27
Barbados	27	4.88	28



Concetto di distretto (Porter)

- Gruppo di imprese interconnesse e di istituzioni associate operanti in un particolare campo, territorialmente contigue e collegate da elementi di comunanza e complementarità
- l'ambito territoriale può andare da un'unica città o regione fino a un intero paese o persino una serie di paesi confinanti

Tratti distintivi dei distretti

- ❑ I distretti non corrispondono a classificazioni settoriali convenzionali
- ❑ un distretto può comprendere imprese di industrie tradizionali, intermedie e fortemente innovative
- ❑ i distretti rappresentano un modo originale di organizzare i dati economici e di leggere l'economia
- ❑ **un distretto è un sistema di imprese e istituzioni interconnesse che nel loro insieme hanno un valore maggiore della somma delle singole parti (sistema).**

Determinanti del vantaggio competitivo dei distretti

- ❑ Capacità di accrescere la produttività: accesso a fattori e personale specializzati, minori costi di transazione, accesso all'informazione, complementarità tra partecipanti, accesso alle istituzioni ed ai beni pubblici, misurazione performance comparata,
- ❑ capacità innovativa: aggregati d'impresе sono spesso più attenti a cogliere i bisogni del mercato rispetto a singoli operatori
- ❑ capacità di creare nuove imprese (spin off)

Nascita, evoluzione e declino dei distretti

- **Nascita:** motivi storici, talvolta casuali, a volte indotti da nuova domanda...
- **sviluppo:** esistenza di numero adeguato di imprese ed istituzioni (massa critica), attrazione di nuovi operatori, intersezione tra distretti, presenza di leader (imprese guida) capaci
- **declino:** inadeguatezza del leader, rigidità del mercato del lavoro o del sistema formativo distrettuale, discontinuità tecnologiche e ambientali...

Dalla competizione fra imprese alla competizione fra sistemi d'offerta territoriali

- La tesi da noi sostenuta è la seguente: se il prodotto domandato si configura sempre più come esperienza, allora la competizione rilevante e strategicamente prioritaria per l'offerta degli attori di un territorio è ***sempre più*** fra ***sistemi d'offerta*** piuttosto che fra singole imprese.
- Queste ultime competono fra loro all'interno di un territorio nei rispettivi microsegmenti di domanda serviti, ma nel contempo collaborano e concorrono più o meno consapevolmente (insieme a tutti gli altri attori presenti in uno spazio territoriale) a formare l'offerta del sistema.

Destinazioni-distretti turistici ed industriali

- Natura del prodotto offerto (materiale Vs immateriale, diversa criticità informazione, diverso ruolo del place branding)
- importanza dei processi di informatizzazione (operativo vs strategico)
- natura, caratteri e ruolo dei soggetti del distretto (privato vs pubblico)
- ruolo della comunità locale e del territorio (da risorsa "passiva" a risorsa "attiva")

Natura del prodotto

- ❑ Output di un processo produttivo destinato a soddisfare bisogni del mercato
- ❑ il prodotto manifatturiero è guidato da logiche lineari di catena del valore, con distinzione tra produzione, distribuzione e consumo; quello turistico da logiche di costellazione del valore (interdipendenza simultanea)
- ❑ valore output manifatturiero nei beni scambiati, quello turistico deriva da connessioni sistemiche

Ruolo assunto dalle reti informatiche e telematiche

- Nei network industriali le reti servono per ottimizzare il processo tecnico di produzione;
- in quelli turistici le reti telematiche sono essenziali per collegare domanda ed offerta (informazioni, prenotazioni, commercializzazione e pagamento)

Natura dei soggetti

- ❑ Nei distretti industriali gli **attori chiave** sono privati, con l'operatore pubblico che svolge azioni di coordinamento e sostegno;
- ❑ nei distretti turistici (destinazioni) i **soggetti chiave** sono di natura pubblica, con ruoli talvolta eccessivamente dominanti ;
- ❑ differente ruolo degli attori nella **distribuzione commerciale**;
- ❑ differente livello di **consapevolezza strategica** degli attori territoriali: nella manifattura è più evidente il contributo di ciascuno, mentre nel turismo pochi si rendono conto di essere in un sistema

Ruolo popolazione e territorio

- Nella manifattura la comunità è fonte di approvvigionamento; nel turismo è fattore di co-produzione, erogazione del servizio;
- nella manifattura industriale il territorio è un'opportunità insediativa per ottimizzare i costi di trasporto e le economie esterne; nel turismo è parte costitutiva del prodotto turistico

Tipi di destinazioni turistiche: configurazioni di offerta

- **configurazione settoriale:** relazioni casuali e spontanee tra attori, senza etero coordinamento e senza la consapevolezza;
- **sistema di offerta:** cresce la consapevolezza, ma non c'è cooperazione
- **rete e costellazione:** si affermano: fiducia, intenti collaborativi, alta consapevolezza e leadership paritetica (rete) o dominante (costellazione).

Le tipologie di destinazione turistica

Pencarelli (2003)

Distretto casuale:

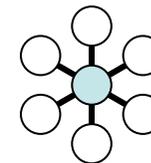
rete informale a legami deboli, senza nessun centro di governo unitario

- **Grado di consapevolezza degli attori distrettuali**
- **Livello di fiducia**
- **Disponibilità alla collaborazione**
- **Presenza di soggetto/i leader**

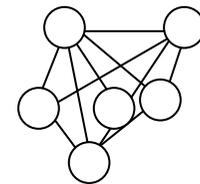
Distretti in senso stretto:

soggetti consapevoli di agire per realizzare un prodotto turistico unitario, intenzionalità strategica condivisa, ricerca di forme stabili di cooperazione

