

**ORGANIZZARE E GESTIRE LE DESTINAZIONI TURISTICHE DEL FUTURO:
NUOVI FABBISOGNI E NUOVE PROFESSIONALITÀ**

Stefan Marchioro

Docente di Economia applicata al Turismo
Università degli Studi di Padova

Dal secondo dopoguerra in poi il turismo internazionale è cresciuto costantemente diventando uno dei settori trainanti dell'economia mondiale. Questa crescita ha assunto proporzioni esponenziali grazie a tre importanti “rivoluzioni”: l'avvento e il diffondersi dell'utilizzo di internet e delle ICT applicate al turismo; l'abbattimento delle barriere geo-politiche (si pensi a cosa hanno significato anche per l'industria dei viaggi la caduta del “muro di Berlino” o i Giochi Olimpici di Pechino); la forte riduzione dei costi di trasporto con l'affermarsi dei voli “low-cost”. Secondo gli esperti dell'UNWTO – l'Organizzazione delle Nazioni Unite che si occupa di turismo – in base all'analisi delle serie storiche, la tendenza alla crescita del fenomeno turistico continuerà anche nei prossimi decenni, tant'è che si prevedono per il 2030 un miliardo e ottocento milioni di arrivi internazionali.



Potranno, certo, registrarsi battute d'arresto, ma queste saranno circoscritte nel tempo e a determinate aree del pianeta e dovute per lo più a situazioni di tensione internazionale (focolai di guerra, attentati, crisi geo-politiche), a fenomeni naturali (alluvioni, terremoti, etc.) o a crisi economiche congiunturali. La crescita dei flussi turistici quindi proseguirà, anche se in base alle situazioni di contesto più o meno favorevoli tali flussi potranno cambiare direzione e privilegiare alcune destinazioni piuttosto che altre. L'Europa – che attualmente è la prima macro destinazione al mondo con una quota di oltre il 50% del turismo internazionale – crescerà anch'essa, ma in proporzioni meno rilevanti rispetto alle ‘nuove destinazioni’ (Oceania, sud est asiatico, etc.).

In tale contesto è rilevante interrogarsi su quali destinazioni intercetteranno questa ulteriore crescita del turismo internazionale e come ciò possa avvenire in termini di sostenibilità economica, sociale ed ambientale del fenomeno turistico.

L'Italia, pur risultando tra le prime dieci nazioni per arrivi internazionali, sconta ormai da qualche decennio una forte perdita di competitività anche in campo turistico. Infatti, nel 2013 il Forum Mondiale dell'economia (*World Economic Forum*), la collocava al 26 posto a livello mondiale e al 18 posto a livello europeo per indici di competitività turistica¹.

¹ La capacità competitiva nel turismo di ogni singolo paese è misurata attraverso il Travel & Tourism Competitiveness Index, che analizza per ogni singolo paese tre macro categorie di variabili – l'insieme di leggi e politiche che governano il settore, il contesto di business e le infrastrutture e, infine, le risorse umane, culturali e naturali – che

All'interno del contesto italiano e anche in un panorama europeo ed internazionale, il Veneto rappresenta un'eccellenza in campo turistico sia dal punto di vista dei flussi da cui è interessato ogni anno, sia dal punto di vista dell'offerta, ovvero di quelli che sono definiti i *fattori pull* (le attrazioni). Basti pensare che nel raggio di qualche centinaio di chilometri il potenziale turista può trovare in quest'area tutto ciò che normalmente può offrire un continente: mare, terme, laghi, montagne, città d'arte, parchi naturali. Questo spiega perché – oltre al grande attrattore rappresentato da Venezia, città unica e universale – in questa regione, che registra annualmente più di 16 milioni di arrivi e più di 61 milioni di presenze, si concentri quasi un quarto del turismo internazionale in Italia. A livello europeo poi, il Veneto si colloca al sesto posto tra le regioni europee per pernottamenti. Per contro però va evidenziato che in Veneto il turismo è fortemente concentrato in poche destinazioni che da un lato cominciano a dare segnali di forte saturazione del mercato e problemi di capacità di carico turistica², dall'altro – in alcuni casi – presentano un forte rischio di stagnazione o declino. Basti pensare che in Veneto nelle prime 10 destinazioni si concentrano oltre il 66% delle presenze turistiche della regione, nelle prime 20 più dell'81% e il 91% dei pernottamenti regionali si registra in sole 50 località.

