

**Roberto Formato  
Angelo Presenza**

**MANAGEMENT  
DELLA DESTINAZIONE  
TURISTICA**

**Attori, strategie  
e indicatori  
di performance**

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





Volume pubblicato con il contributo del Dipartimento di Economia e del Centro Studi sul Turismo – Università degli Studi del Molise.

**Angelo Presenza  
Roberto Formato**

**MANAGEMENT  
DELLA DESTINAZIONE  
TURISTICA**

**Attori, strategie  
e indicatori  
di performance**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# INDICE

<b>Prefazione</b> , di <i>Giulio Maggiore</i>	pag.	11
<b>Presentazione</b> , di <i>Umberto Martini</i>	»	15
<b>Introduzione</b>	»	19
<b>1. Il turismo. Un settore attrattivo ma complesso</b>	»	27
1.1. Una credibile leva di sviluppo	»	27
1.2. ... che genera importanti ricadute economiche e occupazionali	»	30
1.3. ... e induce numerosi progetti a livello locale	»	34
1.3.1. I Campi Flegrei	»	36
1.3.2. La città di Matera	»	38
1.4. ... ma dagli esiti tutt'altro che scontati	»	40
1.4.1. Gli attori	»	44
1.4.2. I prodotti	»	46
1.4.3. Gli obiettivi	»	47
1.4.4. Gli impatti	»	49
<b>2. Dinamica e leggi della domanda turistica</b>	»	53
2.1. Andamento del turismo a livello nazionale e internazionale	»	53
2.2. Evoluzione delle preferenze turistiche	»	56
2.2.1. Turismo di massa e turismo alternativo	»	57
2.2.2. Allocentrici e psicocentrici	»	60
2.3. Perché le persone viaggiano?	»	61
2.3.1. L'approccio deterministico	»	61
2.3.2. L'approccio esperienziale	»	64

2.3.3. La generazione Y	»	66
2.3.4. L'approccio esistenziale	»	67
2.4. Leggi della domanda	»	71
2.4.1. Inerzia	»	71
2.4.2. Legge del minimo sforzo	»	72
2.4.3. Moda e sacralizzazione	»	75
2.4.4. Sic transit... eventum	»	76
<b>3. Risorse, prodotti, destinazione</b>	»	81
3.1. Dalle risorse ai prodotti turistici	»	81
3.2. I fattori principali che motivano le scelte del turista	»	86
3.3. I fattori e le risorse di supporto	»	88
3.3.1. Fattori diretti	»	88
3.3.2. Fattori indiretti	»	90
3.4. La catena del valore dei prodotti turistici	»	93
3.5. Dai prodotti turistici alla destinazione	»	97
3.5.1. La "path dependance" e i giochi linguistici del Legislatore	»	97
3.5.2. Le "enclave" turistiche	»	99
3.5.3. Il concetto di destinazione	»	101
3.6. Modelli di destinazione turistica	»	107
3.6.1. Gli indicatori	»	107
3.6.2. Gli spazi turistici polivalenti e aperti	»	109
3.6.3. Gli spazi turistici rururbani	»	111
3.6.4. Gli spazi turistici specializzati	»	111
3.7. Innovare l'offerta turistica attraverso la valorizzazione della tradizione: il caso dell'albergo diffuso	»	115
<b>4. Pianificare lo sviluppo turistico</b>	»	118
4.1. Perché pianificare	»	118
4.2. Gli approcci alla pianificazione turistica	»	121
4.2.1. Il laissez-faire	»	121
4.2.2. L'approccio economico	»	121
4.2.3. L'approccio fisico-spaziale	»	122
4.2.4. Lo sviluppo turistico partecipativo	»	123
4.2.5. Lo sviluppo turistico sostenibile	»	124
4.2.6. Lo sviluppo turistico certificato e "brandizzato"	»	125
4.3. Il rapporto tra attori pubblici e privati	»	128
4.3.1. Il modello equilibrato	»	128
4.3.2. Il modello "market-led"	»	129
4.3.3. Il modello "supply-oriented"	»	130