Costellazione



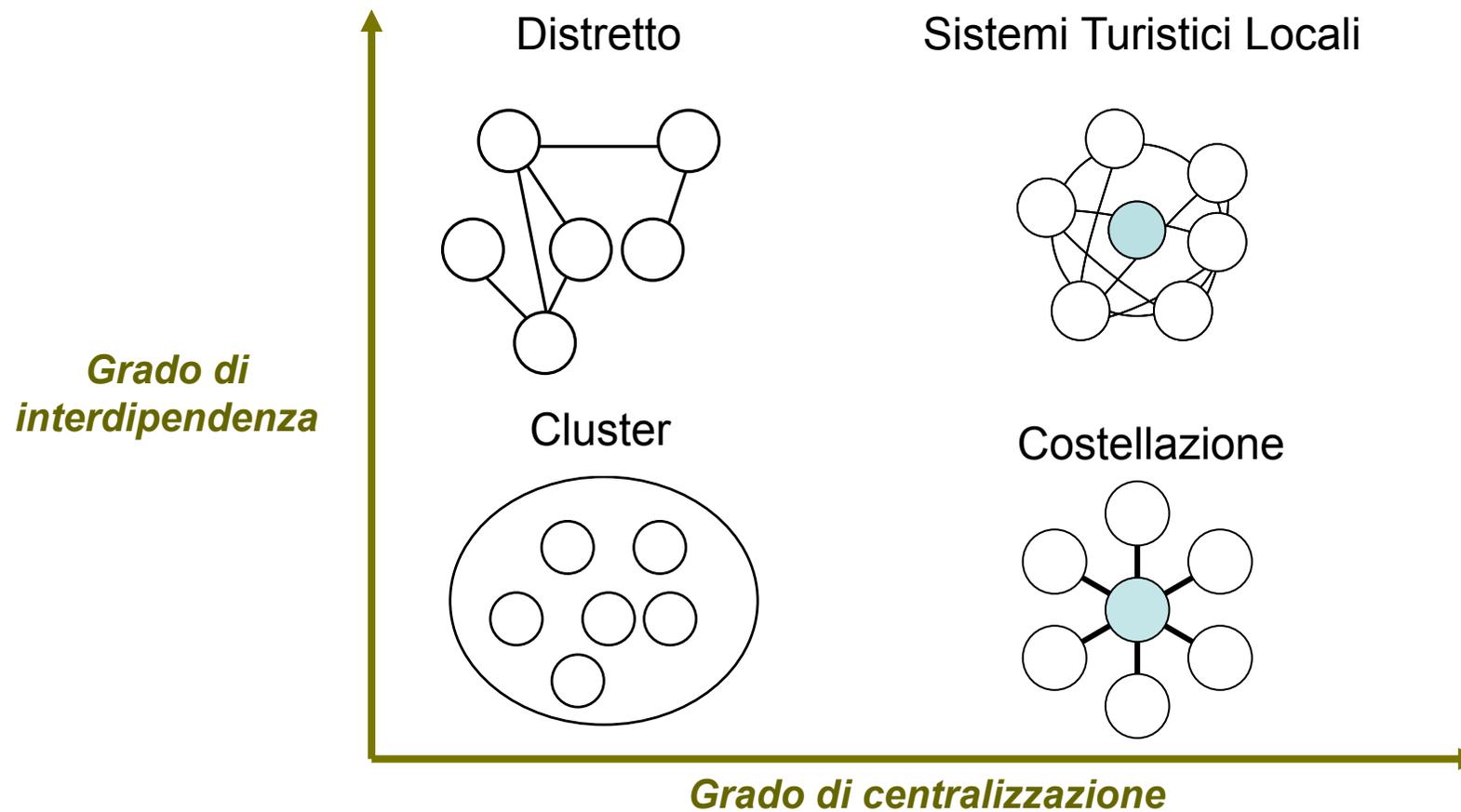
Rete



Golinelli (2000): il concetto di distretto in senso stretto può assimilarsi al modello del *sistema vitale* allorché “*l’organo di governo si qualifica e si rafforza, rende la struttura operativa internamente risonante (cioè integrata), sviluppa una identità d’insieme*”.

Le tipologie di destinazione turistica

Bonetti, Petrillo e Simoni (2006)



I sistemi d'offerta (*contesto esterno al sistema vitale impresa*) possono assumere diverse configurazioni:

- ❑ **Sistemi embrionali** (mercati o **distretti casuali**), dove non è possibile identificare un organo di governo capace di influenzare i comportamenti dei soggetti del sistema che pertanto non è vitale;
- ❑ **Sistemi in via di compimento (distretti in senso proprio)**, dove l'identità sistemica vitale può rinvenirsi in presenza di un organo di governo capace di indirizzare ed influenzare i sentieri evolutivi del sistema, finalizzandolo alla sopravvivenza;
- ❑ **Sistemi vitali** (distretti in senso proprio), sistemi dove è chiara l'identità e la presenza di un organo di governo preposto alla guida ed alla realizzazione di percorsi evolutivi della struttura operativa.

Pluridimensionalità del concetto di distretto e destinazione turistica

- Complesso di imprese e risorse turistiche localizzate all'interno di aree omogenee dal punto di vista **dell'offerta e della domanda** servita: polo territoriale omogeneo specializzato nella produzione-erogazione di un prodotto turistico globale
- confini labili, ma **condivisi da offerta e domanda...**

Prospettiva dell'offerta

- Un territorio è distretto turistico in senso proprio ed un sistema vitale destinato a sopravvivere quando i soggetti sono consapevoli di agire ed hanno un leader;
- si è di fronte ad un distretto casuale o sistema embrionale se gli attori sono poco coscienti o propensi dell'agire cooperativo e manca un leader condiviso (la norma)
- ma quanti distretti operano in un Paese?

Distretto per la domanda

- All'ampliarsi di notorietà, anzianità e vicinanza di solito l'ampiezza territoriale di un distretto si restringe agli occhi del turista
- vi possono essere dissonanza tra la percezione del concetto di distretto per la domanda e per l'offerta: queste vanno eliminate, agendo sull'offerta e sulla comunicazione verso la domanda (es. tour operator)

Distretti turistici per domanda e offerta

- ❑ L'Italia è un distretto turistico per la domanda (prodotto turistico globale);
- ❑ Le Marche sono un altro distretto turistico;
- ❑ Il Montefeltro è un altro distretto turistico..
- ❑ Qual è la dimensione territoriale minima di offerta percepibile unitariamente dalla domanda?
- ❑ Occorre identificare uno spazio territoriale con risorse e competenze distintive, qualità dell'offerta e posizionamento sul mercato omogeneo, anche su più regioni e provincie

Quale approccio organizzativo per il governo del turismo ?

Dai territori ai tematismi dell'offerta: verso un modello organizzativo integrato?

- Integrare l'attuale approccio "territory-based" – fondato sui Sistemi Turistici Locali – con quello "product-based" – teso cioè ad aggregare – anche attraverso politiche di incentivo – soggetti imprenditoriali accomunati dal **tematismo dell'offerta** (Club di prodotto, consorzi)



Quali strategie di gestione del *brand territoriale*?

- strategia di *brand* unico
 - utilizzare un unico marchio per veicolare l'immagine di un intero territorio rispetto a tutti i target e/o a tutti i tematismi dell'azione di *marketing*;
- strategia di *brand* unico con varianti
 - declinare un *brand* unico rispetto alle diverse sub-aree di cui si compone il territorio oppure in riferimento ai tematismi territoriali rilevanti;
- strategia di *brand* individuale con richiamo
 - promuovere *brand* specifici e diversi tra loro collegati ad un *brand* territoriale unificante;
- strategia di *brand* individuale
 - promuovere *brand* specifici e diversi tra loro per ognuna delle sub-aree e/o dei tematismi che esistono in un'area.

Esempio livelli di brand territoriali



L'estensione geografica del sistema turistico

- Individuazione dell'ambito territoriale che :
 - abbia le potenzialità (**attrattività e attori**) per produrre esperienze turistiche capaci di soddisfare le esigenze degli ospiti (target) competitive con i sistemi turistici concorrenti;
 - sia **governabile** in un'ottica unitaria (Minimizzare il divario organizzativo e strutturale che sussiste tra i distretti casuali (sistemi embrionali) e i distretti in senso stretto (sistemi vitali));
- La delimitazione territoriale è fondamentale per far conseguire agli attori la consapevolezza di appartenere al sistema e la fiducia nel sistema stesso;

Un soggetto per il governo dei distretti turistici

- ❑ I distretti in senso proprio sono governati da qualche attore chiave, ma chi governa i distretti casuali?
- ❑ Le regioni hanno responsabilità istituzionali in tema di governo di aree amministrativamente coincidenti con le regioni, ovvero con porzioni più ridotte di territorio, i STL sono governati da compagini varie, tra pubblico e privato...
- ❑ Una rete turistica è governata da?....

