



Destinazione Turistica, destination management e le DMO

Ferrara, 5 dicembre 2011

Stefan Marchioro

LA DESTINAZIONE TURISTICA: CONCETTO E DEFINIZIONI

- La **destinazione** è quel “contesto geografico” (luogo, comprensorio, piccola località) scelto dal **turista** o dal **segmento di turisti** come meta del proprio viaggio
- La delimitazione geografica varia
 - in base all’origine dell’ospite
 - in base alle conoscenze e alle informazioni che l’ospite (potenziale) ha sulla destinazione
- **La destinazione viene definita dall’ospite (potenziale). Ogni visitatore, ogni ospite definisce la destinazione come una combinazione di prodotti e servizi che intende consumare nella delimitazione geografica che decide.**

LA DESTINAZIONE TURISTICA: CONCETTO E DEFINIZIONI

- La destinazione è un *luogo obiettivo di viaggio*, che il turista desidera visitare grazie alle attrazioni naturali o artificiali che esso offre.
- La destinazione **deve disporre di tutte le strutture e le infrastrutture necessarie al soggiorno** (trasporto, alloggio, ristorazione, attività ricreative) ma anche di un'adeguata **capacità di richiamo emozionale** legato alla sua **notorietà** e alla sua **immagine**.
- Un luogo diviene **destinazione** quando il mercato ne acquisisce **consapevolezza** e questa si traduce in domanda effettiva anche grazie alla capacità di comunicare i servizi offerti

Flussi turistici e destinazioni

- Il **fenomeno turistico** (Leiper, 1995) è rappresentabile come lo spostamento di flussi di persone che, partendo dalle zone di origine, attraversano le zone di transito fino a raggiungere le aree meta del viaggio → destinazioni turistiche.
- Lo scambio di flussi fra una regione generatrice e una regione di destinazione dipende da numerosi fattori:
- I **fattori push**, stimoli alla domanda turistica presenti all'interno delle regioni di generazione dei flussi;
- I **fattori pull**, che agiscono all'interno delle regioni di destinazione e motivano la scelta di quella specifica destinazione turistica.

Fattori push

sono quindi quegli **elementi** *che spingono ad abbandonare temporaneamente le località di residenza alla ricerca di mete turistiche dove trascorrere una vacanza*. Si possono dividere in due categorie:

Le caratteristiche interne alla regione di generazione :

- *fattori economici*
- *fattori sociali*
- *fattori demografici*
- *fattori ambientali*

Il rapporto fra la regione generatrice e la regione di destinazione:

- *fattori geografici*
- *fattori storici*
- *fattori culturali*

Fattori pull

sono quegli **elementi** *legati alle risorse disponibili e alle azioni realizzate dalle regioni di destinazione che motivano la scelta di una destinazione o di una destinazione piuttosto che un'altra.*

Possono essere riassunti nei seguenti:

1. Attrazioni

2. Accessibilità

3. Informazione, accoglienza, ricettività

4. Immagine turistica

La delimitazione geografica della destinazione

Problemi di identificazione e riconoscimento della destinazione.

Secondo il **modello spaziale del turismo** la destinazione può essere osservata da **due punti di vista**: attraverso *il processo di autodeterminazione da parte di un territorio che si (pro)pone sul mercato come destinazione*; o dalle regioni generatrici di domanda turistica, quale *destinazione percepita dal punto di vista del mercato*.

Nel primo caso **le destinazioni tendono ad “auto-riconoscersi”**

Il secondo caso **si ha con il riconoscimento del territorio come destinazione da parte dei fruitori**

Il problema della sovrapposizione fra spazio turistico/geografico e spazio amministrativo: il caso delle **Dolomiti**.

Il ciclo di vita della destinazione

- Per *ciclo di vita della destinazione* si intende il succedersi naturale di fasi dal momento di introduzione e lancio della destinazione sul mercato fino al raggiungimento di una posizione di consolidamento e infine di maturità.

Secondo gli schemi elaborati in letteratura (Butler, 1980; Argwal, 1997) le fasi tipiche attraversate da una destinazione nel corso della sua traiettoria evolutiva sono le seguenti:

- **Esplorazione**
- **Coinvolgimento**
- **Sviluppo.**
- **Consolidamento**
- **Stagnazione**
- **Post-stagnazione**

La nascita di una Destinazione Turistica

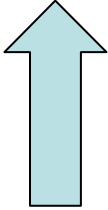
Un territorio può divenire destinazione turistica seguendo due percorsi di sviluppo distinti : lo **spontaneismo** o la **pianificazione**.

- **Professionalizzazione spontanea**, ossia la nascita sul territorio di attività professionali come effetto del turismo, al di fuori di qualsiasi intenzione strategica elaborata localmente. Es. le *mete culturali del Grand Tour* in Italia, le *prime località balneari del Mediterraneo*, lo sviluppo turistico nelle *Alpi* e nelle *Dolomiti*;
- **Sviluppo turistico pianificato**: Le *località termali (Kurorte* in epoca asburgica), sviluppo di alcune *località balneari nel dopoguerra* attraverso **master plan** (Costa Brava in Spagna, litorale del Mar Nero in Romania e Bulgaria, la costa del Languedoc-Roussillon nel sud della Francia), le stazioni sciistiche di terza e quarta generazione nelle Alpi e in Nord America.