4.3.4. Il (poco probabile) sviluppo casuale	»	131
4.4. Cause ricorrenti di fallimento della pianificazione turistica	»	132
4.4.1. L'approccio razionale alla pianificazione turistica	»	132
4.4.2. Ostacolo n. 1 – Frammentazione delle competenze	»	135
4.4.3. Ostacolo n. 2 – Dicotomia tra risorse finanziarie ordinarie e straordinarie	»	138
4.4.4. Ostacolo n. 3 – Irrazionalità e inefficienza dell'azione pubblica	»	140
4.4.5. Ostacolo n. 4 – Difficoltà di coordinamento tra gli operatori privati	»	144
4.5. Dal governo alla governance	»	145
4.6. Funzioni del settore pubblico nel governo del turismo	»	149
4.6.1. Coordinamento	»	149
4.6.2. Pianificazione	»	150
4.6.3. Regolamentazione	»	151
4.6.4. Gestione	»	152
4.6.5. Incentivazione	»	152
4.6.6. Promozione	»	153
4.6.7. Protezione dell'interesse pubblico	»	154
<b>5. Il finanziamento dello sviluppo turistico</b>	»	155
5.1. Verso un nuovo rapporto pubblico-privato	»	155
5.2. Il finanziamento delle imprese turistiche	»	159
5.2.1. Struttura dei costi e rischi d'impresa	»	159
5.2.2. Accesso al credito	»	163
5.3. Metodi di incentivazione delle imprese turistiche	»	166
5.3.1. Riduzione dei costi di investimento	»	167
5.3.2. Riduzione dei costi operativi	»	171
5.3.3. Agevolazioni amministrative. Zone franche urbane e a burocrazia zero	»	173
5.3.4. Concessione di terreni e fabbricati	»	175
5.4. Imposta di soggiorno e finanziamento dei costi di gestione della destinazione turistica	»	179
5.5. Le fonti per il finanziamento delle infrastrutture turistiche	»	182
5.5.1. Risorse nazionali	»	182
5.5.2. Partenariato pubblico-privato	»	185
5.6. La questione dei beni culturali	»	189
5.6.1. Sponsorizzazioni	»	190

5.6.2. Erogazioni liberali	»	192
5.6.3. Art Bonus	»	193
5.6.4. Meccanismo culturale e responsabilità sociale d'impresa	»	194
<b>6. Risorse e programmi europei per il turismo</b>	»	198
6.1. Le risorse per la coesione economica e sociale	»	198
6.1.1. La programmazione comunitaria	»	198
6.1.2. La programmazione nazionale	»	200
6.1.3. La strategia nazionale per le aree interne	»	207
6.1.4. Un caso esemplificativo. La Regione Campania	»	211
6.2. Le modalità di intervento	»	216
6.2.1. Lo sviluppo locale di tipo partecipativo	»	216
6.2.2. Gli investimenti territoriali integrati	»	219
6.3. I programmi gestiti direttamente dalla Commissione Eu- ropea	»	221
6.3.1. La strategia europea per il turismo	»	221
6.3.2. LIFE	»	224
6.3.3. Horizon 2020	»	225
6.3.4. COSME	»	226
6.3.5. Europa Creativa	»	227
6.3.6. Erasmus +	»	228
6.3.7. INTERREG	»	229
<b>7. Innovazione e sviluppo della destinazione turistica</b>	»	231
7.1. Il concetto di innovazione	»	231
7.2. I driver dell'innovazione	»	232
7.2.1. Lo scenario politico-istituzionale	»	233
7.3. La gestione dell'innovazione	»	248
7.3.1. Il ciclo di vita delle destinazioni turistiche	»	248
7.3.2. Il fenomeno della "path dependancy"	»	249
7.3.3. Leadership strategica e promozione dell'appren- dimento	»	250
7.3.4. L'innovazione sociale e il coinvolgimento degli stakeholder. Il caso delle 99 idee e dell'urban cen- ter	»	253
7.3.5. Il "sense-making" e la creazione di identità. Il caso di Sydney 2030	»	258
7.4. La gestione dell'innovazione attraverso le Destination Management Organization	»	261
7.4.1. L'attività di Destination Management	»	261