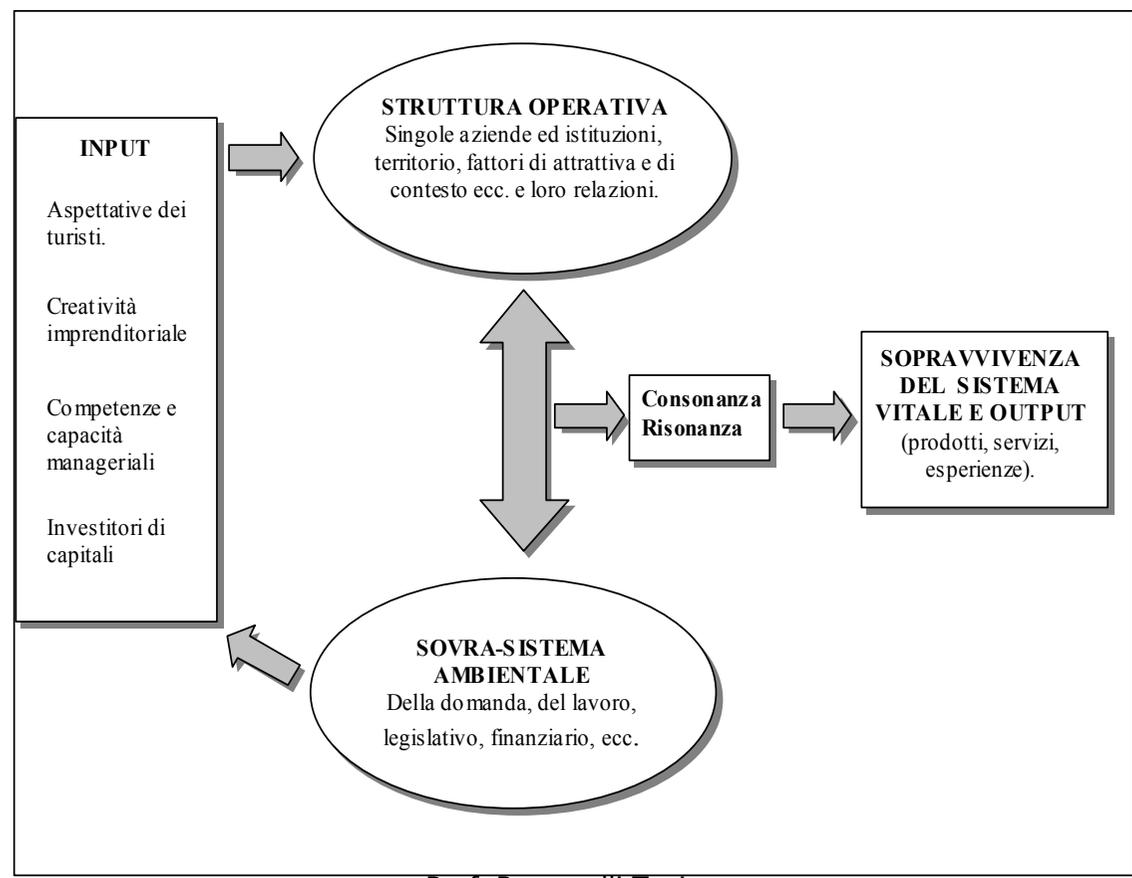
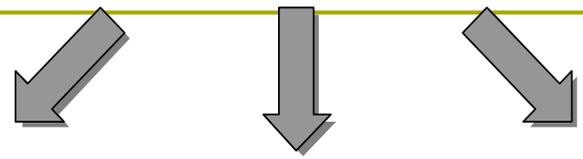
Un soggetto misto come metamanager distrettuale multiprodotto??

- ❑ Società di capitali (per avere fondi propri e di terzi)
- ❑ con funzioni di trading company territoriale per la commercializzazione dei prodotti turistici verso i mercati target
- ❑ retta da un cda formato da pochi attori responsabilizzati su aree
- ❑ assoggettate a forme di controllo

Ruoli del gestore della destinazione (DMO)

- ❑ Costruire e sviluppare senso di appartenenza;
- ❑ costruire e rafforzare immagine unitaria;
- ❑ favorire orientamento alla partnership e la fiducia reciproca;
- ❑ creare e mantenere visioni di lungo termine
- ❑ assicurare omogeneità dell'offerta;
- ❑ contribuire al miglioramento offerta;
- ❑ garantire tutela e la valorizzazione delle risorse naturali, della cultura, della storia, delle tradizioni;
- ❑ assicurare crescita risorse professionali;
- ❑ organizzare occasioni di incontro tra offerta e domanda (fiere, ecc.)
- ❑ gestire relazioni con l'Enit
- ❑ DARE PRIORITA' ALLA COMMERCIALIZZAZIONE
- ❑ AGIRE IN SENSO MANAGERIALE: PIANIFICARE, ATTUARE E CONTROLLARE

**ORGANO
DI
GOVERNO**



Prof. Pencarelli Tonino

PROBLEMI APERTI

- ❑ Quanti organi di governo per una regione multidistretto (o multi sistema)?
- ❑ Se si sceglie di operare con più di uno, quali compiti assegnare ai vari soggetti?
- ❑ Quali ruoli /impegni assegnare ai vari interlocutori del distretto?: pubblico, non profit, ristoratori, albergatori, operatori di spiaggia, ecc.
- ❑ Il destination management può ridursi a destination communication?
- ❑ Quale divisione del lavoro territoriale tra i vari attori pubblici e privati?

Art. 5.
(Sistemi turistici locali)

1. Si definiscono sistemi turistici locali i contesti turistici **omogenei** o **integrati**, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati **dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale**, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate.
2. Gli enti locali o soggetti privati, singoli o associati, promuovono i sistemi turistici locali attraverso forme di concertazione con gli enti funzionali, con le associazioni di categoria che concorrono alla formazione dell'offerta turistica, nonché con i soggetti pubblici e privati interessati.
3. Nell'ambito delle proprie funzioni di programmazione e per favorire l'integrazione tra politiche del turismo e politiche di governo del territorio e di sviluppo economico, le regioni provvedono, ai sensi del capo V del titolo II della parte I del testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali, approvato con decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267, e del titolo II, capo III, del decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112, a riconoscere i sistemi turistici locali di cui al presente articolo.
4. Fermi restando i limiti previsti dalla disciplina comunitaria in materia di aiuti di Stato

Come far emergere un organo di governo?

- ❑ Nel commercio, nell'artigianato artistico, nel turismo, ma anche altri settori si assiste al fiorire di associazioni di via, di consorzi, di sistemi locali, di unioni ecc. che confermano l'esigenza di **fare sistema**;
- ❑ Il problema operativo è, molto spesso, quello di individuare un **OgG legittimato, competente e dotato dei poteri** necessari a svolgere da regista del sistema;
- ❑ L'organo di governo può emergere **dal basso (botton-up**: il sistema si dota di una regia) o essere indicato **dall'alto (top-down**: OdG fa emergere il sistema);

L'OdG - regista del sistema è una figura necessaria, ma esistono dei problemi aperti:

- ❑ L'OdG deve essere di natura **pubblica, privata o mista**?
- ❑ **Quanti sistemi** e quindi **quanti organi di governo** devono agire su un territorio?
- ❑ Il sistema e l'OdG **devono essere strutturati** (nuovi enti) oppure no?
- ❑ L'OdG deve avere **natura temporanea** oppure deve avere carattere di **continuità nel tempo**?

L'organo di governo dei SdO

- Compito dell'organo di governo è quello di realizzare "il complessivo grado di risonanza, risultante dei gradi di risonanza sovra e sub-sistemica" e di "assicurare che il sistema evolva unitariamente verso il conseguimento di vantaggi competitivi, atti a garantire al sistema stesso le maggiori possibilità di sopravvivenza, incrementando in tal modo il suo grado di vitalità" [Golinelli, 2000, p. 213]