Nuovo scenario competitivo (1)

- **La libertà di viaggiare è nata prima della libertà di interscambio commerciale**
 - Per i turisti scoprire destinazioni nuove e sempre più lontane rappresenta un'esigenza di fondo insita nel concetto stesso di vacanza
 - Il settore turistico è costretto sempre ad adeguarsi al costante allargamento dei mercati
 - L'attuale estendersi dell' **OFFERTA** a livello mondiale ne ha talmente modificato la dinamica che, al confronto, la crescita della **DOMANDA** appare modesta

Nuovo scenario competitivo (2)

- Le **NUOVE DESTINAZIONI** più lontane hanno spesso **COSTI INFERIORI** e quindi **PREZZI PIU' COMPETITIVI**
- A livello quantitativo l'**OFFERTA** è cresciuta enormemente  
- L'allargarsi della **DOMANDA** modifica il comportamento di viaggio (valenza spaziale del viaggio, durata del soggiorno, requisiti diversi in base alla cultura, ecc.)

Non esiste "il" Prodotto Turistico ma
"i" **PRODOTTI TURISTICI**

Nuovo scenario competitivo (3)

- La **Globalizzazione** dei mercati turistici ha indotto un intensificarsi della concorrenza
 - Si è cercato di far fronte alle sfide del mercato mondiale stimolando il **Turismo di Qualità**
 - L'evoluzione di tali tendenze è culminata nell'esigenza di



Destination Management



Destination Marketing

IL **PRODOTTO TURISTICO** E' DA GESTIRE (DM) E DA COMMERCIALIZZARE (DMkt) NELLA SUA GLOBALITA'

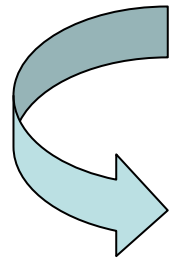
Destination Management

Disciplina che si occupa delle decisioni strategiche, organizzative e operative attraverso le quali dev'essere gestito il processo di definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici espressi da un territorio al fine di generare flussi turistici di incoming equilibrati, sostenibili e adeguati alle esigenze economiche degli attori coinvolti"

Il **Destination Management** nasce dall'esigenza di integrare all'interno di un *processo strategico* – le azioni necessarie *per gestire i fattori di attrattiva e i servizi turistici* per interessare la domanda di mercato e di posizionare la destinazione in ambiti competitivi adeguati rispetto alle caratteristiche del territorio.

Destination Management

.....si presta ad un'interpretazione

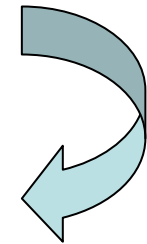


ISTITUZIONALE

Si intendono le
Istanze di governo
con le relative
competenze
decisionali e direttive

FUNZIONALE

Si intende la
Pianificazione,
Organizzazione,
Gestione e controllo
delle imprese



Il **Destination Management** nasce dall'esigenza di integrare - all'interno di un *processo strategico* – le azioni necessarie *per gestire i fattori di attrattiva e i servizi turistici* per interessare la domanda di mercato e di posizionare la destinazione in ambiti competitivi adeguati rispetto alle caratteristiche del territorio.

Destination Management

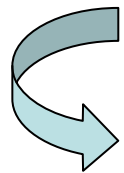
Un efficace processo di **Destination Management** deve quindi, da un lato, analizzare, definire e gestire i fattori di attrattiva e le differenti componenti imprenditoriali del sistema locale, dall'altro organizzare tutti questi elementi in proposte di offerta in grado di intercettare la domanda di mercato in maniera competitiva ed adeguata alla capacità del territorio.

Il **Destination Management** si traduce nel processo di gestione strategica del territorio, ovvero nell'insieme delle attività necessarie per creare una visione condivisa attraverso il superamento delle logiche competitive interne e l'incoraggiamento, a partire dal patrimonio di risorse e competenze disponibili, di accordi tra attori (pubblici e privati), anche stimolando la partecipazione di tutti questi soggetti al disegno complessivo del territorio

Destination Marketing

- Il **Destination Management** è un concetto più ampio rispetto a quello di **Destination**


Marketing (le 4 P)




= funzione di marketing all'interno della destinazione prescindendo dai criteri secondo cui questa è stata definita

Destination Marketing

Diverse interpretazioni:

 ...le destinazioni dovrebbero essere gestite come imprese o gruppi aziendali

 ...ci si dovrebbe limitare a un indirizzo omogeneo a dipendenti e popolazione locale

 ...cooperazione in determinati ambiti (es. Ricerche di mercato) preservando l'autonomia decisionale della singola impresa

Il campo di azione del Destination Management (1)

Il tentativo di ricondurre in un disegno coordinato l'offerta territoriale, attraverso una specifica azione di **governance**, costituisce la sfida manageriale con cui le destinazioni di tipo community cercano di recuperare competitività di fronte alle sfide del mercato (Beritelli, 2007).

Il campo di azione del DM è riconducibile a quattro dimensioni:

- **La generazione di flussi turistici di incoming:** attraverso il DM una destinazione mira ad **incrementare, gestire, stabilizzare la propria capacità di attrarre flussi turistici** che garantiscano risultati economici soddisfacenti per gli operatori locali, preservando il territorio dai pericoli dello sfruttamento e dell'eccesso di carico;
- **La gestione dell'immagine e del valore simbolico della destinazione:** il DM, attraverso un processo comunicativo promozionale, deve **valorizzare i fattori distintivi del territorio, qualificandolo come adatto a un certo tipo di vacanza;**

Il campo di azione del Destination Management (2)

- ***Il coordinamento e la gestione delle relazioni con gli stakeholder:*** l'azione di DM deve riuscire ad ***integrare l'operato degli attori locali*** creando i presupposti affinché l'offerta assuma i connotati di una ***configurazione network*** attraverso relazioni orizzontali tra i vari stakeholder e relazioni verticali fra e essi e l'organismo di meta-management;
- ***La valutazione dell'impatto del turismo sul sistema territoriale locale:*** il DM deve ***considerare anche le ricadute sociali del fenomeno turistico*** sui residenti, la ***rilevanza dei fattori paesaggistici e naturali*** nella determinazione delle capacità attrattive di un territorio, in riferimento alla loro deperibilità e non riproducibilità.