7.4.2. L'esempio di Trentino Marketing	»	266
7.4.3. Il caso dell'Abruzzo	»	268
7.4.4. Obiettivi di una DMO	»	269
7.4.5. Modelli per una DMO promossa dall'attore pubblico	»	270
7.4.6. Il ruolo delle DMO nella promozione del turismo digitale	»	274
<b>8. Misurazione e valutazione della performance della destinazione turistica</b>	»	283
8.1. La domanda di performance	»	283
8.1.1. La coperta è corta	»	283
8.1.2. I concetti chiave	»	286
8.1.3. Misurazioni e valori	»	289
8.1.4. La performance a livello micro, meso e macro	»	290
8.2. Misurazione della performance	»	291
8.2.1. Prioritarizzazione e targeting	»	291
8.2.2. Selezione degli indicatori	»	292
8.2.3. Raccolta dei dati	»	293
8.2.4. Analisi	»	294
8.2.5. Reporting	»	297
8.3. Difficoltà di applicazione di KPI nel settore turistico	»	298
8.4. Esempi di applicazione	»	300
8.4.1. La National Gallery of Australia a Canberra	»	301
8.4.2. Il Funding Agreement per il British Museum di Londra	»	302
8.4.3. Il sistema di indicatori per il turismo sostenibile della WTO	»	304
8.4.4. Il toolkit per il turismo sostenibile della Commissione Europea	»	307
8.5. Gestione strategica della performance. La balanced scorecard (BSC)	»	309
8.6. Esempio di applicazione della BSC a un sito turistico-culturale	»	313
<b>Riferimenti bibliografici</b>	»	325



# PREFAZIONE

di *Giulio Maggiore*

Il turismo è un fenomeno complesso, che può essere compreso a fondo e gestito con efficacia solo ricorrendo ad un approccio interdisciplinare capace di tener conto delle infinite aree di interdipendenza esistenti fra le numerose componenti di natura economica, sociale, culturale che ne determinano lo sviluppo. Questa consapevolezza emerge con chiarezza nel lavoro di Roberto Formato e di Angelo Presenza, che ha il pregio di proporre una lettura molto rigorosa sul piano scientifico, ma anche attenta alle esigenze pragmatiche degli addetti ai lavori, costretti a confrontarsi ogni giorno con un mercato sempre più difficile da interpretare. Questo delicato equilibrio fra la profondità dell'analisi teorica e la cura delle dimensioni legate all'operatività quotidiana rappresenta la cifra distintiva di un testo che proprio per questa ragione può costituire un utile punto di riferimento per quanti, avvicinandosi al settore per motivi di studio o di lavoro, rifuggono dalle banalizzazioni in cui troppo spesso indulge la letteratura specializzata.

L'incontro tra i due autori diversi per background di studi (il primo ingegnere gestionale, il secondo economista d'impresa) ed estrazioni professionali (il primo consulente aziendale, il secondo docente universitario di management del turismo) ha consentito una profondità tale che il libro riesce a fornire strumenti e chiavi di lettura efficaci per fronteggiare le dinamiche che governano l'offerta e la domanda turistica. Lo fa grazie ad una base teorica solida e diversificata che attinge a ambiti disciplinari diversi, ma anche attraverso il richiamo ad un'esperienza concreta maturata sul campo, che consente di evitare il rischio di un approccio enciclopedico e di mettere in luce le implicazioni pratiche connesse all'applicazione dei costrutti concettuali presi in esame.

Seguendo questo filo conduttore, sempre lungo quell'incerto confine che unisce teoria e prassi, il testo accompagna il lettore in un articolato percorso che prende la forma di un "viaggio" – e la scelta della metafora non è casuale – nel mondo della pianificazione e del management del turismo, propo-

nendosi come un valido antidoto a quella cultura dell'improvvisazione ancora troppo diffusa fra i policy maker italiani, inclini ad appellarsi alle virtù taumaturgiche del turismo come fulcro per il lancio di velleitarie strategie di sviluppo locale, ma poco consapevoli delle azioni da intraprendere per dare concretezza alle dichiarazioni di intenti contenute nei piani.