Questo significa che anche in questa regione – la prima d'Italia per arrivi e presenze – l'approccio al turismo del futuro non potrà più essere orientato solo a politiche di promozione e commercializzazione dell'offerta, ma dovrà essere affrontato con più complessive strategie di *Destination Management*.

Infatti, se in una prospettiva di breve periodo si è portati ad un sovra utilizzo delle risorse naturali e delle attrazioni di una destinazione turistica, in una prospettiva di lungo termine – tanto più in contesto di forte carico turistico come quello veneto – appaiono necessari un'adeguata gestione e controllo della destinazione che consentano di ottimizzare le ricadute economiche nel lungo periodo evitando il superamento della capacità di carico, la riduzione della qualità dell'esperienza turistica e il conseguente calo della domanda.

Il *Destination Management* nasce proprio 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.

Un'efficace azione di *Destination Management* deve, da un lato, analizzare, definire e gestire i fattori di attrattiva e le differenti componenti imprenditoriali e istituzionali 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 di carico del territorio.

Il *Destination Management* si traduce quindi 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 questo modo viene sviluppata un'offerta con la logica di rete dove la ricerca del successo individuale è affiancata alla ricerca del successo collettivo. Va posta altresì attenzione 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.

vengono ulteriormente dettagliate in 14 fattori di competitività che includono la sostenibilità ambientale, la sicurezza, il grado di priorità che viene attribuito al turismo nelle policy nazionali, le infrastrutture del trasporto aereo e così via. La capacità competitiva nel turismo di ogni singolo paese è misurata attraverso il Travel & Tourism Competitiveness Index, che analizza per ogni singolo paese tre macro categorie di variabili – l'insieme di leggi e politiche che governano il settore, il contesto di business e le infrastrutture e, infine, le risorse umane, culturali e naturali – che vengono ulteriormente dettagliate in 14 fattori di competitività che includono la sostenibilità ambientale, la sicurezza, il grado di priorità che viene attribuito al turismo nelle policy nazionali, le infrastrutture del trasporto aereo e così via.

² Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite (UNWTO) la Capacità di Carico di una destinazione turistica è costituita dal numero massimo di persone che visita nello stesso periodo, una determinata località senza compromettere le sue caratteristiche ambientali, fisiche, economiche e socioculturali e senza ridurre la soddisfazione dei turisti.

Non è possibile definire a priori il modello che assicura maggiore efficienza nel governo di una destinazione turistica, è necessario invece cercare la coerenza tra la conoscenza delle condizioni di partenza della destinazione e il 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 efficace processo di *Destination Management* deve essere pertanto 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 e in un'ottica di sostenibilità del fenomeno turistico.

In una realtà come quella veneta, caratterizzata da una parcellizzazione dell'offerta turistica in tante piccole medie imprese e con una forte frammentazione dei soggetti istituzionali, questo processo è sicuramente più complesso che altrove ma rappresenta, a maggior ragione, una necessità e una priorità da cui non è più possibile prescindere anche nella gestione del turismo.

Vi è quindi la necessità per le destinazioni turistiche del Veneto - 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.

Per affrontare questi cambiamenti di scenario ed organizzativi, vi è la necessità di nuove professionalità e nuove competenze rispetto alle quali anche il mondo universitario deve saper approntare adeguati programmi formativi.

BIBLIOGRAFIA

- Bieger, T., (1996). *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, Monaco: Oldenbourgverlag.
- Ejarque, J., (2003). *La destinazione turistica di successo*, Milano: Hoepli.
- Franch, M. (a cura di) (2010). *Marketing delle destinazioni turistiche*, Milano: McGraw-Hill.

- Marchioro, S. *Destination Management e Destination Marketing per una gestione efficiente delle destinazioni turistiche*, in Omari E. (a cura di) *Tourism Culture*, Padova, Università degli Studi di Padova/S.A.R.G.O.N.
- Martini, U., (2010). *Destinazione turistica e territorio*, Marketing delle destinazioni turistiche, a cura di Franch M., Milano: McGraw-Hill.
- Pechlaner, H., Weiermair K., (a cura di) (2000). *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Milano, T.U.P Touring Editore.
- 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: Giappichelli.
- Tschurtschentahler, 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 (UNWTO), 2004, *Survey of Destination Management Organisations*
- WORLD ECONOMIC FORUM, 2013, *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*.