Il campo di azione del Destination Management (3)

Le aree di contenuto dell' *attività di Destination Management* possono essere raggruppate attorno ad alcuni obiettivi di medio/lungo termine, quali:

- La **definizione di un piano strategico di sviluppo dell'offerta**, che consenta di *individuare opportuni binomi prodotto/mercato* mediante i quali rivolgere offerte specifiche a segmenti mirati di clientela;
- L'**aumento della scala dimensionale dell'offerta** promuovendo la *collaborazione fra gli attori locali* e trasferendo ad essi *competenze significative* in relazione all'*innovazione dell'offerta* e dell'attività di marketing come elementi indispensabili per competere sul mercato turistico;
- La promozione di *politiche della qualità dell'offerta*;
- La considerazione del vincolo di *sostenibilità dell'offerta turistica*;
- La coerenza e *l'integrazione con la politica turistica del territorio*.

Strategia di offerta e individuazione dei binomi prodotto/mercato (1)

- Il DM ha l'obiettivo prioritario di *lavorare sui processi di generazione dell'offerta attraverso una pianificazione strategica* grazie alla quale la destinazione sceglie la domanda turistica a cui fare riferimento e realizza le possibili attrazioni turistiche nel territorio. Secondo Godfrey e Clarke (2000) i contenuti di una strategia di sviluppo per una destinazione turistica si riassumono nelle seguenti domande e conseguenti azioni da mettere in pratica:
 - **Che cosa abbiamo?** *Analizzare le risorse e le attrattive della destinazione.*
 - **Chi vogliamo?** *Identificare e selezionare i target di mercato adatti alla destinazione.*
 - **Come possiamo soddisfarli ?** *Elaborare un piano di sviluppo dell'offerta.*
 - **Come possiamo raggiungerli ?** *Elaborare un piano di marketing.*
 - **Come possiamo mantenerli?** *Strutturare l'accoglienza turistica, elaborare azioni di customer care.*
 - **Come misurare i risultati?** *Monitorare la customer satisfaction, misurare l'impatto economico, sociale e ambientale del turismo.*

Strategia di offerta e individuazione dei binomi prodotto/mercato (2)

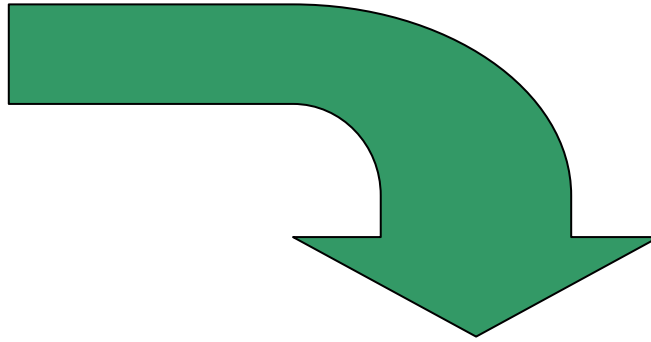
Non tutti i prodotti turistici potenzialmente realizzabili sono compatibili con le caratteristiche del luogo. Tenendo conto di queste considerazioni è possibile definire una **tipologia dei prodotti turistici che una destinazione community può esprimere:**

- 1. Prodotti attuali:** rappresentano l'offerta della destinazione in determinato momento. Essi *esprimono la vocazione del luogo, definendone l'immaginario turistico presso le regioni di generazione.*
- 2. Nuovi prodotti:** *rappresentano i possibili percorsi innovativi dell'offerta turistica,* che si sostanziano nella capacità della destinazione di soddisfare bisogni o motivazioni di viaggio diverse da quelle che abitualmente determinano i flussi turistici attraverso interventi strutturali e infrastrutturali e l'avvio di nuove imprese.
- 3. Prodotti giacenti:** si tratta dell'insieme di *risorse naturali, culturali e antropologiche disponibili nel territorio ma non ancora valorizzate a fini turistici.*
- 4. Prodotti indesiderati:** ci si riferisce alle *offerte che la destinazione ritiene di non dover proporre sul mercato, per ragioni di opportunità legate alla valutazione di impatto* che esse avrebbero sul tessuto sociale o sull'ambiente, all'immagine turistica consolidata della destinazione, alle attitudini e alle competenze degli attori economici locali.

La promozione della collaborazione fra gli operatori locali

L'azione di DM nelle destinazioni community è basata in gran parte sulla *capacità di coinvolgere gli attori locali in progetti condivisi*, sviluppandone anche l'attitudine alla cooperazione. Di conseguenza l'organismo che se ne fa carico deve:

1. Acquisire una sufficiente *legittimazione da parte degli attori*;
2. Avere la *capacità di gestire le relazioni cooperative/competitive* fra gli attori;
3. Portare al *conseguimento di risultati di mercato significativi e dimostrabili*;
4. *Rimanere parte integrante del tessuto sociale della località*, non apparendo come un "corpo estraneo" portatore di finalità proprie (rischio autoreferenzialità) .