L'OdG dei SdO: il regista del sistema

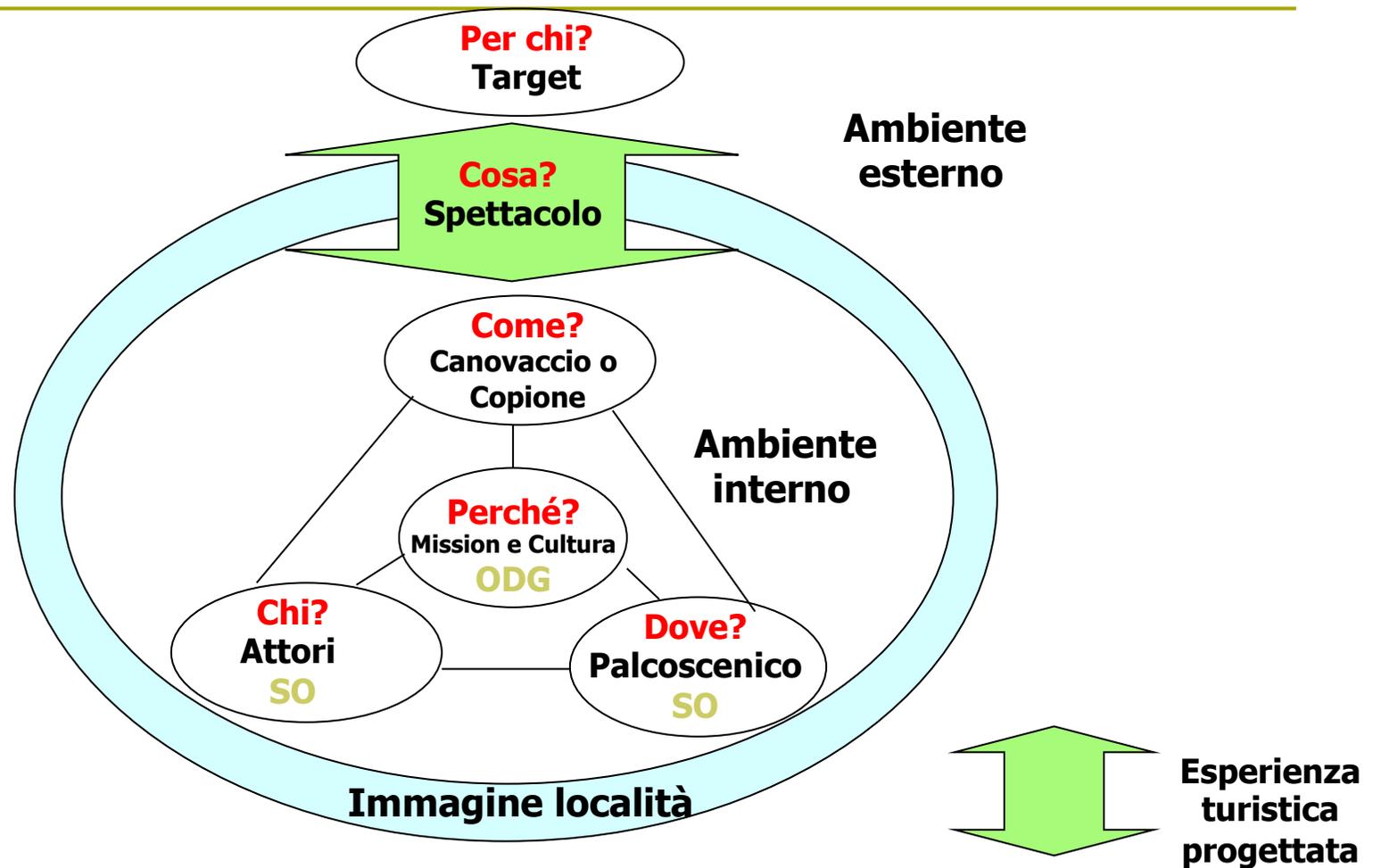
- Il regista è il "Responsabile del coordinamento, dell'impostazione e del risultato artistico di uno spettacolo" o "Chi organizza e dirige una cerimonia, una manifestazione pubblica." [Dizionario Zanichelli];
- Per svolgere adeguatamente i compiti assegnategli, l'organo di governo dovrà possedere diversificate competenze manageriali, in modo da integrare i consolidati strumenti del marketing management all'interno di un più complesso ed ampio problema di gestione delle relazioni sistemiche (sub-sistemi e sovra-sistemi): vs il **marketing relazionale totale**.

La struttura operativa dei sistemi d'offerta

- Un sistema d'offerta deve avere a propria disposizione elementi strutturali adeguati a consentire di progettare e mettere in scena esperienze: **Attrattenti, Accessibili, Accoglienti, Ambientate, Animate.**

Caratteristiche dell'esperienza		Fattori e/o risorse del territorio		
Attrattività		Fattori d'attrattiva		
Accessibilità	Fisica	Infrastrutture e mezzi di trasporto	Cultura locale Conoscenze Fiducia Informazione Immagine	
	Economica	Onerosità economica (Costo)		
	Informativa	Canali e strumenti di comunicazione		
Accoglienza		Attori economici (imprese ed altre organizzazioni)		
Ambientazione		Ambiente naturale ed edificato		
Animazione		Persone residenti, turisti e escursionisti		

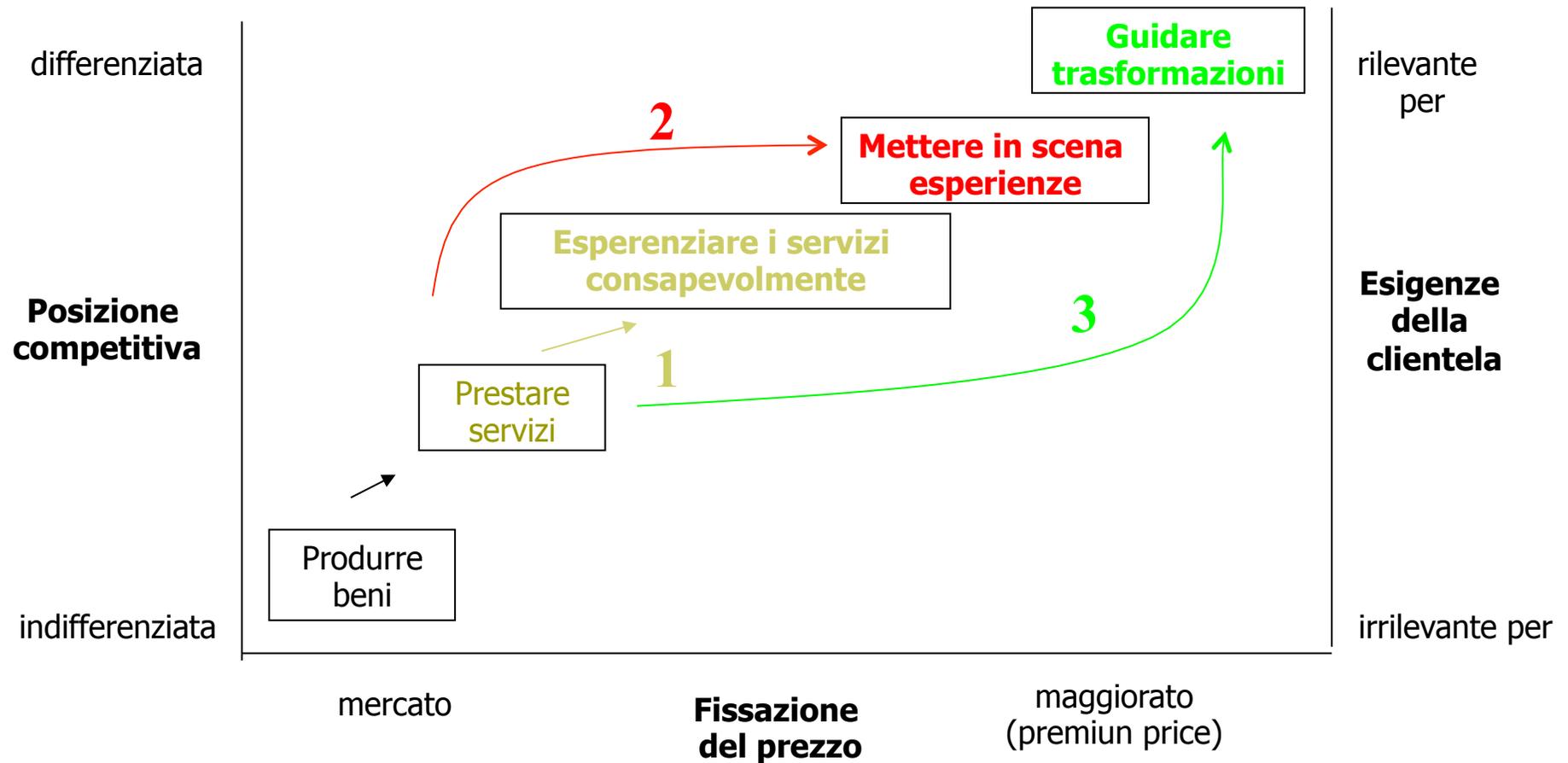
Un modello di gestione orientato al mercato dei Sistemi Turistici Locali Vitali



Cosa offrono oggi gli attori che operano in un sistema turistico locale?

