

**ORGANIZZARE E GESTIRE LE DESTINAZIONI TURISTICHE DEL FUTURO:
I CASI DI VENETO, PUGLIA E SARDEGNA**

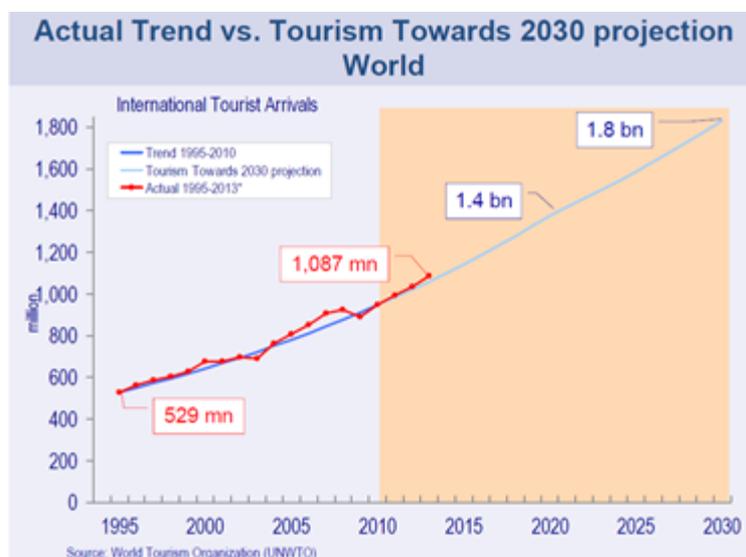
*Stefan Marchioro*¹
Università degli Studi di Padova

¹ Docente di Economia applicata al turismo

ORGANIZZARE E GESTIRE LE DESTINAZIONI TURISTICHE DEL FUTURO: I CASI DI VENETO, PUGLIA E SARDEGNA

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; 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 turistica².

In attesa di recuperare un approccio al turismo in termini di “sistema Paese” - questione posta anche dal *Piano Strategico per lo sviluppo del Turismo in Italia*³ che sta trovando parziale attuazione nella “Legge Franceschini”⁴ e nell'ipotizzata riforma del Titolo V della Costituzione – può essere interessante capire come alcune regioni italiane stiano cercando di affrontare il tema della competitività in campo turistico attraverso scelte legislative o di programmazione ispirate al *destination management*. A tal proposito abbiamo preso in considerazione i casi di Veneto, Puglia e Sardegna.

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 turistica⁵, 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. I profondi cambiamenti che hanno caratterizzato il mercato turistico hanno reso inadeguate anche in questa regione 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 pertanto 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 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

² 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.

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.

³ Turismo Italia 2020, leadership, lavoro, sud, 18 gennaio 2013 - Piano Strategico per lo sviluppo del Turismo in Italia

⁴ Decreto-Legge 31 maggio 2014, n. 83 *Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo (GU n.125 del 31-5-2014)*

⁵ 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.

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.

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.

La **Puglia** è tra le regioni turistiche del Mediterraneo meridionale quella cresciuta di più dal 2000. Come si desume dal Programma Triennale di Promozione Turistica 2012-2014 della Regione Puglia⁶, i flussi turistici negli ultimi anni sono aumentati sia nella componente nazionale che in quella straniera. La Puglia ha aumentato la sua notorietà e si colloca oggi tra le prime cinque destinazioni nazionali (*top of the mind*) per mare, divertimento, bellezza dei paesaggi ed è percepita come una destinazione che offre al turista un buon rapporto qualità/prezzo e una molteplicità di prodotti turistici. Anche l'offerta ricettiva è progressivamente incrementata e si è diversificata. L'intensificarsi delle dinamiche competitive a livello globale e la maturità di molte delle destinazioni legate al "mare" hanno indotto, negli ultimi anni, il legislatore regionale a intervenire a più riprese nel sistema turistico regionale, anche attraverso una concertazione con gli attori locali, arrivando ad un organico riassetto del sistema di *governance* che ha l'obiettivo di fare consapevolmente della Puglia una "destinazione turistica".

Come per altre regioni, anche in Puglia, infatti, la sfida è rappresentata dalla necessità di superare un quadro di frammentazione istituzionale ed operativa, assicurando la transizione verso una *governance* delle attività connesse al marketing turistico, alla promozione del territorio, ai servizi di accoglienza.

Tutti questi elementi hanno fatto sì che la Regione optasse per il superamento delle 5 Aziende di Promozione Turistica e per la costituzione dell'azienda regionale unica "*Puglia Promozione*" ancorché articolata su base provinciale; la regolamentazione dei Sistemi Turistici Locali come ulteriore elemento di semplificazione e completezza dello schema di *governance*; l'attivazione del Distretto produttivo del Turismo.

Soggetti della *governance* turistica sono quindi ora :

- La Regione Puglia come soggetto policy maker, di monitoraggio, vigilanza e controllo degli interventi in materia turistica e di coordinamento dei rapporti istituzionali con gli enti locali ed altri soggetti in Convenzione (Fondazioni partecipate, Unioncamere);

⁶ Regione Puglia, Assessorato al Mediterraneo, Cultura e Turismo – Programma Triennale di Promozione Turistica 2012-2014, 28 marzo 2012

- L'Agenzia "Puglia Promozione" come soggetto deputato al management della destinazione;
- Le imprese, attraverso le forme aggregative (in particolare il Distretto produttivo e le organizzazioni di categoria);
- I Sistemi Turistici Locali, per il coordinamento territoriale.
-

Si tratta di un'architettura del sistema turistico pugliese fortemente innovativa e quindi il processo di trasformazione si presenta molto complesso e senza precedenti. Si tratta infatti di favorire il superamento di logiche competitive, il raggiungimento di accordi tra gli attori, pubblici e privati, locali e nazionali, per creare una visione condivisa e stimolare la partecipazione di tali soggetti al disegno complessivo di sviluppo della destinazione.