Scopo del DM è quello di dare un significato all'attività delle singole imprese inserendole nel contesto della destinazione, aumentando la capacità di intercettare segmenti di mercato anche attraverso strumenti e supporti tecnologici che le singole imprese non potrebbero gestire efficacemente. Le aree nella quali tale azione è particolarmente visibile sono il marketing e le tecnologie per l'informazione e la comunicazione.

Coordinamento e Collaborazione (1)

- La **collaborazione e il coordinamento** sono sempre stati fondamentali nel turismo
- Oggi i requisiti fondamentali di tali azioni non sono cambiati ma lo sono i contenuti
- Le organizzazioni turistiche tradizionali non sono riuscite a tenere il passo con tale evoluzione né in termini di dimensione né in quanto a dotazioni di risorse

Coordinamento e Collaborazione (2)

- IERI → tante piccole organizzazioni, atteggiamenti particolaristici, ripartizione a pioggia dei finanziamenti, scarsità di risorse
- Oggi → necessità di entità di maggior respiro per recepire con efficienza nuove funzioni

Si tratta non di creare altre destinazioni quanto un sistema organizzativo in grado di assumere le varie funzioni espletandole in modo coerente ed efficiente

Processi per la creazione di valore aggiunto

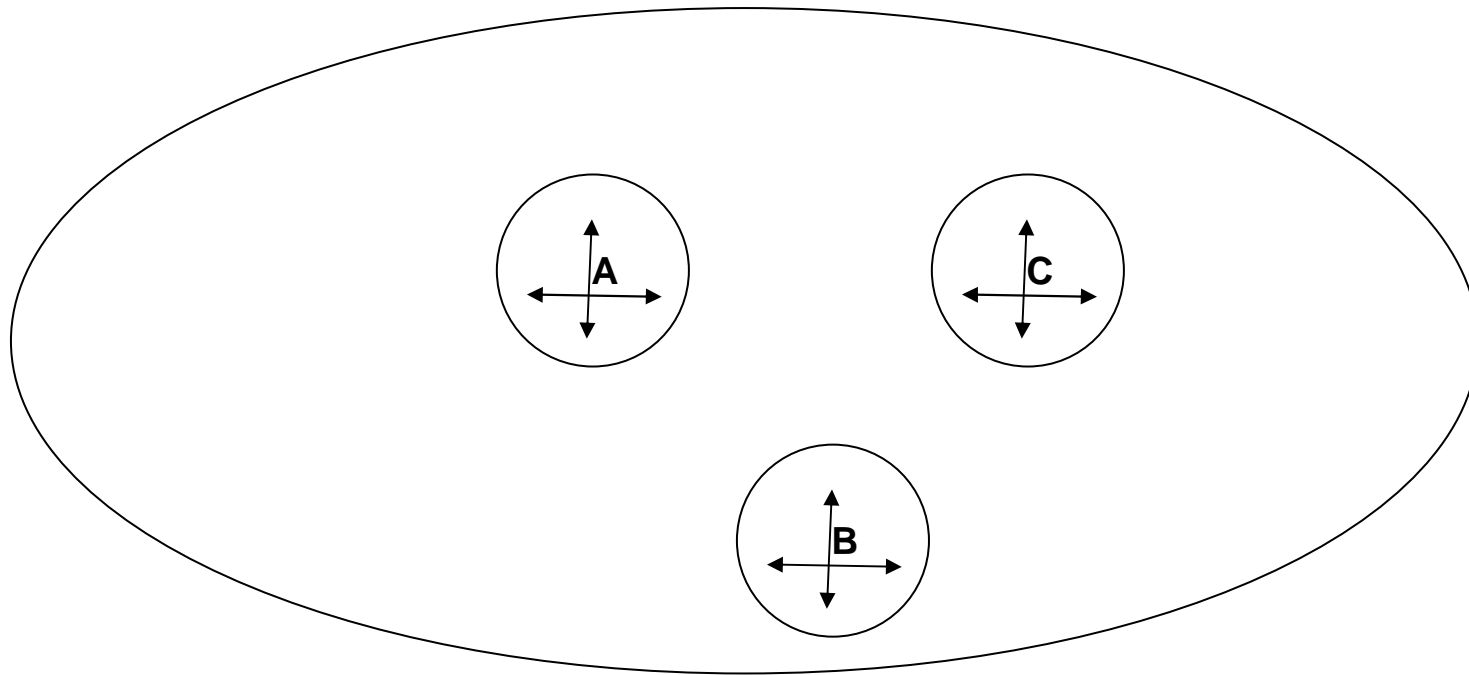


Creazione di network verticali ed orizzontali



Strategie per la creazione di destinazioni

Strategia 1: sviluppo **ulteriore** di destinazioni conosciute



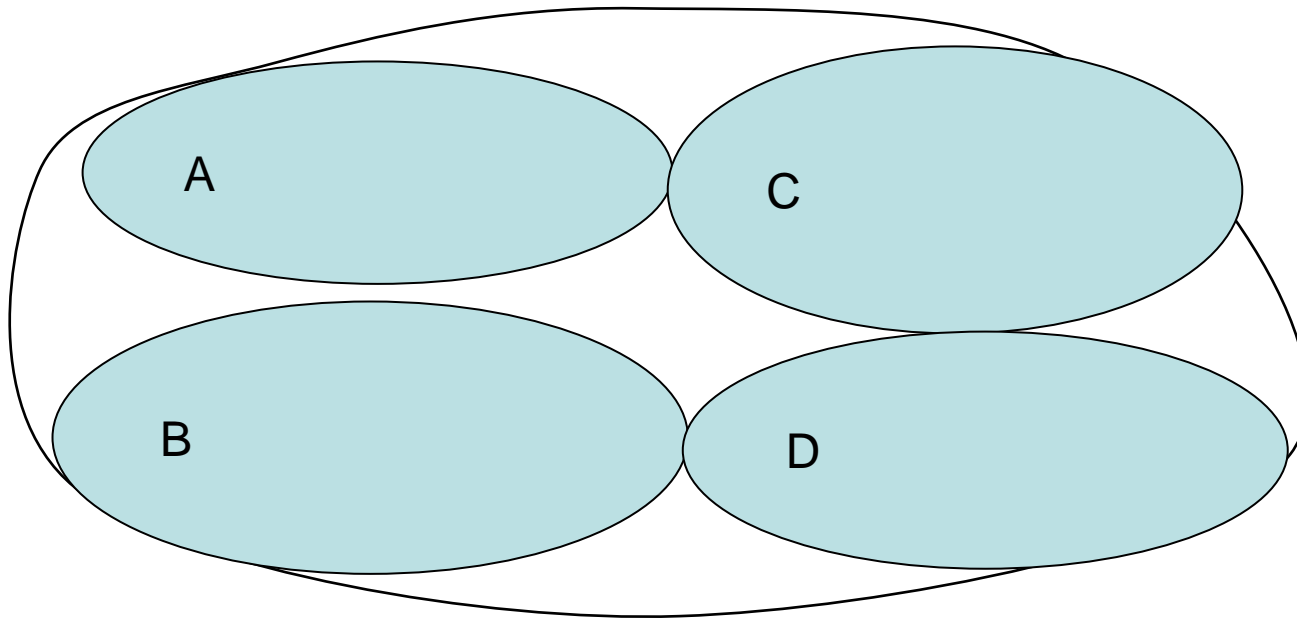
Strategie per la creazione di destinazioni

Strategia 1

•Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none">– Esistenza di un marchio molto forte– focalizzazione su poche e forti destinazioni– punti di vista del mercato e del cliente vengono totalmente rispettati– concentrazione delle risorse finanziarie– creazione di pochi centri-competenza– possibilità di essere presenti sul mercato internazionale	<ul style="list-style-type: none">– scarsa considerazione di località con un potenziale di destinazione meno forte– perdita di risorse– scarsa motivazione in quelle località che vengono prese meno in considerazione

Strategie per la creazione di destinazioni

Strategie 2: „**copertura** dell'intera area“



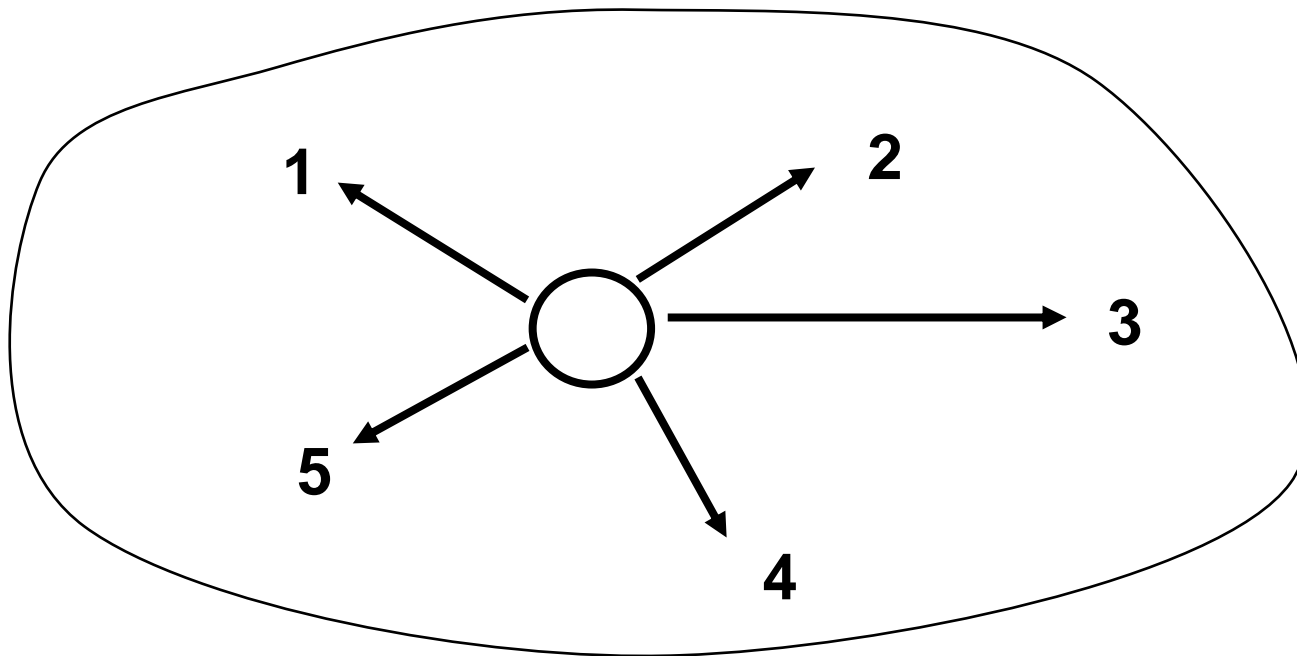
Strategie per la creazione di destinazioni