L'itinerario proposto dagli Autori parte opportunamente dall'analisi di una domanda sempre più segmentata, eterogenea e dinamica, che presenta oggi opportunità molto diversificate in grado di aprire nicchie di mercato interessanti anche per località tradizionalmente considerate marginali, ma capaci di perseguire strategie flessibili di innovazione. In particolare, il testo richiama l'attenzione sulla necessità di focalizzare l'attenzione sul turismo come luogo di produzione di "esperienze", guardando al vissuto del visitatore che prende forma nel lungo processo che inizia dall'attesa, si concretizza nella fruizione e si consolida nel ricordo. A tal proposito, va chiarito come la tourism experience costituisca un concetto molto ampio che include senz'altro la dimensione edonistica, spesso enfatizzata oltre misura soprattutto nella letteratura anglosassone, ma comprende anche declinazioni più nobili come la crescita culturale, l'arricchimento della personalità e persino l'evasione verso nuovi orizzonti spirituali. Da questo punto di vista, anche il turismo "esistenziale", a cui gli autori dedicano un paragrafo specifico, rappresenta non un'alternativa al turismo esperienziale ma la sua realizzazione più piena e profonda.

In ogni caso, la scelta della prospettiva del cliente come punto di partenza del percorso proposto nel volume si rivela decisiva, in quanto consente di gettare una luce diversa su tutto il seguito del lavoro, anche quando si passa a considerare il versante dell'offerta. Appare chiaro fin dall'inizio, infatti, che una "destinazione" può definirsi tale solo nella misura in cui riesce a stimolare l'interesse dei potenziali visitatori e ad organizzare un sistema di offerta territoriale coerente. Non basta la qualità intrinseca delle risorse locali e non contano le intenzioni degli amministratori locali se non sono supportate da una strategia di marketing capace di individuare un target significativo e di orientare ogni scelta di pianificazione alle effettive esigenze degli utenti. Può sembrare una considerazione scontata, ma basta guardare alle tante esperienze fallimentari che hanno caratterizzato anche gli ultimi anni di storia di questo paese per comprendere come siano ben pochi gli amministratori locali realmente consapevoli di questo fondamentale principio.

D'altra parte anche un corretto focus sui bisogni dei potenziali clienti del target non costituisce una garanzia di successo per una destinazione, in quanto per dare piena soddisfazione alle aspettative dei visitatori non basta identificarle in modo chiaro ma occorre mobilitare tutti gli attori locali, orientando i loro comportamenti in una direzione coerente attraverso un ri-

corso sistematico ad un'azione di governance del territorio. Il tema della governance acquista un'importanza centrale nel lavoro di Roberto Formato e Angelo Presenza, che evidenzia ripetutamente sia il suo ruolo fondamentale ai fini degli esiti virtuosi di qualsiasi processo di sviluppo turistico sia le enormi difficoltà connesse ad una sua efficace declinazione pratica.

Di fronte a scenari di questo tipo, che non lasciano grande spazio per processi di ottimizzazione ed impongono un costante ricorso ad un approccio adattivo incentrato su una vision comune ma aperto al contributo spontaneo dei territori, diventa fondamentale che i policy maker e i destination manager sviluppino nuove competenze dirette a favorire l'engagement degli stakeholder e a valorizzare le strategie emergenti legate ad evoluzioni non sempre prevedibili dei contesti competitivi. La pianificazione resta un passaggio necessario. Anzi, per certi versi lo diventa ancor di più, a condizione che si rinunci alla pretesa di pre-scrivere (nel duplice significato di fissare e di "scrivere in anticipo") percorsi dettagliati di sviluppo. In questa prospettiva, non è un caso, probabilmente, che il libro mantenga sul punto un profilo interlocutorio, nel senso che – dopo avere descritto con grande efficacia il problema in tutte le sue numerose sfumature – resta aperto sul piano delle soluzioni, quasi riconoscendo la precarietà di un ambito dove non ci sono strade maestre da seguire, ma solo ampie aree da esplorare.