- ❑ Servizi ricettivi
- ❑ Servizi ristorativi
- ❑ Servizi d'intrattenimento e tempo libero (bar, cinema, pub, enoteche, teatri, ecc.)
- ❑ Attrazioni artistiche, storiche e ambientali
- ❑ Beni e servizi artigianali (botteghe di artigianato artistico)
- ❑ Beni agroalimentari tipici
- ❑ Servizi pubblici comunali
- ❑ Eventi culturali e ricreativi (Manifestazioni culturali, folkloristiche, ecc.)
- ❑ Altro?

Cosa potrebbe offrire un sistema d'offerta turistica che ha come "palcoscenico" il territorio?



Possibili strategie d'offerta per i sistemi turistici locali

- 1 **Esperenziare i servizi** (il commercio, l'artigianato, ecc.)
 - Shopping + entertainment, shopping + cultura, ecc.
- 2 **Mettere in scena esperienze**
 - + **Eventi** (manifestazioni)
 - Eventi business (fiere, convegni, ecc.)
 - Eventi leisure (sagre, feste tematiche, carnevali, ecc.)
 - + **Turismo** (soggiorni)
 - Turismo business
 - Turismo leisure (Cultura, enogastronomia, ecc.)
- 3 **Guidare trasformazioni**
 - Università, Master, Scuole per stranieri, Scuole artigianato artistico, secc.

Il marketing nei sistemi d'offerta

- **Sistema informativo di marketing (SIM)**
 - attività informativo, conoscitivo e di supporto decisionale;
- **Marketing strategico**
 - attività con cui l'organizzazione predefinisce le sue linee di sviluppo, in relazione ai mercati, nel medio-lungo termine;
- **Marketing operativo (esterno ed interno)**
 - attività che nel breve periodo permettono di realizzare le strategie formulate (politiche di mercato o marketing mix);
 - Mktg esterno (fare le promesse): attrarre gli ospiti;
 - Mktg interno (mantenere le promesse): soddisfare gli ospiti;

Progettare un'esperienza



Progettare l'esperienza: scegliere la forma di teatro

- **Il copione (teatro da palco)**
 - **Pacchetti turistici tutto compreso** (viaggio + alloggio + animazione + intrattenimento + guide...)
- **Il canovaccio (teatro di strada)**
 - **Pacchetti turistici semi strutturati** (viaggio + alloggio)
- **L'improvvisazione (teatro dell'improvvisazione)**
 - **Turismo fai da te**

Una proposta simile (non teatrale) è quella di Tamma (1995-2002) (Package; Network; Punto punto).

Progettare l'esperienza:

- Si può agire sui seguenti elementi:
 - **Tematizzare** l'esperienza
 - Progettare e armonizzare le **impressioni** (indizi positivi)
 - Eliminare gli **indizi negativi**
 - Coinvolgere i **cinque sensi**
 - Integrare con **oggetti ricordo**

Progettare l'esperienza: il tema

- Un "tema" è un "argomento" o motivo di fondo". Il concetto di tema è evolutivo e dinamico, concepisce una realtà fondamentale aperta da cui scaturiscono immaginazione, creatività, iniziativa. Ma implica anche delle regole e dei vincoli da rispettare, richiede, infatti, la continua coerenza con l'idea di partenza e il rispetto di una linea di orientamento generale.
- Il tema, *in quanto elemento centrale della visione dell'esperienza*, è il filo conduttore intorno al quale si organizza in divenire l'esperienza. *Tematizzare un'esperienza significa, quindi, creare un insieme di informazioni che posizionino il territorio sia nella prospettiva dei turisti sia in quella degli operatori.*

La comunicazione al mercato

□ **Comunicazione personale**

- Rappresentanti, partecipazioni a fiere, p.r., telemarketing, ecc.

□ **Comunicazione in serie**

- Stampa e giornali, radio, televisioni, affissioni, volantinaggio, ecc.

□ **Comunicazione diretta**

- Mailing, e-mailing, ecc.

□ **Comunicazione interattiva e passaparola**

- Comunicazione fra front-line e clienti

□ **Assenza di comunicazione**

L'immagine

- L'immagine ha un ruolo fondamentale nella percezione delle caratteristiche del sistema turistico, poiché è allo stesso tempo un **filtro** che influisce sulla percezione della qualità (per gli ospiti ma anche per gli attori interni) ed uno strumento di gestione del suo posizionamento comunicazionale.
- L'immagine **genera aspettative** nelle persone (ospiti attuali o potenziali) e può determinarsi sia per effetto di **stimoli esterni** non direttamente controllabili dagli operatori (passaparola - fattori culturali e sociali ecc.), di **stimoli interni** non controllabili (*necessità* - fattori a livello individuale, come i tratti della personalità), nonché da **azioni esterne** controllabili dall'organo di governo (pubblicità e altri strumenti di comunicazione)

La distribuzione ?

Portare ospiti nel territorio

- **Distribuzione fisica**
 - Scelta di localizzazione: data
 - **Accessibilità fisica: strade, parcheggi, ecc.**
- **Distribuzione economica (commercializzazione):**
 - Canale diretto: Internet, telefono, agenti, ecc.
 - Canale corto: Agenzie viaggi, Cral aziendali, associazioni, ecc.
 - Canale lungo: Tour Operator e Agenzie viaggi

Il prezzo ?

- ❑ La transizione verso la messa in scena di esperienze inizia quando si comincia a regalare esperienze per vendere proposte preesistenti (Esperenziare);
- ❑ Vendere esperienze significa far pagare un **biglietto d'ingresso** [Pine e Gilmore, 2000];
- ❑ L'esperienza non varrà una tariffa d'ingresso finché non si smette di regalarla [Pine e Gilmore, 2000];
- ❑ La storia del progresso economico consiste nel far pagare per ciò che un tempo era gratis [Pine e Gilmore, 2000];

Marketing interno: la qualità è affare di tutti

- ❑ Il marketing interno è una strategia di management in cui l'accento cade su come sviluppare nei dipendenti l'attenzione al cliente. I prodotti, come pure le campagne di marketing esterno, devono essere "vendute" al personale prima di essere offerte all'esterno. Ogni organizzazione, ha un ambiente interno composto dal personale (attori interni), di cui bisogna prendersi cura in primo luogo.
- ❑ Diffondere la cultura e i comportamenti da "part-time marketers"

Letteratura in tema di Destination Management



Prof. Tonino Pencarelli
Facoltà di Economia
Università di Urbino "Carlo Bo"

Sommario

- Premessa
- Il concetto di destinazione turistica
- Le tipologie di destinazione turistica
- I soggetti e le forme di governo delle destinazioni turistiche
- Conclusioni

Il concetto di destinazione turistica



Il concetto di destinazione turistica nella letteratura italiana

*Franch (2002) “per gli studiosi che assumono la **prospettiva della domanda** la destinazione diviene prodotto unitario attraverso l’esperienza di fruizione del turista, per quelli che assumono il **punto di vista dell’offerta** tale unitarietà non può prescindere dall’agire congiunto degli operatori presenti in quel determinato spazio geografico”*

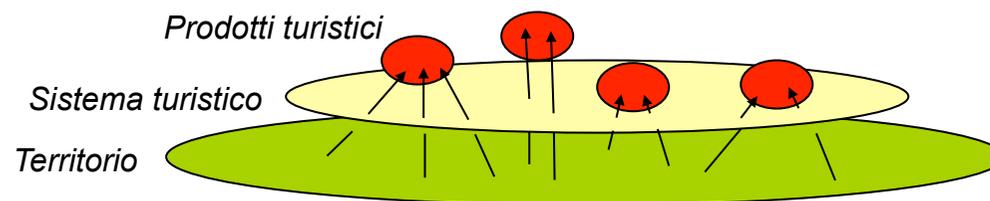
La prospettiva della domanda

- **Bieger (1988)** “prodotto turistico che in alcuni mercati compete con altri mercati” ed un area che consiste “di tutti i servizi e prodotti che un turista consuma durante il suo soggiorno”
- **Casarin (1996)** il concetto assimilato all’idea di prodotto turistico globale, assumendo che il punto di riferimento del turista è tendenzialmente composito e si declina in un insieme di fattori ambientali e strumentali
- **Pechlaner (2000)** qualifica le destinazioni come entità spazialmente definite, intese come prodotti o come insieme di prodotti articolati ed integrati, che il turista considera determinanti ai fini del proprio soggiorno”

