

**DESTINATION MANAGEMENT E DESTINATION MARKETING PER UNA  
GESTIONE EFFICIENTE DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE IN VENETO**

*Stefano Marchioro*<sup>1</sup>

Università degli Studi di Padova, Dipartimento dei Beni Culturali

---

<sup>1</sup> Contatto: [stefano.marchioro@unipd.it](mailto:stefano.marchioro@unipd.it)

## DESTINATION MANAGEMENT E DESTINATION MARKETING PER UNA GESTIONE EFFICIENTE DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE IN VENETO

### RIASSUNTO

L'articolo evidenzia come in un mercato turistico in movimento e caratterizzato da nuovi processi e tendenze, ha assunto importanza il concetto di "destinazione turistica" ovvero di spazi geografici individuati e definiti dalle esigenze degli ospiti potenziali. Le destinazioni sono ormai i veri soggetti che si contendono il mercato e si possono distinguere in due categorie: destinazioni corporate e community. Viene poi analizzato come la destinazione abbia un vero e proprio ciclo di vita e una propria immagine per costruire una proposta adatta al mercato; proposta che deve essere il più possibile integrata per soddisfare il cliente. Vanno cercate soluzioni strategiche che riguardano principalmente l'individuazione dei prodotti della destinazione, l'individuazione della promozione più adatta per integrare l'identità, l'immagine e la percezione della destinazione, l'identificazione degli attori e delle modalità di interazione per la strategia di gestione. Per questo vengono sviluppati i concetti di Destination Management e Destination Marketing che rispondono all'esigenza di gestione e promozione della destinazione turistica e le strategie per la creazione di destinazioni turistiche.

In conclusione viene analizzato il contesto turistico del Veneto, anche alla luce della nuova legge Regionale sul turismo. Dopo aver approfondito alcuni i modelli di Destination Management Organization (DMO) - le organizzazioni responsabili per il management ed il marketing delle destinazioni - si illustrano i criteri per l'istituzione di Organizzazioni di Gestione nelle destinazioni turistiche venete.

*Parole chiave:* destinazione turistica, destination management, destination marketing, turismo in Veneto, legislazione e organizzazione turistica.

## DESTINATION MANAGEMENT AND DESTINATION MARKETING FOR THE VENETIAN TOURIST DESTINATIONS

### ABSTRACT

The article focuses on the increasing importance of the "tourist destination" concept – or rather of geographical spaces defined by the needs of potential visitors – in the context of dynamic "Tourism Market and Changing Visitors" behaviour. Destination, which are now the real competitors within the tourist market, can be divided into two categories: corporate and community destinations.

A tourist destination has a proper life-cycle and image with which it creates a proposal suitable to the tourist market, proposal which should be as integrated as possible to satisfy the customer. It is important to find strategic solutions, mainly to identify the products of the destination, to find the most suitable answer to promote the integration of identity, image and perception of the destination, for the identification of the actors and how to integrate the management strategy. All this led to the development of the concepts of Destination Management and Destination Marketing which aim at managing and promoting the destination and the strategies for the creation of a tourist destination.

Finally the article examines the role of tourism in Veneto and the new regional legislation; after a benchmark with some Destination Management Organisations, the author describes the criteria for establishing DMOs in the venetian tourist destinations.

*Keywords:* tourist destination, destination management, destination marketing, tourism in Veneto, tourism legislation and organization.

## Il fenomeno turistico in epoca moderna: definizioni e attività

Le dimensioni globali e la varietà del fenomeno turistico necessitano di individuarne in modo chiaro i contenuti e gli ambiti e di definirne e classificarne le attività per avere una metodologia condivisa di monitoraggio, misurazione e quantificazione delle componenti della domanda e dell'offerta turistica. Se il turismo è quel *“fenomeno rappresentabile come lo spostamento di flussi di persone”* (Franch M.), basato sulla disponibilità e sull'utilizzo di risorse ambientali (naturali e culturali) e sulla loro relativa capacità di attrazione, è quindi indispensabile stabilire gli standard per poter calcolare il peso economico e l'impatto sociale ed ambientale delle attività turistiche dal livello locale a quello internazionale. Dopo le prime definizioni della conferenza internazionale del turismo di Roma del 1963 che stabilirono che il *visitatore (visitor)* è da identificare con *“chiunque si rechi dal proprio paese di residenza a uno diverso per qualsiasi motivo all'infuori che per un lavoro retribuito”*, distinguendo tra *turisti* nel caso in cui la permanenza sia superiore alle 24 ore ed *escursionisti* con riferimento a una permanenza di durata inferiore alle 24 ore, la Conferenza di Manila del 1980 ha esteso tali definizioni anche al turismo domestico. Oggi, quindi, secondo l'attuale definizione dell'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO), *“turista è chiunque viaggi verso luoghi diversi da quello in cui ha la residenza abituale, al di fuori del proprio ambiente quotidiano, per un periodo di almeno una notte ma non superiore ad un anno e il cui scopo sia diverso dall'esercizio di un'attività remunerata nel luogo dove si reca”*. Tale definizione include chi viaggia per vacanza, cultura, sport, visite (ad amici e parenti), meeting e viaggi a scopo professionale, per ragioni di salute e benessere, per motivi religiosi o di pellegrinaggio. La comunità internazionale si è trovata anche concorde nel suddividere ulteriormente le tipologie di turismo come segue:

- *Turismo domestico* – residenti in visita nel loro paese;
- *Turismo inbound* – non residenti in visita in un paese straniero;
- *Turismo outbound* – residenti in visita in uno o più paesi stranieri.
- 

In conseguenza di quanto sopra esposto può darsi luogo ad ulteriori forme di turismo:

- *Turismo internazionale* – dato dalla somma degli spostamenti *inbound* e *outbound*;
- *Turismo interno* – derivante dalla somma degli spostamenti *domestici* e *inbound*;
- *Turismo nazionale* – equivalente alla soma degli spostamenti *domestici* ed *inbound*.