Dopo questa escursione nel mare mosso della complessità, il percorso disegnato dagli Autori riporta il lettore nelle acque più tranquille del pragmatismo, con un'ampia sezione dedicata al tema del finanziamento delle imprese e delle amministrazioni del turismo che si fa apprezzare per la completezza, la documentazione e la ricchezza dei dati informativi. Al di là dell'utilità pratica di tutte le informazioni fornite dagli autori, l'elemento su cui vale la pena porre la maggiore attenzione è, però, il riferimento alla necessità di subordinare la ricerca di risorse finanziarie allo sviluppo di un progetto possibilmente innovativo che consenta di trasformare tali risorse in un reale valore aggiunto per il territorio. Qui si tocca un punto dolente, corrispondente ad una prassi purtroppo molto diffusa nel nostro paese, che vede la creazione di progetti costruiti ad hoc per intercettare le opportunità finanziarie, in genere legate ai cicli di programmazione europea. Ne deriva un'iniezione periodica di risorse, frammentate secondo logiche da manuale Cencelli che, nel tentativo di non scontentare nessuno, finiscono – secondo la più perversa dinamica di eterogeneità dei fini – per alimentare processi di spreco e di cattiva amministrazione, utili solo a ridurre la fiducia collettiva nella gestione della cosa pubblica.

Il problema è noto, ma la soluzione non è facile perché si tratta di processi profondamente radicati nella cultura della burocrazia italiana. Una via di uscita potrebbe essere proprio il ricorso ad un sistema di misurazione e valutazione

delle performance degli investimenti turistici, attingendo ai principi e agli strumenti messi a disposizione dalla tradizione anglosassone che vengono descritti nell'ultimo capitolo del libro. Anche questo rappresenta, però, un terreno minato, come dimostra la recente applicazione dei piani delle performance negli istituti pubblici italiani in seguito alla riforma Brunetta del 2009, che avrebbe dovuto rivoluzionare il paese e che si è ridotta ad uno stanco rito in cui i dirigenti si auto-attribuiscono obiettivi poco impegnativi (quando non grotteschi), li raggiungono facilmente a fine anno, e conquistano così, con poca fatica, riconoscimenti economici che dovrebbero essere premiali.

Purtroppo, troppe sono le variabili fuori controllo. E troppe le aree di ambiguità che rischiano di diventare altrettanti granelli di sabbia capaci di mandare in crisi i complessi ingranaggi dei sistemi di valutazione. Ancora una volta si deve prendere atto che non bastano direttive europee, leggi nazionali, decreti attuativi o circolari ministeriali impegnate a normare ogni piccolo comportamento. Occorre un salto culturale che implichi l'accesso a nuove competenze e la scoperta di nuove motivazioni da parte dei manager pubblici e privati del settore: un salto particolarmente difficile in quei territori che vivono in una condizione di maggiore ritardo nello sviluppo turistico. Infatti, il paradosso relativo alle buone pratiche è – come ricordano gli autori, citando una celebre massima – che “la loro applicazione è tanto più semplice quando meno ce n'è bisogno (ovvero nei contesti più maturi e sviluppati), mentre diventa estremamente complessa nei casi in cui sarebbe più necessaria”.

Per colmare questo gap, può esser prezioso il contributo di testi come quello di Roberto Formato e Angelo Presenza, che fornisce criteri e strumenti di lavoro per la gestione di tutto il processo di pianificazione, dall'analisi della domanda fino alla misurazione dei risultati. Un testo che non opera semplificazioni scolastiche ma affronta di faccia la complessità del settore senza perdersi in sterili digressioni teoriche e rimanendo sempre vicino alle esigenze pragmatiche di chi – oggi più che mai – è chiamato a prendere decisioni difficili da cui può dipendere il benessere futuro di intere comunità locali.