Strategia 2

•Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none">– sostegno politico– forte motivazione in tutte le località– favorisce la disponibilità verso la cooperazione– La concorrenza fra le località ha delle conseguenze positive per l'intera area	<ul style="list-style-type: none">– Le richieste dell'ospite potenziale si trovano in secondo piano rispetto alle esigenze politiche, geografiche e topografiche– perdita di una certa efficienza dovuta a compromessi politici– nessuna concentrazione delle forze (p.e. USP)

Strategie per la creazione di destinazioni

Strategia 3: „centralizzazione“



Strategie per la creazione di destinazioni

Strategia 3

•Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none">– strutture organizzative ben definite: compiti, competenze e responsabilità sono regolarizzate– reti di collaborazione con altri settori sono più efficienti– concentrazione sulle risorse	<ul style="list-style-type: none">– posizionamento di destinazioni ulteriori risulta difficile– scarsa possibilità di cooperazione– dipendenza politica normalmente è più forte

Tipologie di destinazioni: un'ulteriore distinzione

- Diversi autori (Bieger, Flagestad, Hope, Martini) operano un'ulteriore distinzione tra *destinazioni corporate* e *destinazione community*.
- Le **destinazioni corporate** sono “quei *luoghi nei quali l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato con una logica tipicamente orientata al marketing da parte di una società di gestione*, la quale possiede in modo diretto o controlla attraverso accordi contrattuali i fattori di attrattiva, le strutture e le infrastrutture turistiche. Si tratta quindi di destinazioni per lo più etero - governate da imprese del settore immobiliare, rami aziendali di tour operator , divisioni di grandi gruppi internazionali. Ne sono esempi: i villaggi turistici e i ‘resort ‘ multi – servizi, le stazioni sciistiche di terza generazione, i parchi tematici e di divertimento.
- Le **destinazioni community** sono quelle dove la dimensione sistemica è l'elemento principale per l'elaborazione di una strategia di sviluppo turistico. In questo senso le destinazioni community possono essere definite come “*luoghi che, nel loro insieme, e attraverso l'interazione dell'attività di molteplici attori locali, si propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico brand*” (Martini, 2005).

Le destinazioni corporate

Le **destinazioni corporate** possiedono alcune caratteristiche comuni: unità di controllo e comando; coordinamento di tipo gerarchico; accesso facilitato al mercato finanziario e dei capitali; le politiche commerciali e di marketing seguono logiche tipicamente aziendali (*pacchetti all inclusive*).



San Alfonso del Mar, Chile)

Le destinazioni community (1)

Le caratteristiche salienti delle **destinazioni community** sono le seguenti:

1. *È il territorio nel suo insieme a proporsi sul mercato turistico, offrendo un sistema di attrazioni naturali e artificiali che consentono la pratica di tipologie definite di vacanza;*
2. *Le risorse e le attività sono diffuse* , ovvero sono possedute da unità imprenditoriali indipendenti, spesso a prevalenza locale;
3. *L'ente pubblico territoriale ha un ruolo decisivo nell'attività turistica*, in quanto controlla le risorse paesaggistiche e i beni pubblici, e può sostenere l'offerta attraverso il finanziamento di attività e/o lo svolgimento di funzioni dirette, istituendo allo scopo strutture specifiche.

Le destinazioni community (2)

Il governo delle destinazioni community è più complesso sotto il profilo metodologico rispetto a quanto accade nel caso delle destinazioni corporate. Le questioni più rilevanti riguardano la necessità di conferire una *visione sistemica all'offerta turistica locale*, il *ruolo dell'ente pubblico territoriale nello sviluppo del turismo* e il problema del *coordinamento in assenza di gerarchia*.

I prodotti turistici che le destinazioni community esprimono derivano dall'interazione fra il turista e il territorio.



Legame con la politica turistica del territorio

Il DM non deve però sovrapporsi alle decisioni di politica turistica che sono di competenza dell'organo di governo del territorio.

La politica turistica può essere definita come un insieme di norme, regole, direttive e obiettivi di sviluppo che definiscono il quadro all'interno del quale sono assunte le decisioni – individuali e collettive – relative all'attività turistica all'interno di un'area (Ritchie e Crouch, 2000).

A tal fine **è necessario che l'azione di DM sia legittimata sul territorio dall'organo di governo**, del quale dev'essere, già negli obiettivi costitutivi, l'espressione operativa, ossia il primo deputato all'attuazione della politica turistica della destinazione. IL DM *deve però avere anche un ruolo propositivo sulla formulazione della politica turistica*, contribuendo a definire, attraverso apposite modalità, le decisioni assunte dall'organo di governo.

L'azione di DM in una destinazione community *è inserita all'interno di uno spazio decisionale compreso fra la politica turistica del territorio e la strategia imprenditoriale dei singoli attori economici* che vi operano, che devono essere rese coerenti con le tendenze della domanda turistica e con l'andamento della competizione fra territori e fra prodotti. *La sua efficacia dipende* quindi oltre che dalla qualità delle decisioni assunte e dagli strumenti adottati, *anche dalla capacità di interazione fra i diversi piani che compongono e posizionano sul mercato l'offerta turistica della destinazione.*

La creazione della **Destination Management Organization**

La possibilità per una destinazione community di attuare l'azione di DM è legata all'esistenza di una struttura organizzativa che si faccia carico di gestire i processi organizzativi e decisionali sin qui esposti.