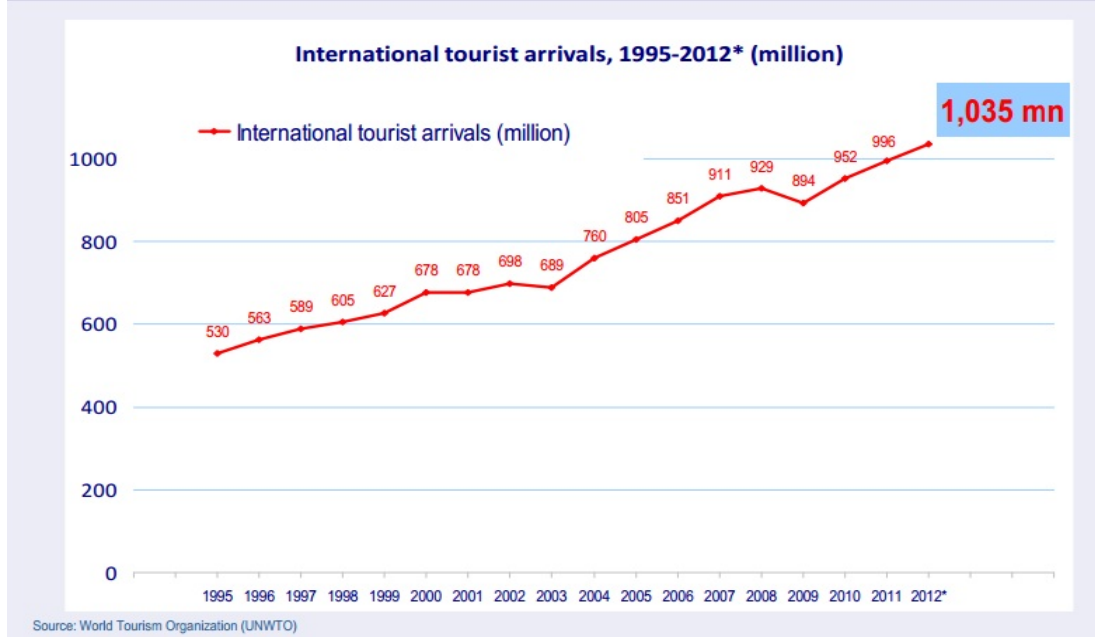
Per quanto attiene l'offerta turistica, l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) ha approvato nel 1994 la *“Classificazione internazionale standard delle attività turistiche”* (SICTA) ovvero delle attività direttamente o indirettamente correlate al turismo e ritenute statisticamente rilevanti ai fini della *filiera della produzione turistica*, confermandone la trasversalità e l'alto valore aggiunto e le ricadute che il turismo produce su molti comparti dell'economia.

### 1.1 Il turismo nel 2013: le nuove tendenze

Negli ultimi decenni il turismo - nonostante le difficili congiunture economiche - è cresciuto considerevolmente tanto in termini di domanda quanto in termini di offerta ed oggi rappresenta uno dei più rilevanti comparti economici del mondo con un'incidenza di circa il 10% del PIL mondiale.

I dati registrati dall'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) evidenziano come nel 2012 sia raggiunto il traguardo di un miliardo e trentacinquemilioni di arrivi internazionali e le stesse fonti prevedono che nel 2030 tale cifra salga a un miliardo e ottocentomilioni.

## Inbound tourism: World



Fonte UNWTO, gennaio 2013

L'incremento dell'offerta, in questi ultimi anni, è stato però più che proporzionale rispetto all'incremento della domanda, determinando un consistente aumento della competizione nel comparto turistico internazionale: una competizione sempre più serrata e selettiva. A tal proposito si pensi a come la distribuzione di viaggi si sia dovuta confrontare con i profondi cambiamenti in atto, a partire dal settore dei trasporti, che hanno avvicinato e reso accessibili molte più destinazioni. L'affermarsi dei voli *low cost* ad esempio, ha permesso un notevole ridimensionamento delle distanze, in termini spaziali e temporali, determinando l'estensione del mercato turistico a territori emergenti. Anche i settori delle comunicazioni e dell'informazione hanno conosciuto un analogo sviluppo: l'accesso sempre più facile e immediato a informazioni e notizie, veicolate in maggior parte dai siti *web* e dai *social network*, permette al turista di scegliere la meta della propria vacanza in maniera molto più ampia e diversificata.

A questi aspetti si ricollega la progressiva diversificazione dell'offerta delle destinazioni con la proposta di nuovi "tematismi", (es. cicloturismo, turismo letterario, turismo enogastronomico, etc.) e di nuove esperienze di fruizione turistica per rispondere alle rinnovate esigenze del pubblico. Sono cambiati anche i processi decisionali alla base della domanda e il modo di fruire dell'esperienza turistica. La permanenza media del turista in una destinazione si è ridotta con l'affermarsi di nuove "forme di fruizione turistica": *last minute*, *weekend* lunghi o *short break* (1-2 notti). La moltiplicazione e la diversificazione degli stimoli legati all'esperienza turistica ha comportato anche una "redistribuzione" dei momenti di vacanza, che, se da un lato determina la riduzione della durata del soggiorno, dall'altro lato consente all'individuo di soddisfare, attraverso esperienze turistiche frequenti e ripetute, un sempre maggior numero di interessi e bisogni.

### 1.2 La destinazione turistica: concetto e definizioni

Il concetto di destinazione (*destination* in inglese) è entrato nella letteratura e nella prassi turistica in tempi relativamente recenti, a partire dagli inizi degli anni '90 del secolo scorso. Esiste quindi

un'ampia varietà di definizioni che si accostano e si sovrappongono al concetto di “*destinazione*” turistica, anche per questo spesso si possono trovare come sinonimi del termine *destinazione* espressioni quali *area*, *luogo*, *regione*, *comprensorio*, *distretto* seguiti dall'aggettivo turistico.

In sintesi potremmo oggi definire la *destinazione* come quel **“contesto geografico” (luogo, comprensorio, piccola località) scelto dal turista o dal segmento di turisti come meta del proprio viaggio**. La *destinazione* viene però individuata e definita dai diversi bisogni e dalle richieste dell'ospite (potenziale) e dai servizi che egli intende consumare. La delimitazione geografica della *destinazione* varia in base all'origine dell'ospite e in base alle conoscenze e alle informazioni che l'ospite (potenziale) ha sulla *destinazione* stessa.

**La destinazione viene quindi 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.**

Oggi le vere entità concorrenziali in ambito turistico sono proprio le *destinazioni* (Pechlaner/Weiermair, 2000, prefazione a *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*). Esse sono spazi geografici, in cui l'ospite trova tutte quelle prestazioni che ritiene necessarie al suo soggiorno (Bieger, 2000, p. 86). Questi spazi geografici cambiano a seconda del segmento degli ospiti. Possiamo affermare, in termini generali, che la *destinazione* sarà tanto più ristretta quanto più mirati e specifici sono gli interessi che muovono il turista; ciò detto, è possibile individuare due variabili che influenzano in modo determinante la definizione della *destinazione* da parte del viaggiatore: la distanza che separa i due spazi geografici (lo spazio tra la residenza e la meta) e tutto ciò che rientra nell'ambito della fruizione (esperienza turistica). Più è lontano il luogo di residenza dell'ospite e più è ampia la destinazione; più specifico è l'interesse dell'ospite potenziale e più ristretta è la destinazione.

Ciò comporta una sovrapposizione delle *destinazioni* e del marketing delle diverse *destinazione*. Il concetto di *destinazione* può assumere molteplici significati: la *destinazione* può essere infatti interpretata da un punto di vista geografico, economico, sociologico, aziendale. Ogni attore della *destinazione* (gli operatori, i visitatori, la popolazione locale) ne ha una propria percezione, risultato dell'immagine veicolata e di ciò che viene percepito, degli stimoli e delle influenze dell'ambiente sociale, economico e culturale in cui vive ed opera, delle esigenze, delle attese, delle esperienze passate, del comportamento di acquisto e di consumo.