Il concetto di destinazione turistica nella letteratura italiana

Il punto di vista dell'offerta

- **Tamma (2002):** La destinazione va studiata non solo in quanto <<luogo>> in cui si sono sviluppati in varia misura insediamenti e attività turistiche... ma in quanto sistema locale di offerta turistica (SLOT), ovvero un insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area) siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata ed integrata, ossia rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali”.
- **Brunetti (2002):** “per discutere di turismo da un punto di vista manageriale, orientato cioè alla gestione concreta dell'offerta a livello globale, le categorie logiche che occorrono sono tre: il prodotto, il produttore e le diverse configurazioni di offerta che vengono a crearsi tra i diversi operatori”.
- **Martini (2002):** concetto più ampio di quello di località, fino a contenerlo: una località diventa destinazione attraverso l'interazione con la domanda turistica, quando divenga una meta che si posiziona tra le preferenze dei turisti, essendo percepita come un luogo nel quale sono disponibili determinati fattori di attrattiva.
- **Bonetti, Petrillo e Simoni (2006):**



Il concetto di destinazione turistica nella letteratura italiana

Franch (2002) “l’approccio più completo sembra essere quello che dichiara esplicitamente le molteplicità dei punti di vista nella definizione di destinazione e tenta di **coniugare** la delimitazione dello spazio geografico e i contenuti di prodotto, la prospettiva della domanda e dell’offerta”

La prospettiva overlapping

- **Della Corte (2000)** prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda; ma è anche una forma di offerta complessa.
- **Pencarelli (2001)** distretto turistico inteso come “il complesso di imprese e risorse turistiche (ambientali, storiche, culturali, paesaggistiche, ecc.) localizzate all’interno di aree omogenee dal punto di vista territoriale, sociale, economico e culturale e con connotazioni tendenzialmente uniformi dal punto di vista dell’offerta e della domanda servita. In altri termini il distretto turistico rappresenta un polo territoriale omogeneo (località) specializzato nella produzione-erogazione di un prodotto turistico globale”. Il distretto può essere riletto nella prospettiva sistemica e qualificarsi come sistema vitale allorché sia possibile identificare con chiarezza una struttura operativa ed un organo di governo in grado di assicurare il finalismo unitario della sopravvivenza del sistema turistico.

Il concetto di destinazione turistica nella letteratura internazionale: i principali articoli

Buhalis (2000)

- “Una regione geografica definita, che viene percepita dai visitatori come una entità unica, con una struttura politica e legislativa che si occupa dell’attività di marketing e di pianificazione dell’area”.
- Una combinazione di tutti i prodotti e i servizi utilizzati dal turista e in ultima analisi di tutte le esperienze “fornite” da una data località.
- Sei componenti fondamentali:
 - 1) *i fattori di attrattiva* (naturali, costruiti dall’uomo, realizzati allo scopo, ecc.);
 - 2) *l’accessibilità* (cioè il sistema complessivo di trasporto, comprese le strade, i terminali e i veicoli);
 - 3) *i servizi turistici* (che comprendono le strutture ricettive, i ristoranti, i negozi, ecc.);
 - 4) *la disponibilità di pacchetti turistici* (che vengono pre-organizzati dagli intermediari);
 - 5) *le attività* (cioè tutte le attività che il turista può svolgere nella destinazione);
 - 6) *i servizi ancillari* (cioè altri servizi generali utilizzati dai turisti, quali le banche, i servizi di telecomunicazione, le poste, le edicole, gli ospedali, ecc.).

Il concetto di destinazione turistica nella letteratura internazionale: i principali articoli

• **Flagestad e Hope (2001)** ritengono possibile l'applicazione delle teorie sviluppate per la gestione strategica dell'impresa alla gestione strategica di una destinazione. *La domanda si orienta verso la destinazione in quanto tale e non verso le singole imprese.*

• **Kozak e Rimmington (1999)** propongono un metodo per confrontare la competitività internazionale delle destinazioni turistiche, che si avvale di dati quantitativi e qualitativi. In un contributo successivo Kozak illustra le problematiche applicative del “*destination benchmarking*” nelle tre principali fasi di attuazione, che consistono nel *confronto delle performance, nell'identificazione del differenziale e nel cambiamento manageriale* (Kozak, 2002)

• **Crouch e Ritchie (1999)** propongono il “*modello della competitività della destinazione*” proposto da ed elaborato sulla base del noto “*diamante della competitività*” di Porter. Questi due Autori sostengono che la competitività di una destinazione turistica è determinata da quattro componenti principali:

- a) *Le risorse e i fattori di attrattiva fondamentali*
- b) *I fattori e le risorse di supporto*
- c) *Il destination management*
- d) *Le determinanti qualificanti*

Il concetto di destinazione turistica

nella letteratura internazionale: le principali monografie

L'impostazione prevalente che si rileva è quella da domanda

• **Kelly e Nankervis (2002)** il punto di riferimento è il turista, destinazione come area nella quale il visitatore conduce le proprie attività *leisure* o business. Tuttavia, non si può parlare di destinazione turistica se nell'area non sono presenti: attrazioni naturali o artificiali, trasporto, possibilità di alloggio. Davidson e Maitland introducono la definizione di destinazione turistica, partendo dalle definizioni date da altri autori, quali Gunn (1994) che definisce la destinazione come "un'area geografica che contiene una massa critica di sviluppo che soddisfa gli obiettivi del turista", mentre Flament (1975) scrive che la destinazione è qualsiasi luogo capace di soddisfare un turista e le sue aspettative.

• **Pike (2004)** "Destinations are places that attract visitors for a temporary stay, and range from continents to countries to state and provinces to cities to villages to purpose built resort areas".

• **Laws (1995)** propone un percorso evolutivo del concetto di destinazione turistica, articolato in tre stadi:

1) *concetti tradizionali* → "a place where people spend their holidays".

2) *concetti più recenti* → "an area where people choose to spend their holidays, and the effects of their activities".

3) *concetti emergenti* → in cui gli elementi fondamentali sono il riconoscimento di una pluralità di interessi, il dibattito della comunità locale sul ruolo e il peso del turismo, il coordinamento dei servizi pubblici e privati, la cooperazione tra le destinazioni a livello di promozione, lo sviluppo di politiche di gestione delle destinazioni turistiche.

• **Ashworth e Goodall (1990)** destinazione come il punto in cui viene consumato il complesso delle attività che costituiscono l'esperienza turistica.

Il concetto di destinazione turistica

nella letteratura internazionale: le principali monografie

Enfasi sull'individuazione degli elementi che compongono una destinazione

•**Law (1996)** il sistema turistico è formato da:

- 1) elementi primari distinti tra activity place (cultural facilities, sports facilities, amusement facilities) e leisure setting (physical characteristics, socio-cultural features),
- 2) elementi secondari, hotel and catering facilities, shopping facilities, markets,
- 3) elementi addizionali, accessibility and parking facilities, tourist facilities.

•**Davidson e Maitland (1997)** gli elementi che costituiscono una destinazione sono:

- 1) un *prodotto turistico*, che può essere basato su una certa varietà di risorse sociali, naturale e culturali;
- 2) delle *attività economiche*, che possono essere a favore o contro le attività turistiche;
- 3) una *comunità ospitante*;
- 4) una qualche forma di *autorità locale*, che può influenzare il management e i programmi di una destinazione;
- 5) un *settore privato attivo*.

•**Kelly e Nankervis (2002)** evidenziano cinque elementi: le *attrazioni*, l'*accessibilità*, le *bellezze*, l'*accommodation* e le *attività*.