# PRESENTAZIONE

di *Umberto Martini*

Negli ultimi anni anche i più forti territori a forte vocazione turistica hanno dovuto iniziare ad affrontare le sfide del mercato. Terminata, infatti, la fase in cui una domanda superiore all'offerta ha portato – in molti casi – a forme di sviluppo accelerato e non sempre sostenibile dei luoghi dotati delle maggiori attrazioni naturali o culturali, anche le mete turistiche più consolidate devono fronteggiare un crescente livello di competizione, che in alcuni casi sta erodendo la capacità di saturare la capacità ricettiva disponibile, e di praticare prezzi adeguati al valore reale della vacanza.

Nella competizione globale del turismo non basta più disporre di risorse e attrazioni, offrire servizi di qualità e avere un buon grado di notorietà, ma è indispensabile interagire con il mercato dal punto di vista comunicativo (immagine, valore simbolico ed emozionale della destinazione), commerciale (politiche di prezzo, presenza nei canali tradizionali e innovativi, tra cui il Web e i social media) e del prodotto (riferimento a motivazioni di vacanza, grado di innovazione dell'offerta). La responsabilità di tutte queste azioni ricade nell'attività di marketing della destinazione. Tradizionalmente, le organizzazioni turistiche regionali si sono occupate di promozione e/o di accoglienza turistica, attività che si possono facilmente configurare come un *completamento* dell'offerta dei servizi della destinazione, senza richiedere un elevato grado di integrazione fra gli enti territoriali e gli attori locali. In questo approccio è infatti netta la separazione (logica e operativa) fra l'azione di marketing condotta a livello di destinazione e l'azione di micro-marketing condotta individualmente dai singoli attori. L'azione dell'ente territoriale diviene una sorta di *bene pubblico* a ricaduta diffusa e indivisibile sul territorio, che si limita a costruire le condizioni per l'attrattività della destinazione, lasciando ai singoli operatori, in piena autonomia strategica e operativa, il compito di organizzare la propria attività.

Sotto il profilo della ricerca accademica, peraltro, fino alla metà degli anni Novanta i termini “destination marketing” e “destination management” erano raramente utilizzati, anche a livello internazionale. È la fine del XX secolo che consegna al dibattito scientifico e alle pratiche di consulenti, manager, imprenditori e amministratori pubblici, una ricca produzione di metodi, modelli e schemi di riferimento concettuale, attraverso i quali il concetto di sviluppo locale viene associato al turismo e alle potenzialità che esso racchiude per ambiti geografici ristretti, città, regioni o interi stati. Si afferma l’idea che la regolazione garantita dal solo “mercato” non sia sufficiente a garantire un’equilibrata gestione delle risorse paesaggistiche, culturali e tecnologiche, e che l’operare di moltitudini di soggetti indipendenti, ancorché tese al medesimo obiettivo dello sviluppo turistico, non potesse garantire il raggiungimento dei risultati desiderati. Anche l’interazione tra pubblico e privato, e, nell’ambito degli attori privati, tra imprenditori appartenenti alla medesima categoria (ad esempio, gli albergatori) o a categorie diverse, che nel loro insieme compongono la filiera turistica e il suo indotto, divengono elementi critici per il perseguimento di strategie di sviluppo turistico a dimensione territoriale, che si interfaccia sempre di più con ulteriori elementi, quali la gestione urbanistica, il sistema dei trasporti, i servizi finanziari, lo sviluppo delle reti telematiche e della connettività.

Lo sviluppo accelerato del turismo globale, accompagnato dalla diffusione delle tecnologie per l’informazione e la comunicazione, e la rivoluzione logistica e commerciale che ne è seguita, ha poi determinato, nei primi anni 2000, il definitivo tramonto dei vecchi approcci di gestione del turismo e del territorio, richiedendo competenze e professionalità nuove e diverse, caratterizzate da un forte grado di interdisciplinarietà.