Alcune *destinazioni* sono definite artificialmente secondo criteri geo-politici e storici, senza considerare le preferenze turistiche e le caratteristiche dell'industria turistica. Altrettanto - in taluni casi - i confini geo-politici vengono annullati dallo stesso turista, come nel caso delle Dolomiti condivise da Trentino, Südtirol e Veneto ma percepite ed utilizzate come parte dello stesso prodotto dal potenziale turista.

Dal punto di vista dell'offerta, la *destinazione* include necessariamente le risorse naturali ed antropiche, la comunità locale, gli attori dell'offerta ma anche l'identità stessa della *destinazione*. Considerando quindi che le *destinazioni* sono prima di tutto dei luoghi, diviene fondamentale poter identificare in maniera concreta tali entità: compito che si rivela tutt'altro che agevole. Premesso, infatti, che spesso le *destinazioni* tendono ad “autoriconoscersi”, sulla base di criteri di diversa natura (politico-amministrativi oppure storico-culturali), nell'ambito del fenomeno turistico i soggetti che conferiscono concretamente valore alle *destinazioni*, sono i turisti stessi: “*un luogo diviene una destinazione quando il mercato ne acquisisce consapevolezza e quando questa consapevolezza si traduce in domanda effettiva*” (Martini, 2010, p. 23 e ss.). Questi contesti geografici presentano quindi confini sempre nuovi e mutevoli, direttamente riconducibili alle esperienze dei singoli viaggiatori e dei diversi segmenti di turisti. Come già affermato “*le destinazioni sono definite dalla domanda*”, a loro volta riconducibili agli stimoli e ai variegati interessi dei terzi. Di fatto, quindi, gli individui, con le loro motivazioni e curiosità, i loro bisogni hanno un ruolo di tutta importanza nel processo di determinazione di una *destinazione*; o meglio, “*il turista svolge un ruolo essenziale nella composizione del prodotto turistico offerto dalla destinazione*” (Martini, 2010, p. 24).

Per meglio comprendere e analizzare le diverse tipologie di *destinazione* turistica è opportuno operare – sulla scia di numerosi autori (Bieger, 1996 e 1998, Flagestad e Hope, 2001, Martini, 2010, p. 44 e ss.) – un'ulteriore distinzione tra le cosiddette *destinazioni corporate* e le *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 eterogovernate.

Le destinazioni di tipo *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, 2010, p. 47).

Le destinazioni *community* si distinguono, in particolare, perché le risorse e le attività sono possedute da imprese indipendenti e quasi sempre locali e l'ente pubblico territoriale ha un ruolo fondamentale nello sviluppo turistico poiché controlla le risorse locali e può sostenere l'offerta attraverso finanziamenti. Il fatto che è il territorio, nel suo insieme, a proporsi sul mercato turistico offrendo un sistema di attrazioni naturali ed artificiali che consentono al consumatore di praticare una tipologia definita di vacanza, evidenzia l'importanza dell'interazione tra il turista ed il territorio, in questo senso la vacanza implica un'immersione nel paesaggio alla ricerca delle attrazioni la cui presenza ha giustificato il viaggio (Martini, 2010, p. 47).

La necessità di differenziare i diversi sistemi turistici in base al grado di integrazione e di condivisione tra le diverse componenti e in merito al ruolo svolto dall'organo di governo della destinazione viene risolta dall'approccio sistemico mediante il grado di compimento del sistema territoriale.

### 1.2.1. Il ciclo di vita delle destinazioni turistiche

Per ciclo di vita della destinazione si intende il succedersi naturale di fasi dal momento d'introduzione e lancio della destinazione sul mercato fino al raggiungimento di una posizione di consolidamento e infine di maturità. Parallelamente al trascorrere del tempo evolvono nel territorio interessato dai flussi turistici elementi diversi quali:

- L'offerta della destinazione sotto il profilo strutturale, infrastrutturale, e grado di capacità operativa degli attori locali
- La notorietà della destinazione e la sua collocazione nello spazio motivazionale nei mercati obiettivo;
- Il consumo di territorio, ossia la porzione di spazio dedicata all'attività turistica;
- L'impatto del turismo sulla cultura locale, in termini di attività economiche praticate, di vocazione e cultura dell'incontro fra la popolazione residente e e gli ospiti, di usi e costumi indotti dalla pratica turistica.

Secondo gli schemi elaborati in letteratura (Butler, 1980; Argwal, 1997) e ripresi di recente da Martini (Martini, 2010, p. 34) le fasi tipiche attraversate da una destinazione nel corso della sua traiettoria evolutiva sono le seguenti:

- **Esplorazione:** pochi turisti visitano il territorio, scarsità di servizi, naturalezza e originalità del luogo, ambiente integro, capacità ricettiva bassa, turisti = ospiti si integrano con le risorse e le attività presenti;
- **Coinvolgimento:** le prime attività imprenditoriali locali consentono di aumentare i servizi turistici offerti e il turismo inizia a diventare una fonte di lavoro per le popolazioni residenti; l'impatto ambientale del turismo sul territorio inizia a crescere;
- **Sviluppo:** il territorio offre sempre nuovi servizi turistici, l'attività di promozione continua a crescere e diviene essenziale nel processo di crescita; la percentuale dei turisti nei periodi di picco inizia a superare quella dei residenti, per questo è possibile il manifestarsi di problemi di *antagonismo*;



- **Consolidamento:** il turismo diviene parte essenziale del sistema economico locale; l'ambiente inizia a manifestare problemi di inquinamento e di deterioramento;
- **Stagnazione:** è raggiunto il massimo sfruttamento dell'area, la località è molto nota, ma inizia a essere considerata "fuori moda"; il turismo è di massa con problemi di eccesso di carico per il territorio;
- **Post-stagnazione:** esistono alcune possibilità alternative (declino vs. rilancio) che dipendono dalle decisioni assunte a livello di management della destinazione (necessario un *change management* per il riposizionamento sul mercato).

### 1.2.2 La destinazione e i nuovi prodotti turistici

L'evoluzione del mercato globale del turismo ha determinato un cambiamento radicale nella costruzione del prodotto turistico non solo in relazione alla promozione ma soprattutto alla commercializzazione del prodotto. Se nella fase di sviluppo del mercato turistico - come per i beni materiali - veniva prima ideato il prodotto e poi si cercavano i potenziali clienti, oggi è necessario costruire il prodotto turistico partendo dai bisogni del potenziale cliente, anticipandone i desideri. Un corretto approccio di marketing presuppone quindi il partire dalla ricerca delle opportunità di mercato per individuare i bisogni da soddisfare; sulla base di questa analisi è necessario definire il mercato o il segmento di mercato sul quale concentrare gli sforzi per mettere poi a punto i prodotti adatti al mercato prescelto e gestendo in modo adeguato le leve del marketing mix (prezzo, pubblicità, promozione e distribuzione).