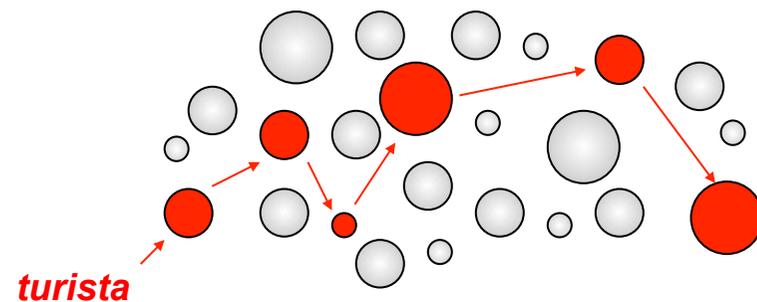
Le tipologie di destinazione turistica



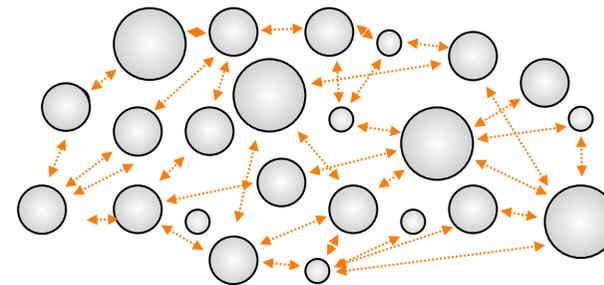
Le tipologie di destinazione turistica nella letteratura italiana

Brunetti (1999)

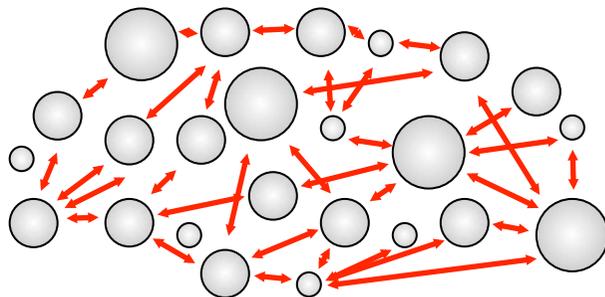
1. Settore: prevalgono relazioni casuali e spontanee tra gli attori dell'offerta



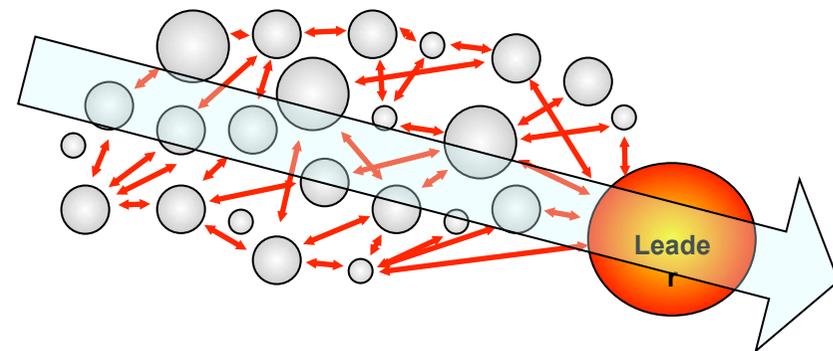
2. Sistema di offerta: relazioni più consapevoli rispetto al settore ma non molto strutturate



3. Rete: logiche intenzionalmente collaborative e reciprocamente fiduciarie



4. Costellazione: rete nella quale prevale la figura di un soggetto guida



Le tipologie di destinazione turistica nella letteratura italiana

Tamma (1999, 2000, 2002)

Frammentazione → spontaneismo imprenditoriale e bassa integrazione tra i soggetti dell'offerta

Dipendenza → domina l'azione di attori della domanda di turismo organizzato, cui l'offerta cede quote significative di potere e di valore aggiunto;

Integrazione → prevale cooperazione di medio-lungo termine tra gli operatori.

Martini (2005), Flagestad e Hope (2001)

Di tipo corporate → “luoghi nei quali l'offerta turistica progettata, gestita e promossa sul mercato con una logica tipicamente processuale e orientata al marketing da parte di una società di gestione, la quale possiede direttamente o controlla attraverso accordi contrattuali i fattori di attrattiva che la destinazione è in grado di esprimere sul mercato”.

Di tipo community → “luoghi che nel loro insieme o attraverso l'interazione di molteplici attori si propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico brand”.

Le tipologie di destinazione turistica nella letteratura italiana

Pencarelli (2003)

Distretto casuale:

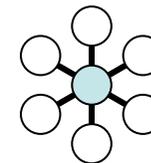
rete informale a legami deboli, senza nessun centro di governo unitario

- **Grado di consapevolezza degli attori distrettuali**
- **Livello di fiducia**
- **Disponibilità alla collaborazione**
- **Presenza di soggetto/i leader**

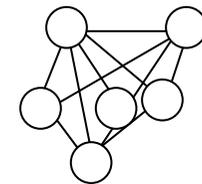
Distretti in senso stretto:

soggetti consapevoli di agire per realizzare un prodotto turistico unitario, intenzionalità strategica condivisa, ricerca di forme stabili di cooperazione