L’attuazione in senso compiuto del *destination marketing* presuppone infatti che le politiche condotte dalle organizzazioni territoriali e dai singoli attori possano essere messe a sistema, massimizzando l’impatto sui mercati e la riconoscibilità dell’offerta della destinazione. Lavorare nella logica della *destination* significa trasformare le competenze, le capacità e le risorse presenti nel territorio in prodotti turistici vendibili sul mercato a categorie di clienti definite sotto il profilo motivazionale. Ad uno sguardo critico – ancorché costruttivo – emergono ancora alcune difficoltà rispetto a quanto le destinazioni turistiche italiane riescono a proporre in questa direzione. La sfida strategica di fronte alla quale sono posti i territori turistici consiste nella capacità di elaborare, evitando dannose contrapposizioni e sprechi di risorse (finanziarie, umane, organizzative), un piano di attività che affronti e risolva i seguenti snodi operativi:

- garantire livelli di eccellenza nell’informazione turistica, nell’accoglienza degli ospiti e nell’animazione locale. Tali attività rappresen-

tano importanti settori di attività per le aziende territoriali, in quanto sono oggetto di continui processi di innovazione e di possibile miglioramento negli strumenti, nelle logiche e negli approcci organizzativi. Essere in grado di offrire servizi informativi è essenziale: attraverso l'informazione il territorio pone l'ospite nelle migliori condizioni per trascorrere la vacanza, identificare le attrazioni desiderate e cogliere tutte le opportunità disponibili, sia in termini di risorse naturali che di prodotti e servizi offerti. L'informazione è, infatti, la materia prima della vacanza, la condizione per l'accessibilità alle risorse e alle attrazioni. L'attività di accoglienza coinvolge invece la relazione col turista, dalle prime fasi di accesso alla destinazione alla gestione dei momenti di contatto fino alla partenza. L'accoglienza turistica ha il compito di arricchire il bagaglio di informazioni già in possesso del turista, offrendo all'ospite quel dettaglio informativo che non sempre ha potuto ricostruire prima della partenza. È un'attività ad alta intensità di relazione, che presuppone empatia, ascolto dell'ospite, capacità di soluzione dei problemi da parte degli addetti. La terza attività è l'animazione turistica, da sempre alla base dell'ospitalità nei territori: essa fa riferimento all'insieme delle attività di carattere ludico, sportivo e ricreativo che vengono organizzate nel territorio per rendere piacevole il soggiorno dell'ospite, creando uno scenario di festa, allegria e socializzazione. L'animazione territoriale, in questo senso, è uno degli elementi fondamentali della "costruzione della scena turistica", ossia del contesto simbolico ed emozionale della fruizione turistica;

- gestire al meglio gli strumenti che consentono di comunicare all'esterno la destinazione, fornendo stimoli e suggestioni di vacanza. Si tratta di una comunicazione di tipo persuasivo, finalizzata ad alimentare la forza di attrazione turistica della destinazione, a esaltarne le caratteristiche e le offerte disponibili (risorse, attrazioni, servizi), a sottolineare la capacità di rispondere a specifiche motivazioni di vacanza. Fra gli elementi che incidono sul riconoscimento della destinazione, un ruolo di primo piano viene giocato dalla presenza di un  *marchio*, ossia di un segno identificativo che, opportunamente associato al territorio, lo rappresenti e ne distingua le connotazioni identitarie. La creazione di brand turistici diviene un passaggio fondamentale nell'ambito della strategia di marketing di una destinazione. Il raggiungimento di tali obiettivi da parte di un marchio territoriale richiede un attento processo di gestione, tenendo conto del fatto che la marca deve conferire all'offerta un peso simbolico in grado di sollecitare l'adesione simbolica e la fedeltà da parte dei target;