Per essere competitivo, il prodotto turistico deve aggiungere ai due elementi tradizionali (attrattive e servizi) anche una propria immagine che permetta di costruire una proposta adatta al mercato. La tendenza attuale è quella di proporre sul mercato prodotti turistici sempre più integrati poiché oggi il potenziale turista cerca prodotti più complessi, non è più interessato alle offerte tradizionali legate principalmente ad un unico elemento di base collegato alla destinazione (la città d'arte, la montagna, il turismo balneare). Per il potenziale turista diventa quindi necessario identificare in una destinazione, accanto alle risorse naturali, storiche e culturali, anche altre forme di attrazione.

La soddisfazione percepita dal turista dipende anche dalla capacità del "sistema destinazione" di gestire l'intero processo di acquisto e consumo e dalla capacità di gestione dell'immagine e della percezione della destinazione stessa prima, durante e dopo la conclusione dell'esperienza.

Il consumatore ha una percezione della destinazione che è il risultato di molteplici immagini della stessa sul mercato, le quali possono essere gestite direttamente dalla destinazione stessa ma anche generate e veicolate da altre fonti. Dal punto di vista dell'offerta, l'immagine della destinazione è risultato dell'identità della destinazione ma anche delle strategie di posizionamento della stessa adottate dagli attori locali. Riuscire ad interpretare i diversi prodotti e servizi attraverso un'unica chiave di lettura (un unico *brand*) rappresenta spesso un limite alla creazione di un'immagine turistica forte della destinazione.

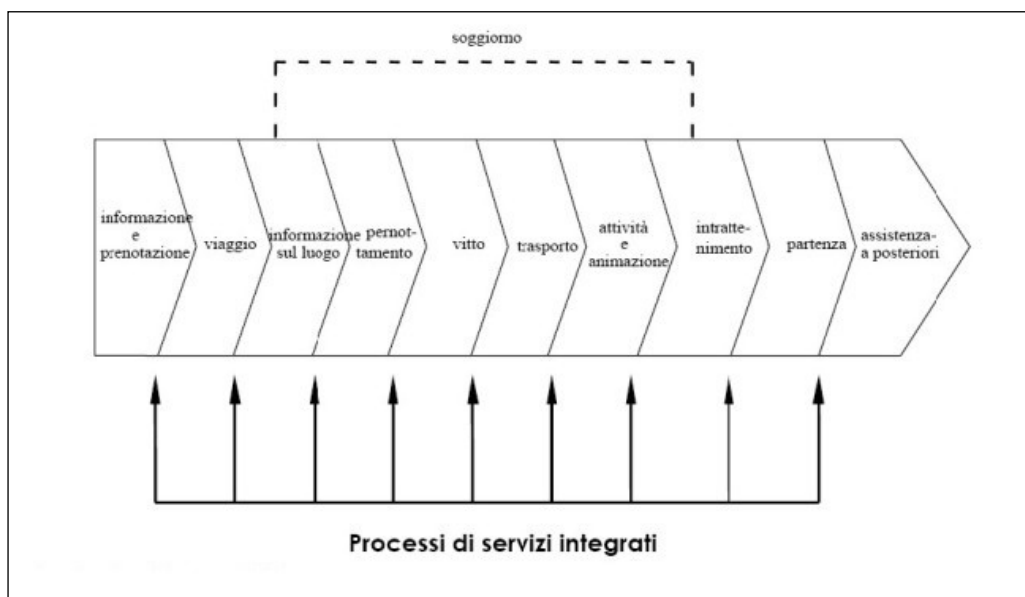
Come per tutti prodotti, anche per quelli turistici l'impossibilità degli attori locali pubblici e privati di controllare l'immagine della destinazione veicolata da diversi fonti (i media, gli opinion leader, i gruppi di riferimento, ecc) rappresenta un importante limite al posizionamento della stessa. Tuttavia, gli attori dell'offerta possono indirizzare il consumatore verso un'immagine univoca, cercando di influenzare la motivazione di viaggio, tramite azioni di coinvolgimento, favorendo l'apprendimento di informazioni sulla destinazione e creando un'attitudine positiva nei confronti della stessa. E' necessario però che l'immagine scelta sia coerente e che venga veicolata attraverso un mix di prodotti o esperienze offerti. I turisti attuali o potenziali, in base alla percezione che hanno della destinazione, agiscono cercando informazioni, valutando le alternative, decidendo di prenotare e consumare il prodotto e poi confrontare i benefici percepiti con quelli attesi. Vi è una continua modifica ed evoluzione della percezione che il consumatore ha della destinazione e di conseguenza gli attori dell'offerta hanno difficoltà nel

creare e gestire immagini con forte impatto e durature nel tempo. L'esperienza globale del turista nella destinazione deve quindi essere gestita nel suo intero percorso.

E' pertanto necessario trovare risposte strategiche e soluzioni operative ad una serie di questioni che riguardano principalmente l'individuazione dei prodotti della destinazione e dei segmenti, l'individuazione della promozione più adatta per integrare l'identità, l'immagine e la percezione della destinazione, l'identificazione degli attori e delle modalità di interazione per la strategia di gestione e la determinazione del valore creato per o dal sistema destinazione. Inoltre, lo sviluppo e la gestione di prodotti turistici in una destinazione rappresenta una scelta strategica per la competitività della stessa.

La promozione ha come obiettivo finale la differenziazione della destinazione dai suoi concorrenti ed il suo posizionamento nel set evocativo del consumatore e quindi le decisioni che riguardano la segmentazione, l'immagine da veicolare e le caratteristiche da esaltare sono molto importanti poiché influenzano la percezione che il consumatore potenziale ha della destinazione ed il processo di acquisto. La decisione finale del turista si basa sul set di benefici attesi dal prodotto destinazione e le aspettative si creano in momenti diversi, prima, durante e dopo la visita. La comunicazione ha come obiettivo quello di posizionare la destinazione nel set evocativo del potenziale turista però si tratta di un processo molto complesso.

Nel valutare l'esperienza turistica il visitatore non percepisce le diverse responsabilità degli attori dell'offerta e giudica il prodotto nel suo insieme. La capacità quindi di fare sistema diventa fondamentale e dipende soprattutto da due fattori importanti: l'individuazione e la definizione del complesso di attori pubblici e privati, di ruoli e responsabilità e competenze di ognuno di essi e l'individuazione di progetti ed iniziative che aggregino gli interessi degli stessi. E' inoltre necessario considerare il valore che si viene a creare per ciascun attore del sistema e per la destinazione nel suo insieme.



**Figura 2. Catena di servizi della destinazione (da Pechlaner 2003)**

La pluralità di prodotti della destinazione e le varie questioni sollevate nell'analisi della catena di valore della destinazione sottolineano la necessità evidente di introdurre due nuovi concetti: il *Destination Management* (la gestione dei prodotti della destinazione) ed il *Destination Marketing* (la commercializzazione della destinazione turistica nella sua globalità).



## 2.1 Destination Management e Destination Marketing

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.