La creazione di una struttura (**DMO**) che compia l'azione di DM rappresenta una precisa scelta del modo in cui organizzare la produzione dei servizi turistici nella destinazione.

*Nelle destinazioni community, nelle quali la presenza di numerosi attori impedisce d'ipotizzare la nascita di un'unica organizzazione proprietaria delle risorse, la DMO si configura come **organismo di meta-management** che indirizza l'operato degli attori locali dando esecuzione alla politica turistica decisa a livello di governo del territorio.*

La creazione di una DMO si configura quindi come una delle più **importanti manifestazioni dell'intervento pubblico nel governo del turismo** in una destinazione community.

Destination Management Organization (DMO): possibili definizioni

- La DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATION può nascere da un **Progetto di Marketing Territoriale** o di **Destination Management**, che definisce un sistema di servizi e di risorse coinvolte nello sviluppo e nel governo dell'offerta turistica integrata, in un contesto territoriale specifico, esaltandone le caratteristiche identitarie e di differenza competitiva
- *Le DMO devono poter mettere in contatto la domanda con l'offerta*, devono **comprendere e interpretare le esigenze del visitatore** dando **risposte semplici** ed **immediate**, devono **coordinare** in modo continuativo l'insieme di attività e di offerte della destinazione procurando una distribuzione efficiente dei prodotti nei mercati che rappresentano un elevato potenziale di sviluppo. Devono inoltre essere in grado di **prendere le decisioni strategiche** in relazione alle leve di marketing: **prodotto, branding, prezzo, segmentazione del mercato, promozione e distribuzione**.

DMO: mission e obiettivi

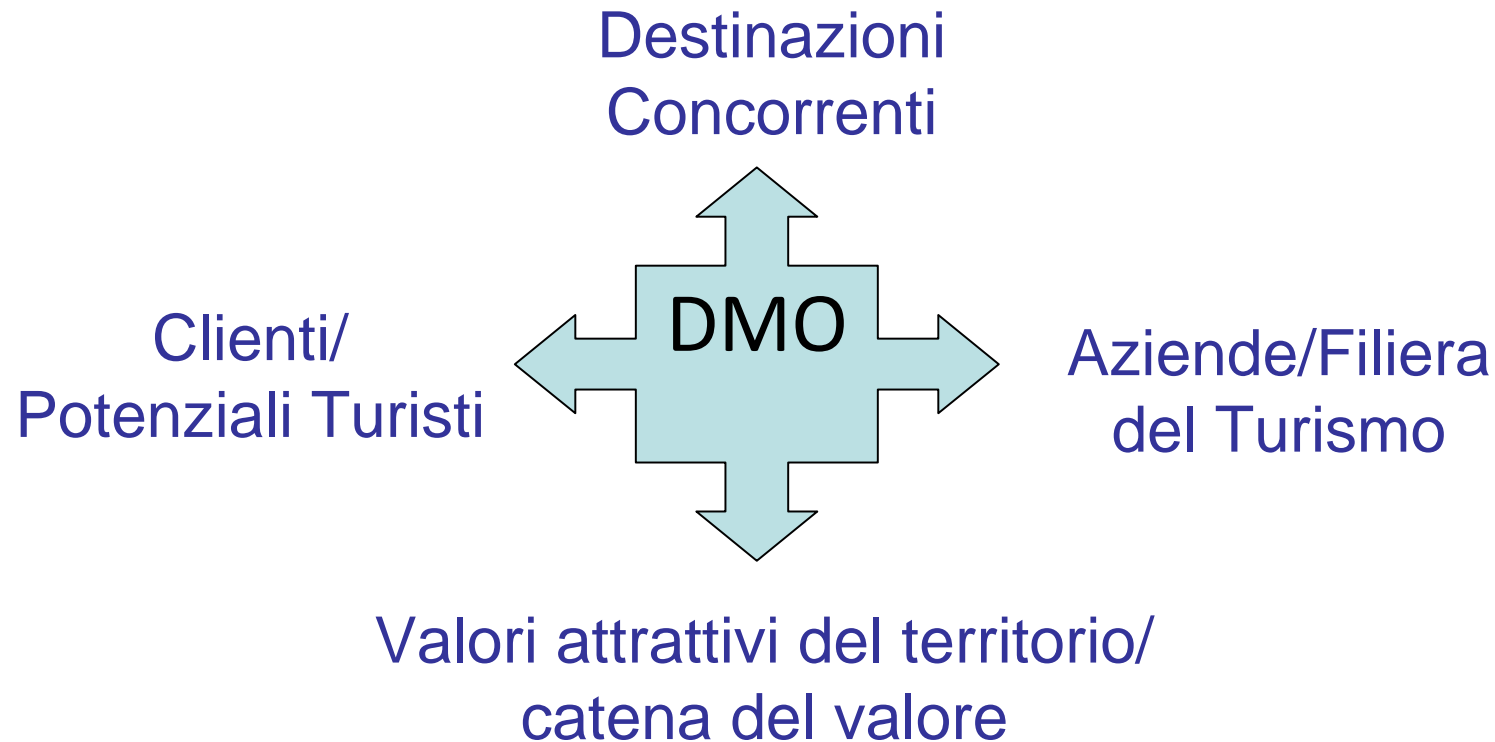
Mission

- organizzazione/gestione/aggiornamento delle informazioni sull'offerta turistica locale;
- **qualificazione dei servizi e dei prodotti** locali;
- integrazione dell'offerta in **pacchetti e servizi** ad alto valore aggiunto;
- **promozione/marketing/vendita dell'offerta turistica** integrata attraverso: innovativi canali digitali, monitoraggio della domanda e dell'offerta, creazione di un network relazionale, implementazione di un sistema di qualità totale, sviluppo e promozione di forme di turismo sostenibile;
- **segmentazione del mercato, promozione e distribuzione.**