- realizzare una vera e propria *politica di prodotto*, facendo sì che l'organizzazione turistica territoriale non si limiti a comunicare e promuovere l'offerta esistente, ma si possa spingere fino a determinarla, individuando prodotti, servizi, attrazioni e iniziative coerenti con le richieste del mercato e idonee a garantire lo sviluppo turistico della destinazione. L'azione di destination marketing diviene quindi più complessa, essendo chiamata a trasformare le risorse e le attività disponibili sul territorio in prodotti turistici da proporre al mercato, spostando il focus dell'azione di marketing *dal contenitore al contenuto*. Intervenire sull'offerta della destinazione implica la partecipazione degli attori locali, disponibili ad orientare la propria offerta nel senso previsto dal progetto territoriale. Ciò significa che devono aumentare l'integrazione dell'offerta delle singole imprese, la condivisione di obiettivi e strumenti, la disponibilità ad accettare una logica di coordinamento al fine di conseguire risultati comuni, misurabili a livello di territorio prima che di singola impresa.

Il punto di arrivo del destination marketing consiste nella capacità di trasformare l'offerta della destinazione in prodotti vendibili direttamente sul mercato. Grazie alla promo-commercializzazione il turista può completare il processo di acquisto all'interno del medesimo canale di contatto con la destinazione, realizzando un'evidente semplificazione nel processo di acquisto. Ogni ostacolo che si frappone fra il turista e la prenotazione può determinare la perdita del cliente, che può facilmente prenotare la vacanza attraverso altri canali oppure cambiare radicalmente idea, privilegiando offerte più facilmente prenotabili. È dunque interesse strategico delle destinazioni sviluppare strumenti e sistemi tecnologici che consentano la promo-commercializzazione, in modo particolare attraverso i siti Web. Attraverso la promo-commercializzazione il processo di marketing della destinazione si può dire compiuto, in quanto sono definiti uno specifico prodotto e un prezzo di vendita. Il processo organizzativo che conduce alla promo-commercializzazione è complesso, in quanto si basa su un sistema di accordi con gli attori locali interessati a far confluire la propria offerta (o una sua parte) nella proposta strutturata a livello di destinazione. La promo-commercializzazione diviene così una forma di sostegno all'attività commerciale delle imprese locali, la cui offerta viene indirizzata all'interno di specifici temi di vacanza e integrata con quella di altri operatori nella realizzazione di veri e propri pacchetti turistici territoriali.

Integrazione, coerenza, sinergia e capacità di pianificazione strategica sono alla base di un'efficace azione di destination marketing. Il mercato non aspetta, meglio iniziare presto, e per chi ha già iniziato – come molte regioni italiane – affrettare il passo.

# INTRODUZIONE

## **a. Logica e obiettivi del volume**

Il presente libro nasce come sintesi del lavoro portato avanti ormai da anni dagli Autori sui temi del management del turismo.

Il testo intende rispondere a una duplice missione. Da un lato, si offre come riferimento completo e agile per lo studio delle tematiche proprie del destination management, tema molto attuale sia per la ricerca scientifica sia come materia di studio in diversi corsi universitari e master. Dall'altro, si presta a fornire un pratico supporto alle comunità locali che intendono avviare e sviluppare un processo di sviluppo turistico. L'esperienza dimostra infatti che il successo di una destinazione raramente è casuale, ma si verifica quale conseguenza di una serie di azioni, coordinate sul piano istituzionale, finanziario, progettuale e gestionale, e organicamente collegate in una prospettiva temporale.

Il risultato di tale processo è un territorio attrattivo e fruibile, con soddisfazione, da parte di specifici segmenti di visitatori, tale da generare un valore economico e sociale per i differenti stakeholder coinvolti (i cittadini, gli operatori economici e del terzo settore, le istituzioni). L'input è costituito dalle risorse locali e dalla domanda turistica potenziale: compito del "manager" del processo è trasformare le risorse, in maniera compatibile con le aspettative della potenziale domanda, oppure creando nuove attrazioni, così da ottenere una "destinazione" turistica, ovvero un luogo noto per la sua capacità di "sedurre", accogliere e gratificare i visitatori.

Lo sviluppo turistico (Fig. A) è dunque inteso come un processo produttivo il cui *output* è caratterizzato dalla destinazione turistica, articolata nelle