Della Corte (Della Corte, 2000, p. 111) definisce infatti il Destination Management come "un tipo di gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti nell'area". Si può quindi affermare che un processo efficace di Destination Management deve essere in grado, da un lato, di analizzare, definire e gestire i fattori di attrattiva e le differenti componenti imprenditoriali del sistema locale, dall'altro di 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 concetto di Destination Management è molto complesso poiché si presta ad un'interpretazione sia istituzionale che funzionale. L'interpretazione istituzionale fa riferimento alle istanze di governo della destinazione, con le relative competenze decisionali e direttive, mentre l'interpretazione funzionale riguarda la pianificazione, l'organizzazione, la gestione ed il controllo delle imprese (Tschurtschenthaler, 2000, p. 2).

In un'ottica strategico - operativa la gestione della destinazione implica necessariamente l'identificazione e la comprensione delle relazioni e delle interazioni tra gli attori operanti all'interno della destinazione nonché degli effetti che l'ambiente competitivo ha nei confronti del sistema che costituisce la destinazione (Presenza, 2007, p. 56)

Con queste premesse, 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.

In un mercato con valenze sempre più globali diventa perciò fondamentale che qualsiasi tentativo di Destination Management assuma come 'mission' quella di creare valore per il turista, il cui obiettivo "non è avere servizi, bensì acquistare benefici che non sono tangibili, che soddisfano le sue aspettative, che rappresentano i valori ai quali si richiama", colmando la differenza tra servizi in sé ed aspettative (Ejarque, 2003, p. 238).

Il concetto di *Destination Management* è più ampio rispetto a quello di *Destination Marketing* che riguarda principalmente la funzione di marketing all'interno della destinazione, prescindendo dai criteri secondo cui questa è stata creata. La letteratura in materia offre diverse interpretazioni per quanto riguarda il concetto di Destination Marketing: dalle interpretazioni più estreme secondo le quali le destinazioni dovrebbero essere gestite come imprese o gruppi aziendali, a quelle che riguardano la necessaria limitazione della libertà di azione delle singole imprese e fino alla cooperazione in determinati ambiti (per esempio ricerche di mercato) preservando l'autonomia decisionale della singola impresa. E' necessario però tener conto del fatto che il successo di una qualunque azienda turistica non si può considerare isolato ma bensì legato alla competitività della destinazione in cui si trova.

Il Destination Marketing si propone, tra l'altro, di ideare ed attuare le giuste politiche di marketing che contribuiscano all'aumento dell'attrattiva e della competitività della destinazione o del prodotto turistico.

La competitività della destinazione è la somma dei fattori che permettono un posizionamento strategico ed operativo nei confronti dei competitor ed è un concetto di gestione interna, mentre l'attrattiva di una destinazione è l'insieme dei modi in cui viene percepita e valutata dal mercato, quindi un parametro che dall'esterno si dirige all'interno.

Secondo la World Tourism Organization (WTO, 2004), "il Destination Marketing si occupa di tutte le attività e dei processi per mettere in contatto compratori e venditori, focalizzandosi nel

rispondere alle domande dei consumatori in modo da ottenere un posizionamento competitivo. Il destination marketing è un insieme di attività continue e coordinate che si associano ad una efficiente distribuzione dei prodotti nei mercati ad alto potenziale di crescita. Il Destination Marketing comprende decisioni ed azioni relative ai prodotti, bisogni, prezzi, segmentazione dei mercati, promozione e distribuzione”.

La gestione del Destination Marketing riscontra una serie di difficoltà che riguardano principalmente i seguenti aspetti: la frammentazione della destinazione, dal punto di vista sia del numero di prodotti sia del numero di attori da coinvolgere (pubblici e privati); il fatto che l'immagine della destinazione può essere condizionata da fattori o eventi non controllabili; il poco potere o gli scarsi strumenti di coordinamento e controllo sul marketing dei prodotti della destinazione da parte del soggetto incaricato con il marketing della destinazione; la difficoltà nel reperire investimenti da realizzare in servizi, ricettività ma anche infrastruttura. Una soluzione a gran parte di queste difficoltà può venire dalla collaborazione tra pubblico e privato, tra operatori del territorio ed amministrazione.

Destination Management e Destination Marketing significano la determinazione dei servizi turistici e delle organizzazioni che se ne occupano in base alle richieste dell'ospite potenziale. Quest'ultimo percepisce sempre meno i confini politici di un territorio e richiede un pacchetto di servizi in base al tipo di vacanza e situazione, oltrepassando i confini delle organizzazioni turistiche locali e regionali. Da un lato questa situazione richiede un rapporto più flessibile fra i diversi livelli delle organizzazioni turistiche (locale vs comprensoriale vs. regionale vs nazionale), dall'altro lato una regolamentazione chiara di rapporti a seconda dei compiti da svolgere e delle problematiche da risolvere. Di conseguenza la creazione di organizzazioni volte ad un management della destinazione diventa il principio base per una gestione vincente dei territori a vocazione turistica.

Poiché i prodotti richiesti dai diversi ospiti variano di volta in volta, per essere competitiva la destinazione deve essere organizzata in modo tale che l'integrazione e la cooperazione tra servizi, prodotti e livelli geografici rappresentino il punto di forza.

Indipendentemente dall'approccio utilizzato nel definire il destination management (sia che alla base della sua definizione ci sia la questione della conoscenza dei segmenti della domanda che si intendono attrarre, sia che si tratti invece delle modalità di strutturazione e composizione dell'offerta), si tratta sempre di un problema di coordinamento delle decisioni ed è necessario identificare i meccanismi che facilitano l'assunzione di decisioni condivise. E' necessario quindi pensare dei sistemi di coordinamento che esaltino il rapporto tra la cooperazione e competizione fra singoli attori: ogni operatore coinvolto conserva il proprio interesse diretto ed esclusivo nello sviluppo turistico della località però accetta, idealmente, che le proprie scelte siano collegate a quelle degli altri operatori tramite un legame di interdipendenza. In questo modo viene sviluppata un'offerta con la logica dei network dove la ricerca del successo individuale è affiancata alla ricerca del successo collettivo.

Rilevanti sono anche le osservazioni relative al fatto che, accanto a turisti, escursionisti e viaggiatori in termini generali, fruitori della destinazione sono anche le popolazioni residenti che, nel processo decisionale devono essere coinvolti in via prioritaria. Il coordinamento coinvolge anche la relazione che la singola destinazione ha con le destinazioni concorrenti.

Le relazioni inter-impresa e quelle fra imprese ed attori esterni sono un altro elemento fondamentale nel governo della destinazione. I rapporti costruiti come espressione di una logica di condivisione e cooperazione diventano fattori di competizione poiché in essi si ritrovano possibilità di apprendimento, trasferimento di conoscenze o possibilità di gestione della competizione tra le imprese. Le imprese della destinazione turistica, non potendo disporre individualmente del complesso delle conoscenze necessarie per poter operare con successo nel mercato caratterizzato sempre di più da condizioni di forte competizione, ricorrono a forme di aggregazione ed a rapporti di tipo collaborativo diventando allo stesso tempo attori e destinatari di processi qualificati di produzione e acquisizione di nuove conoscenze e competenze. Le strategie relazionali, con relative logiche di condivisione e cooperazione su cui esse si basano, disegnano nuovi scenari di governo delle imprese in cui la competizione tra attori acquisisce valenza di evoluzione congiunta, di co-evoluzione. Da un lato è quindi evidente la diffusione di

situazioni in cui il fabbisogno di networking è fortissimo, dall'altro è proprio la crescente diffusione di sistemi tra imprese che da impulso alla proliferazione di insiemi più o meno strutturati di soggetti, sistemi ed istituzioni con funzioni e ruoli di meta – manager mediante l'attivazione, il coordinamento e la mediazione di risorse – molto spesso pubbliche – per lo sviluppo di offerte innovative.