Obiettivi

- **accoglienza e soddisfazione del turista;**
- **qualità progettuale e profittabilità per l'operatore turistico;**
- **coinvolgimento a vantaggio delle comunità ospitanti;**
- **rispetto e protezione dell'ambiente;**
- **brand di territorio (awareness).**

Destination Management Organization (DMO): il contesto di riferimento



DMO: struttura organizzativa, risorse, funzioni (1)

La Destination Management Organization può nascere da un Progetto di Marketing Territoriale o di Destination Management, che definisce un sistema di servizi e di risorse coinvolte nello sviluppo e nel governo dell'offerta turistica integrata, in un contesto territoriale specifico, esaltandone le caratteristiche identitarie e di differenza competitiva.

A seconda del livello di destinazione le DMO possono essere suddivise in:

- autorità/organizzazioni nazionali per il turismo, responsabili per la gestione e la promozione del turismo a livello nazionale;
- DMO di livello regionale o provinciale;
- DMO locale, responsabile per la gestione e il marketing del turismo con competenze su un'area geografica o una città predefinita.

La **struttura organizzativa** delle DMO può quindi includere la forma di **dipartimento istituzionale** o una sua divisione (per esempio l'Assessorato al turismo), **un ente pubblico territoriale, aziende speciali, consorzi privati, aziende a capitale misto pubblico-privato, organizzazioni private o non profit.**

La DMO è, in molti casi, una società pubblico-privata, che si occupa di promuovere, commercializzare e gestire i flussi turistici di una destinazione coinvolgendo gli attori operanti sul territorio (aziende anche non turistiche, istituzioni, associazioni, persone). **La tipologia di DMO e la possibilità stessa di istituirla sono condizionati dal contesto culturale, politico, economico e soprattutto normativo.**

DMO: struttura organizzativa, risorse, funzioni (1)

Per quanto riguarda le **fonti di finanziamento** delle DMO, è possibile individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie *differenti in base alla struttura organizzativa o al contesto* in cui opera la DMO.

Si può andare dall'allocazione governativa di *fondi pubblici* a **tasse di scopo** o all'*imposta di soggiorno*, dalle *sponsorizzazioni e pubblicità* di specifiche attività promozionali ai *contributi richiesti ai promotori ed ai soci*, alle *commissioni* per servizi o attività dirette di prenotazione, etc.


DMO: struttura organizzativa, risorse, funzioni (1)


Alcuni autori (Morrison 1998, Presenza 2005) hanno provato a riassumere alcune delle *possibili funzioni delle DMO* come segue:

- un *economic driver* che genera nuove entrate e nuova occupazione, contribuendo allo sviluppo di un economia locale più diversificata;
- un *community marketer* in grado di comunicare un'immagine unitaria e le attrazioni della destinazione più significative verso un mercato selezionato di potenziali visitatori;
- un *industry coordinator* capace di indirizzare lo sviluppo turistico locale verso strategie focalizzate, incoraggiando le relazioni sistemiche tra le imprese turistiche locali e agendo sulla redistribuzione e diffusione dei benefici derivanti dal fenomeno turistico;
- un *quasi – public representative* poiché intermediario tra gli interessi dell'industria turistica, le esigenze dei residenti, le scelte politiche e le richieste della domanda turistica;
- un *builder of community pride* attraverso azioni di supporto al miglioramento della qualità di vita per i visitatori e per le popolazioni ospitanti.

Destination Management Organization (DMO): le competenze

La DMO presuppone la
disponibilità di COMPETENZE ECCELLENTI:

di progettazione  Progetto Strategico

di regia  'Governance'

di comunicazione
e negoziazione  Interna ed esterna al sistema

L'evoluzione della DMO dalla promozione → alla promo-commercializzazione

Modello strutture APT/STL

- sviluppo del prodotto territoriale
- attività di marketing
- gestione del marchio
- erogazione di contributi
- informazioni ai visitatori
- supporto amministrativo
- assistenza a fiere e organizzazione promozioni

FUNZIONE: SUPPORTO A
OPERATORI E
AMMINISTRAZIONI

Modello strutture DMO

- *governance* del territorio
- gestione delle infrastrutture/attrattive turistiche
- sviluppo del prodotto territoriale
- pianificazione strategica
- attività di marketing/promozione
- gestione del marchio
- informazioni ai visitatori
- consulenza agli operatori del territorio
- formazione degli operatori locali
- gestione della destinazione

FUNZIONE: LEADERSHIP E
SUPPORTO A OPERATORI E
AMMINISTRAZIONI

(Elaborazione propria su Ejarque, 2009)

Strumenti della DMO per la promocommercializzazione

- **Strumenti in rapporto con la domanda degli operatori professionali:** educational tours, workshop, farm trips, incentivi per agenti di viaggio, partecipazione a manifestazione fieristiche
- **Strumenti in rapporto con il cliente finale:** city card, club di prodotto, marchio di qualità



- **Nuovi strumenti in rapporto con il cliente finale o operatori intermediazione:** voucher, buoni, fidelity card, card degustazione, product placement, alleanze formazione, incentivi vettori low cost, incentivi TO