A dispetto di una dinamica positiva a livello internazionale e dei segnali di ripresa a livello nazionale, in **Sardegna**, le caratteristiche strutturali del comparto ricettivo e del movimento turistico isolani, il persistere della crisi economica ed il significativo aumento delle tariffe di trasporto marittimo da e verso l'isola, hanno amplificato ulteriormente alcune tendenze, già rilevate in anni recenti, nell'ambito del sistema turistico regionale. Infatti, nonostante i potenziali effetti benefici che potevano trarsi dal clima di incertezza politica e sociale che ha colpito il nordafrica e il Medio Oriente, le ultime stagioni hanno riproposto in maniera quanto mai attuale i temi dell'insularità e, in particolare, dell'accessibilità quale imprescindibile preconditione per l'effettiva fruibilità turistica della destinazione "Sardegna". I dati degli ultimi anni hanno fatto registrare un significativo arretramento dei flussi nelle strutture ricettive classificate, imputabile soprattutto alla componente nazionale, in particolare nei mesi estivi che di norma generano maggior redditività. I target di clientela maggiormente sensibili a una congiuntura economica sfavorevole – in primis quello familiare – hanno infatti finito per privilegiare le località concorrenti. La flessione del segmento nazionale, strutturalmente il più rilevante per il sistema turistico regionale, interessa indistintamente tutte le tipologie ricettive, comprese quelle maggiormente rappresentative dell'offerta isolana, quali gli esercizi alberghieri a 4-5 stelle. Il mercato internazionale, in anni recenti la componente più dinamica della domanda, lascia invece intravedere alcuni segnali di ripresa, concentrando il proprio interesse per la destinazione prevalentemente nel periodo estivo e nelle strutture di elevata categoria. Tra i mercati più rilevanti, il Regno Unito, la Spagna e soprattutto la Francia formano il vero motore della ripresa dei flussi stranieri.

Per cercare di affrontare questa difficile situazione, la Regione Sardegna ha adottato alcuni importanti provvedimenti: le **Linee Guida strategiche Triennali del Turismo 2013-2015** (Dgr. n. 11/6 del 26.2.2013), la Costituzione della Destination Management Organization (**DMO**) e la realizzazione della piattaforma tecnologica **Destination Management System** (D.M.S.), (Dgr. n. 17/13 del 16.4.2013). Tali provvedimenti sono stati assunti con l'obiettivo di segnare un decisivo "cambio di rotta" nella *governance* del comparto turistico della Sardegna, con l'avvio di un progetto strategico di organizzazione e di gestione della destinazione - basato anche sull'innovazione tecnologica - che aggrega in un unico processo di programmazione e gestionale, capace di superare localismi e penalizzanti sovrapposizioni, i soggetti pubblici e privati che, a diversi livelli, operano nei comparti del turismo, dell'artigianato e del commercio.

La realizzazione di una **Destination Management Organization** a livello regionale dovrebbe consentire di migliorare la competitività della destinazione, determinando un maggior successo turistico da un lato e un maggior benessere per i residenti in un modello che sia economicamente e socialmente sostenibile dall'altro. La DMO regionale dovrebbe quindi divenire l'organismo responsabile per il management ed il marketing della destinazione turistica e dovrebbe garantire anche una visione e gestione turistica unitaria della Sardegna con il supporto tecnologico di un *Destination Management System*. L'obiettivo è la gestione del prodotto turistico integrato attraverso una *governance* di multilivello politico, di management ed operativa, da attuarsi insieme ad aggregazioni tra operatori e reti di impresa dei diversi comparti produttivi.

Tre diverse regioni – il Veneto dei primati, la Puglia emergente, la Sardegna che vuole uscire dalla crisi - che hanno deciso di superare la frammentazione organizzativa e gestionale che le ha a lungo caratterizzate anche in campo turistico, scegliendo un approccio di **destination management**.

Infatti, 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.

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.

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.

Altre fonti:

- REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA, ASSESSORATO DEL TURISMO ARTIGIANATO E COMMERCIO – *Linee Guida strategiche triennali del Turismo 2013 – 2015, Dgr n. 11/6 del 26 febbraio 2013*
- REGIONE PUGLIA, ASSESSORATO AL MEDITERRANEO, CULTURA E TURISMO – *Programma Triennale di Promozione Turistica 2012-2014 , 28 marzo 2012*
- REPUBBLICA ITALIANA, MINISTERO PER IL TURISMO - *Turismo Italia 2020, leadership, lavoro, sud, 18 gennaio 2013 - Piano Strategico per lo sviluppo del Turismo in Italia*
- REPUBBLICA ITALIANA, DECRETO-LEGGE 31 maggio 2014, n. 83 *Disposizioni urgenti per la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo della cultura e il rilancio del turismo (GU n.125 del 31-5-2014)*
- WORLD TOURIST ORGANIZATION (UNWTO), 2004, *Survey of Destination Management Organisations*
- WORLD ECONOMIC FORUM, 2013, *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*