La relazione fra domanda e offerta nel processo di fruizione turistica è stata efficacemente descritta da Rispoli e Tamma (1995), individuando tre possibili configurazioni dell'offerta di una destinazione:

- la configurazione *punto – punto*: il prodotto turistico viene definito dal turista attraverso relazioni singole con gli attori locali;
- la configurazione *package*: il prodotto turistico viene progettato ed assemblato da un'impresa specializzata (tour operator, agenzie di incoming, consorzio locale), la quale vende la vacanza nella sua composizione completa al turista sotto forma di “pacchetto turistico”;
- la configurazione *network*: più attori della destinazione combinano la propria offerta per assicurare al turista sinergia, varietà e uniformità qualitativa delle diverse attrazioni di cui potrà beneficiare nel corso della vacanza.

Esiste infine la possibilità che la funzione di governo della destinazione sia svolta, almeno nella fase di avvio, da un soggetto pubblico o misto, in assenza di una leadership espressa dalla medesima.

Non esiste alcuna possibilità di stabilire a priori quale sia il modello che assicura maggiore efficienza nel governo della destinazione, è invece possibile sostenere la necessità di cercare la coerenza tra conoscenza delle condizioni di partenza della destinazione e modello di gestione. La conoscenza del contesto si riferisce al numero di attori coinvolti nelle decisioni, al grado di consapevolezza che essi mostrano rispetto al territorio, al numero di centri decisionali esistenti all'interno delle imprese e alle forme che regolano i rapporti tra imprese, oltre che alla natura degli scambi professionali. Un processo efficace di Destination Management deve essere in grado di superare il semplice sviluppo spontaneo e tendere alla realizzazione di azioni che trasformino le risorse locali in prodotti potenziali, attraverso un'offerta strutturata a forma di network.

### 3. Destination Management Organization

#### 3.1. Definizione, 'mission', obiettivi

Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) la *Destination Management Organization (DMO)* è *l'organizzazione responsabile per il management ed il marketing della destinazione, il cui compito è quello di promuovere e organizzare l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio che convergono nel dar corpo ad un'offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere.*

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.

La *mission* delle DMO può quindi essere sintetizzata come segue:

- 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.

Gli obiettivi che le DMO devono perseguire sono:

- 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);

Questi obiettivi saranno raggiunti grazie alla disponibilità di competenze che devono essere eccellenti nell'ambito della progettazione, di regia ossia la governance, di comunicazione e negoziazione interna ed esterna al sistema.

### 3.2. Struttura organizzativa, risorse, funzioni

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.

La gestione della DMO presenta una dimensione strategica ed una dimensione operativa. La dimensione strategica riguarda la ricerca e la condivisione dei fattori di differenziazione e qualificazione del network relazionale e l'attivazione dei servizi di marketing. La dimensione operativa riguarda il monitoraggio economico – gestionale, lo sviluppo delle competenze e la gestione dei flussi informativi. Il compito delle DMO non è quindi di curare solo gli aspetti di marketing ma anche quello di imprimere al sistema un indirizzo di fondo consistente in una visione di sviluppo più ampia, ciò che si traduce nella gestione dei flussi, l'analisi della domanda, nell'aggregazione e l'organizzazione dell'offerta turistica, la creazione di nuovi prodotti, la creazione e gestione di un network relazionale. Si passa quindi dalla configurazione punto-punto considerata un modello di frammentazione, di debolezza alla configurazione network che rappresenta un modello di cooperazione, una sinergia.

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.

Alcuni autori (Morrison, 1998, p. 7, Presenza, 2007, p. 59) 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.

Tradizionalmente le organizzazioni turistiche erano prevalentemente orientate al marketing però negli ultimi anni, pur riconoscendo il ruolo fondamentale delle azioni di marketing, un'analisi più profonda evidenzia l'esigenza di gestire un insieme di attività che vadano oltre il marketing e la promozione e si riferiscano piuttosto allo sviluppo della destinazione. Di conseguenza, sempre più spesso le DMO si configurano come 'destination developers', cioè strutture che agiscono per facilitare i processi di sviluppo e di difesa della competitività di un territorio determinato. Il loro compito non è più solo di curare aspetti relativi al marketing bensì anche quello di imprimere al sistema un indirizzo strategico di fondo consistente in una visione di sviluppo di ampio respiro. Ciò si traduce nella gestione dei flussi, l'analisi della domanda, aggregazione e organizzazione dell'offerta turistica, creazione di nuovi prodotti, creazione e gestione di un network relazionale. Un compito fondamentale è quello di creare sinergie e cooperazione tra tutti gli attori che, direttamente o indirettamente, sono coinvolti nel governo e nello sviluppo del prodotto turistico e nella gestione della destinazione.

### 3.3 Le attività di marketing delle destinazioni

Alla base dell'azione di Destination Marketing si pongono tre attività imprescindibili in un territorio a vocazione turistica: l'informazione turistica, l'accoglienza degli ospiti e l'animazione locale. Gli strumenti di informazione e di accoglienza del turista sono molteplici dai tradizionali cataloghi, brochure, dépliant, ai siti internet di ultima generazione in ottica web 2.0, ai social network, alla gestione degli uffici di informazione, accoglienza e assistenza turistica. La moderna animazione turistica invece è intesa come animazione di relazione o di contatto (accoglienza all'arrivo, welcome drink, welcome dinner, etc.), animazione di intrattenimento (spettacoli, giochi, appuntamenti sportivi) e animazione di servizio (escursioni, corsi di discipline sportive, animazione per i più piccoli).

Il secondo livello di attività del Destination Marketing consiste nella gestione degli strumenti che consentono di comunicare all'esterno la destinazione e di commercializzarne i prodotti. Infatti se il marketing tradizionale si basava soprattutto sulla costruzione dell'immagine e del brand, il mercato turistico attuale necessita invece di innovazione, dinamismo ed interattività.

Inoltre il prodotto o servizio turistico deve essere **personalizzato**, creato su misura per il cliente, differenziato. Ascoltare il consumatore diventa fondamentale, tutte le informazioni ed i segnali che esso lancia sono importanti per la creazione di un prodotto. Anche per questo una



funzione importante nell'attività di Destination marketing consiste nello sviluppo di una vera e propria *politica di prodotto*.