Costellazione



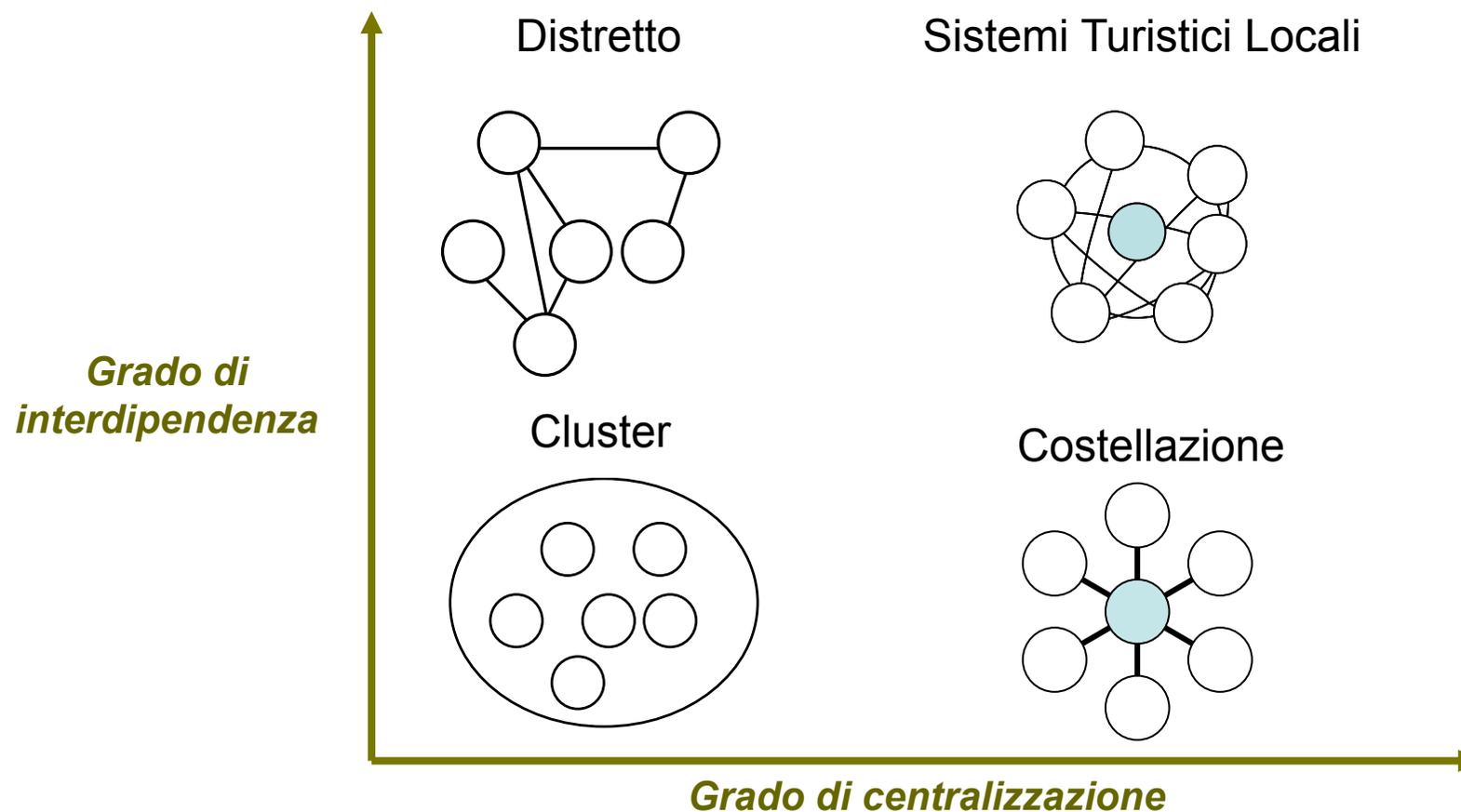
Rete



Golinelli (2000): il concetto di distretto in senso stretto può assimilarsi al modello del *sistema vitale* allorché “*l’organo di governo si qualifica e si rafforza, rende la struttura operativa internamente risonante (cioè integrata), sviluppa una identità d’insieme*”.

Le tipologie di destinazione turistica nella letteratura italiana

Bonetti, Petrillo e Simoni (2006)



Le tipologie di destinazione turistica nella letteratura internazionale: i principali articoli

Buhalis (2000)

- *Destinazioni urbane*
- *Destinazioni balneari*
- *Destinazioni alpine*
- *Destinazioni rurali*
- *Destinazioni in paesi autentici* (spesso del Terzo Mondo)
- *Destinazioni emergenti* in Asia, Sud America ed Africa
- *Destinazioni esotiche esclusive.*

Le tipologie di destinazione turistica nella letteratura internazionale: le principali monografie

A differenza della letteratura italiana, non sono state riscontrate classificazioni basate sulla struttura dell'offerta turistica presente

- **Ashworth e Goodall (1990)** segmentazione dell'offerta turistica, distinguendo tra:
 - destinazioni per un turismo di massa e destinazioni per una clientela selezionata,
 - destinazioni indirizzate ad una clientela nazionale da quelle per una clientela internazionale,
 - destinazioni raggiungibili con mezzi propri e quelle che implicano un trasporto di tipo pubblico,
 - destinazioni che presentano un sistema self-catering e destinazioni con modalità "servito".
- **Davidson e Maitland (1997)** classificazione sulla base delle risorse, distinguendo tra:
 - destinazioni per il turista *leisure* che ricerca sport e ricreazione;
 - destinazioni per il turista *leisure* che ricerca cultura;
 - destinazioni per il turista che ha finalità educative
 - destinazioni per il turista religioso;
 - destinazioni per i visitatori di amici e parenti;
 - destinazioni per il turista d'affari.
- **Laws (1995)** non fornisce una vera e propria classificazione delle destinazioni turistiche, ma è possibile estrapolarne una dal testo in esame, che vede sei coppie di criteri: *esclusiva – ordinaria; esotica – familiare; accessibile – remota; moderna – stabile; di classe – informale; rilassante – attiva.*

I soggetti e le forme di governo



I soggetti e le forme di governo nella letteratura italiana

Ipotesi di governo oscillanti tra forme spontaneistiche e di autoregolamentazione sistemica a forme fortemente gerarchiche

- **Tamma (2002)** non vi è “un soggetto che in astratto possa essere candidato a rappresentare il centro di riferimento, l'autorità in grado di regolare e coordinare lo sviluppo della destinazione”
- **Brunetti (2002)** ritiene opportuno affrontare questo aspetto affidando il compito di coordinamento ad “organismi leggeri, attivati sulla base di progetti concreti, magari anche di portata inizialmente ridotta, intorno ai quali il consenso si aggrega in funzione dei risultati raggiunti” .
- **Della Corte (2000)** il governo delle destinazioni, siano esse di nuova istituzione o già affermate sul mercato, deve essere affidato ad organismi compositi, di natura privata o mista, con funzioni di coordinamento e di gestione commerciale e/o strategica.
- **Martini (2002)** suggerisce che “affinché una località turistica possa affrontare un progetto di *destination management*, deve essere istituita nel suo ambito una struttura organizzativa... denominata *Destination management Company* (DMC), ha il compito di seguire il processo attraverso il quale il luogo è trasformato in destinazione...”.
- **Pencarelli (2001)** sostiene la necessità di identificare un metamanager e un organo di governo che governi davvero e che disponga di autentiche capacità di *leadership* che lo mettano in grado di svolgere attività di *metamanagement*, comprese quella di commercializzazione. Tale ruolo può essere svolto da un *management* emanazione di un *soggetto misto*,

I soggetti e le forme di governo nella letteratura internazionale: i principali articoli

Flagestad e Hope (2001) sostengono che il modello *corporate* potrebbe produrre risultati migliori (rispetto a quello *community*) in termini di soddisfazione dei turisti, in quanto, attraverso il controllo dei più importanti punti di erogazione di servizi turistici in ambito locale, le imprese leader possono realizzare una gestione più professionale delle politiche di sviluppo della destinazione ed attuare un più spinto orientamento al cliente. Ciò diversamente dal modello “community”, nel quale i fornitori di servizi agiscono in modo meno coordinato.

Buhalis (2000) la capacità di una destinazione di fornire prodotti turistici di elevata qualità dipende in modo sostanziale dallo *sviluppo di relazioni di partnership tra settore pubblico e settore privato* e dalla *stretta cooperazione tra tutti i fornitori di servizi della destinazione*.

Teoria dei “network” due principali direzioni applicative:

a) La prima attinge dagli elementi concettuali sviluppati negli studi organizzativi e ricorre al concetto di network, per analizzare *l'evoluzione delle relazioni tra diverse imprese turistiche nell'ambito di una determinata destinazione turistica*.

b) La seconda deriva invece dalla letteratura che affronta *l'analisi delle politiche turistiche*: in questo filone di ricerca i network vengono considerati un importante strumento per la gestione delle relazioni tra operatore pubblico e soggetti privati e per comprendere le strutture di “governance” del turismo (Palmer, 1996; Pforr, 2002).

Sheehan e Ritchie (2005) utilizzano la teoria degli stakeholder per analizzare le relazioni sviluppate dagli enti di governance del turismo, con vari soggetti pubblici e privati interessati al settore.

I soggetti e le forme di governo nella letteratura internazionale: le principali monografie

Attenzione posta sui soggetti più che sulle forme di governo

Pike (2004) è a favore di organizzazioni miste, che includano soggetti pubblici e privati. Le organizzazioni della destinazione devono poter contare sul supporto governativo sia sul piano della legislazione che del finanziamento. Ciò a causa del “Market failure”, evidenziando in tal modo una insufficienza dell’approccio basato sul solo libero gioco dei soggetti. Le Destination Marketing Organizations (DMO) devono occuparsi del marketing della destinazione, del coordinamento degli operatori, del monitoraggio degli standard di qualità del servizio e dello sviluppo delle relazioni nella comunità.

Law (1996) sostiene che un’organizzazione del turismo deve occuparsi di: *programmazione, sviluppo, promozione e marketing, fornitura dei servizi per i visitatori*. L’attore chiave è l’ente locale, che deve assicurare che i benefici del turismo vengano distribuiti alla comunità attraverso attività di controllo, coordinamento e di indirizzo politico.

Laws(1995) individua i soggetti che governano la destinazione turistica sulla base del ruolo svolto:

- i “*decision-takers*” (politici, finanziatori e funzionari amministrativi);
- la *comunità locale* (gruppi attivi, ecologisti, residenti), che influenzano l’attività degli investitori nel settore turistico;
- la *forza di sviluppo* (investitori e/o governi);
- i *consulenti*, che si occupano della pianificazione di una destinazione e dovrebbero essere in questo *super partes*.