L'organizzazione turistica territoriale pertanto non si deve limitare a promuovere l'offerta esistente, ma **deve contribuire a determinarla** (Martini, 2010, p. 249) individuando prodotti, servizi, attrazioni e iniziative coerenti con le richieste del mercato e idonee a garantire lo sviluppo turistico della destinazione. Intervenire sull'offerta della destinazione implica non solo l'offerta di servizi, strutture ed infrastrutture da parte della DMO o degli enti territoriali, ma anche **la partecipazione diretta delle imprese e degli attori locali**: il loro coinvolgimento è possibile favorendo la creazione di *club di prodotto in risposta alla tendenza alla tematizzazione della vacanza* da parte della domanda, promuovendo con il loro *apporto l'organizzazione di eventi*, intraprendendo attraverso regole certe e condivise *azioni a garanzia della qualità dell'offerta*.

Dal punto di vista operativo vengono identificati diversi aspetti da seguire da parte delle DMO nella pianificazione della attività di marketing della destinazione. Prima di tutto è necessario definire l'obiettivo che si intende raggiungere. E' necessario altresì che le DMO individuino e valorizzino i benefici distintivi della propria destinazione nei confronti del potenziale cliente rispetto alle destinazioni concorrenti. Sulla base dei benefici e dei vantaggi competitivi bisogna scegliere il target di riferimento, che potrebbe essere anche differenziato. In seguito è necessario selezionare gli strumenti da utilizzare, scelta che dipende dal budget a disposizione, dalle capacità dell'organizzazione ma anche dal target individuato. E' importante che la destinazione definisca anche una propria identità, che implica anche una precisa collocazione e le conseguenti azioni di marketing mix da intraprendere. E' molto importante pertanto che vi sia coerenza tra identità, posizionamento e tutti i materiali e tutte le comunicazioni prodotte dalla DMO.

Risulta quindi fondamentale costruire un'immagine veritiera e coinvolgente della destinazione ed in questo senso il rapporto con la stampa ed i media in generale è molto importante. Vengono quindi incoraggiati per esempio gli educational tour per giornalisti che possono dare origine ad articoli molto più coinvolgenti ed apprezzati dal pubblico rispetto alla pubblicità tabellare. Le campagne pubblicitarie devono in ogni caso essere integrate da un'attività di relazioni pubbliche (RP) significativa in modo da garantire una buona conoscenza e reputazione della destinazione.

Il web marketing nel mondo del turismo è diventato imprescindibile: internet è lo strumento fondamentale per accedere alle informazioni da parte del pubblico, pertanto le DMO devono dotarsi di portali web in grado di fornire al potenziale visitatore tutte le informazioni richieste e che permettano anche di trasformare, nel tempo più breve possibile, le richieste in prenotazioni. A differenza del marketing tradizionale, il web marketing è bidirezionale perché vengono utilizzati tutti gli strumenti ed i contributi dei soggetti che lo utilizzano (web 2.0, blog, social network, etc.).

**Per rendere le destinazioni turistiche effettivamente competitive le DMO devono assumere il ruolo di coordinatrici del territorio, tenendo conto che il settore turistico ha una struttura frammentata, carente di risorse e di cooperazione interaziendale.**

Uno degli aspetti che contraddistingue l'azione di marketing delle DMO da quella delle organizzazioni turistiche che le hanno precedute è il *chiaro orientamento verso la promo-commercializzazione*, ovvero l'attività di comunicazione della destinazione, e la commercializzazione ossia la presentazione dei prodotti, delle offerte e dei servizi esistenti in una destinazione. La promo-commercializzazione si basa sull'integrazione delle politiche promozionali e commerciali dei soggetti pubblici e privati che operano nel settore turistico locale, riunendo in capo ad una sola fonte funzioni che in passato erano svolte da soggetti diversi: la promozione normalmente svolta da soggetti di emanazione pubblica e la commercializzazione, solitamente di competenza dei privati.

La promo-commercializzazione determina quindi una variazione per quanto riguarda i compiti e le funzioni di gestione. Il modello di struttura della DMO risulta essere molto più complesso rispetto a quello delle organizzazioni turistiche che l'hanno preceduta ed orientato non solo al carattere informativo dell'attività della struttura ma improntato soprattutto alla funzione promo commerciale.



#### 4.1. Il contesto turistico veneto e la nuova legge regionale sul turismo

Il Veneto, con **15.818.525 arrivi** e **62.351.657 pernottamenti nel 2012** – nonostante un lieve calo delle presenze (+ 0,33 % negli arrivi e – 1,65 % nelle presenze) – rimane di gran lunga la prima regione turistica d'Italia e una delle più rilevanti a livello europeo, con un tessuto imprenditoriale diffuso in modo capillare su tutto il territorio e un'offerta che spazia dal mare alle città d'arte, dalla montagna estiva e invernale al lago, dalle terme ai parchi naturali. Il Veneto turistico è diventato quel che è grazie a ciò che l'uomo e la natura hanno lasciato in eredità a questo territorio e al ruolo operoso dei tanti imprenditori ed operatori privati e pubblici del settore. Il Veneto è conosciuto nel mondo per le sue destinazioni, Venezia e le altre città d'arte, Verona, Padova, Vicenza, le Dolomiti e Cortina, Bibione, Jesolo, Cavallino e tutte le spiagge dell'alto Adriatico, il Lago di Garda, il Delta del Po, le Terme Euganee di Abano e Montegrotto, Treviso e i suoi prodotti, le città murate, i centri storici, e le molte altre località che stanno alla base del suo successo turistico. *Oggi però anche tutto questo potrebbe non bastare più*: i profondi cambiamenti che hanno caratterizzato il mercato turistico hanno reso inadeguate le modalità di gestione spontaneistica dell'offerta supportata dagli enti territoriali e dall'incentivazione dell'attività imprenditoriale. Il mantenimento delle posizioni di successo per le destinazioni turistiche è legato alla capacità di adattarsi al cambiamento dei principali fattori che determinano l'andamento del settore a livello globale. Vi è quindi la necessità per le destinazioni - soprattutto quelle mature che possono rischiare la fase di stagnazione o il declino - di ricondurre a un disegno coordinato l'offerta territoriale, attraverso una specifica azione di *governance*, per recuperare competitività di fronte alle sfide del mercato. Il Veneto ha in questo momento una grande occasione davanti a sé con l'entrata in vigore della nuova legge sul turismo, la **L.R. n. 11/2013 "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto"** approvata quasi all'unanimità e senza alcun voto contrario dal Consiglio regionale.

Senza voler attribuire ai provvedimenti legislativi alcun valore taumaturgico, è però importante sottolineare come il nuovo 'campo di azione' del turismo veneto consenta oggi di operare secondo i moderni precetti del *'destination management'* nella gestione strategica delle destinazioni (art. 9) e favorendone la *promozione per ambiti tematici* (artt. 11 e 12), contribuendo così a una visione condivisa attraverso il superamento delle logiche competitive interne e l'incoraggiamento - a partire dalle risorse e dalle competenze disponibili - di accordi tra attori (pubblici e privati), favorendo la partecipazione di tutti questi soggetti al disegno complessivo del territorio.

Il legislatore veneto ha infatti previsto che le destinazioni possano essere organizzate e gestite in modo innovativo ed efficiente senza per altro imporre alcuna soluzione giuridica o burocratica-amministrativa calata dall'alto, ma favorendone l'organizzazione *bottom up* (dal basso) attraverso un corretto ed equilibrato rapporto tra soggetti pubblici e privati che possa portare alla nascita di vere e proprie **Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni**, di fatto delle DMO (Destination Management Organisation). I nuovi soggetti potranno così garantire una gestione unitaria e coordinata delle funzioni di informazione, accoglienza, assistenza turistica e promo – commercializzazione dei prodotti turistici della destinazione fino ad oggi gestite separatamente tra pubblico e privato, saldando un'antistorica frattura fra macro e micro marketing turistico.

#### 4.2. I modelli europei di DMO

I modelli di DMO, anche a livello europeo, non mancano. E se è vero che ogni territorio deve individuare e costruire al proprio interno il modello di *governance* del settore turistico e di *destination management* che meglio lo rappresenta, è altrettanto vero che riferirsi a buone prassi non guasta. Per altro tutti i modelli europei di gestione turistica e di sviluppo delle Destination

Management Organization (DMO) si muovono sempre più – come dimostrano anche gli studi condotti dall’ ECM (European Cities marketing)<sup>2</sup> – in un’ottica di contenimento dell’intervento finanziario pubblico e di consolidamento del rapporto tra pubblico e privato. In particolare, mediamente, in Europa i trasferimenti pubblici a favore delle DMO e degli uffici turistici sono scesi dal 65% del 2003 al 48% del 2010 su un budget medio di 5 milioni di euro il cui 52% è destinato a spese generali e di personale trattandosi di attività ‘labour intensive’, la differenza è stanziata per marketing e comunicazione, servizi ai visitatori, attività collegate agli eventi di valenza turistica e attività di indagine e ricerca. Va evidenziato per altro che nella quota di autofinanziamento delle DMO europee, al netto dei trasferimenti pubblici, vanno computati anche gli introiti delle imposte di soggiorno o tasse di scopo che incidono mediamente per il 12% ma raggiungono punte del 47% come nel caso di Vienna. Un modello di riferimento per il finanziamento e la gestione delle attività del settore turistico può essere dato proprio da molte destinazioni mitteleuropee che presentano molte similitudini con il comparto veneto per tipologia e dimensioni delle imprese e per tessuto economico e sociale. Tale modello si basa, in molti casi, su DMO che gestiscono a livello territoriale le attività di informazione e accoglienza turistica e promocommercializzazione della destinazione nei mercati consolidati e di prossimità e demandano al livello regionale la promozione integrata del sistema turistico, della filiera agro-alimentare e della produzione tipica nei mercati emergenti o di lunga gittata, quando non ‘coperti’ addirittura dalla Marca Paese. Per quanto concerne il finanziamento di queste attività tale modello è spesso retto da un sistema a più gambe che poggia per una parte – sempre più ridotta – sui finanziamenti pubblici, per quasi un 50% su imposta di soggiorno e tassa di scopo e per il rimanente su quote associative e ricavi auto-generati da attività turistiche (prenotazioni, escursioni, guided tour, city-sightseeing, etc.).

## BIBLIOGRAFIA

- Bieger T. 1996, *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, Monaco, Oldenbourgverlag.
- Bieger T. 1998, *Reengineering Destination Markets Organisations. The Case of Switzerland*, Revue de Tourisme, Vol. 53, n. 3.
- Bieger T. 2000, *Destination management e finanziamenti*, Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche, a cura di Pechlaner H., Weiermair K., Milano, T.U.P Touring Editore.
- Cigna M. 2011, *Una card di destinazione turistica per Chioggia*, tesi di laurea in Progettazione e gestione del turismo culturale, Università degli Studi di Padova.
- D’Elia A. (a cura di) 2007, *Economia e management del turismo*, Milano, Edizioni Il Sole 24 Ore.
- Ejarque J. 2003, *La destinazione turistica di successo*, Milano, Hoepli.
- Ejarque J. 2010, *Destination Marketing: la nuova frontiera della promo commercializzazione turistica*, Milano, Hoepli.
- Franch M. (a cura di) 2010, *Marketing delle destinazioni turistiche*, Milano, McGraw-Hill.
- Foffano A. 2010, *Dal Progetto Strategico del Turismo alla Destination Management Organization: criticità ed opportunità per una nuova sfida del turismo padovano*, tesi di laurea in Progettazione e gestione del turismo culturale, Università degli Studi di Padova.

---

<sup>2</sup> ECM member finances Survey, Report of ECM’s Interim Chief Executive officer, dr. John Heeley, Sofia 2011

- Manente M., Cerato M. 2000, *Destination management per creare valore*, Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche, a cura di Pechlaner H., Weiermair K. Milano, T.U.P Touring Editore.
- Martini U. 2002, *Da luoghi a destinazioni turistiche. Ipotesi di destination management nel turismo alpino*, Destination management. Governare il turismo tra locale e globale, a cura di Franch M., Torino, Giappicchelli Editore.
- Martini U. 2010, *Destinazione turistica e territorio*, Marketing delle destinazioni turistiche, a cura di Franch M., Milano, McGraw-Hill.
- Matzler K., Pechlaner H. 2000, *Strategie di acquisizione per le destinazioni turistiche*, Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche; a cura di Pechlaner H., Weiermair K., Milano, T.U.P Touring Editore.
- MÜLLER H., FLÜGEL, M. 1998, *Tourismus und Ökologie – Wechselwirkungen und Handlungsfelder*, Quaderni di Viaggi e Turismo – Centro Studi per il Turismo e l'interpretazione del territorio a cura di Andrea Macchiavelli, *Il Turismo Montano tra continuità e cambiamento*, 2006, Milano, Franco Angeli.
- Munteanu C. 2010, *Le Destination Management Organizations e l'Internet: Abanomontegrottosì e Welcomepadova*, tesi di laurea specialistica in Economia aziendale, Università degli Studi di Padova.
- Pechlaner H., Weiermair K. (a cura di) 2000a, *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Milano, T.U.P Touring Editore.
- Pechlaner H., Matzler K. 2000b, *Customer satisfaction management per le destinazioni turistiche*, Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche, a cura di Pechlaner H., Weiermair K., Milano, T.U.P Touring Editore.
- Pechlaner H., Weiermair K. 2000c, *Organizzazione di destinazione e fabbisogno di competenze*, Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche, a cura di Pechlaner H., Weiermair K., Milano, T.U.P Touring Editore.
- Pechlaner H., 2003, *Destination Management*, Colloqui sul Turismo, Padova, Turismo Padova Terme Euganee
- PRESENZA A. 2007, *Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance*, Milano, Franco Angeli.
- Rispoli M., Tamma M. 1995, *Risposte strategiche alla complessità*, Torino, Giappicchelli.
- Tschurtschenthaler P., 2000, *Destination management e destination marketing. Potenziare le opportunità di mercato delle regioni turistiche*, Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche, a cura di Pechlaner H., Weiermair K., Milano, T.U.P Touring Editore.
- WORLD TOURIST ORGANIZATION (oggi UNWTO), 2004, *Survey of Destination Management Organisations*