

## LA DESTINATION MANAGEMENT ORGANISATION DEL PRODOTTO "LE VIE DEL VIANDANTE"

### RIFERIMENTI DI PROGETTO:

WP 6.1 GESTIONE DEL PRODOTTO TURISTICO: INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ

CUP D15H18000680006 CIG 66382709B1

DETERMINAZIONE DIRIGENZIALE N. 1394 DEL 20/12/2018 - CAP. 4118 IMP. N. 4197/2018

### REALIZZATO DA:

**ideas**

+39.0341.1941630

VIA DON FERRANTE, 9

23900 LECCO

INFO@GRUPPOIDEAS.IT

WWW.GRUPPOIDEAS.IT

C.F./P.IVA 03835890967

### AUTORI:

CARLO MONTISCI – DESTINATION MANAGER

SILVIA CASIRAGHI – FINANCIAL MANAGER

18 MARZO 2021



Capofila:



Partner:



## Sommario

LA DMO NEL CONTESTO INTERNAZIONALE.....	3
LA DMO DE LE VIE DEL VIANDANTE.....	6
Protocollo di manutenzione dei sentieri.....	8
Protocollo di promo-commercializzazione .....	8
Protocollo di promozione diffusa.....	10

## LA DMO NEL CONTESTO INTERNAZIONALE

L'organizzazione per la gestione della destinazione (*Destination Management Organisation – DMO*) è uno strumento di *governance* di un'area territoriale che si propone come un insieme.

Per comprendere a pieno cosa sia e come opera una DMO è quindi necessario innanzi tutto approfondire il concetto di Destinazione Turistica. La sua definizione ci viene efficacemente proposta dall'OMT<sup>1</sup>:

*Una destinazione turistica è uno spazio fisico, con o senza confini amministrativi definiti, nel quale un visitatore può trascorrere una notte. È il luogo (distretto/cluster/colocation) in cui si trovano prodotti e servizi, attività ed esperienze che creano la catena del valore nel turismo e costituisce l'unità di base dell'analisi turistica. Una destinazione ricomprende diversi attori (stakeholders) e può creare reti con destinazioni più ampie. Ha inoltre un contenuto intangibile che riguarda l'immagine e l'identità, le quali possono influenzare la competitività nel mercato*

Nel solco della tradizione dell'OMT, il fenomeno turistico è quindi delimitato dal concetto di pernottamento al fine di concentrare l'attenzione sul contenuto economico dello spostamento di persone. Pur esistendo visioni differenti che portano perfino a considerare turista anche il residente nel momento in cui si predispone alla scoperta del luogo in cui risiede, appare più pertinente l'associare il turismo al concetto economico, piuttosto che ad un fenomeno sociale di scoperta.

La Destinazione Turistica è quindi il luogo in cui un insieme di beni e servizi sono capaci di creare un valore specifico. Il quale può essere generato solamente dagli attori che operano nella Destinazione. Correttamente, la definizione dell'OMT parla in generale di portatori di interessi (stakeholder), termine ampio che nel turismo è particolarmente adatto ad individuare la miriade di soggetti che creano valore pur non essendo imprese: Enti pubblici (gestione dei beni e promozione); associazioni culturali e sportive, etc...

La chiusura della definizione sopra riportata pone una fra le questioni più importanti per una Destinazione: l'immagine e l'identità. In realtà i due termini devono essere in qualche modo coincidenti perché l'identità senza una corrispondente immagine, che

---

<sup>1</sup> Questa definizione di Destinazione Turistica è stata elaborata dal CTC (Committee on Tourism and Competitiveness) e adottata in forma di raccomandazione dalla 22esima Sessione dell'Assemblea Generale dell'OMT tenutasi dall'11 al 16 settembre 2017 a Chengdu, Cina (A/RES/684(XXII)) – nostra traduzione.

deve essere riconosciuta nel mercato, rende di fatto inesistente la destinazione stessa, almeno nella sua capacità di operare nel mercato.

La destinazione ha quindi l'esigenza di coordinare gli attori locali della destinazione. Ancora una volta l'OMT ci viene in soccorso definendo il senso specifico di questa attività:

*Il Destination Management consiste nella gestione coordinata di tutti gli elementi che compongono una destinazione turistica (attrazioni, servizi, accesso, marketing e prezzi)<sup>2</sup>*

*Il Destination Management utilizza un approccio strategico per collegare questi elementi che a volte sono fortemente divisi, per una migliore gestione della destinazione. Una gestione congiunta può aiutare ad evitare la sovrapposizione di funzioni e la duplicazione degli sforzi per quanto riguarda la promozione, servizi turistici, formazione, supporto alle imprese e identificare eventuali lacune gestionali che non vengono affrontate<sup>3</sup>.*

L'attività di gestione della destinazione ha pertanto un focus strategico nella capacità di ottimizzare gli sforzi dei singoli per raggiungere, collettivamente, obiettivi che sarebbero preclusi ai singoli. Tale potenzialità risulta particolarmente importante per l'industria turistica italiana, ed in particolare per l'area de Le Vie del Viandante, che è caratterizzata dalla frammentazione dei fornitori di servizi in una miriade di micro, piccole e medie imprese.

La destinazione per raggiungere questi scopi ha la necessità di costituire una coalizione:

*Il Destination Management richiede una coalizione di numerose organizzazioni e interessi che lavorino per uno scopo comune: assicurare la competitività e la sostenibilità della destinazione turistica.*

*Il ruolo della Destination Management Organization's (DMO) consiste nel guidare e coordinare le attività secondo una strategia coerente al perseguimento dell'obiettivo comune.*

---

<sup>2</sup> World Tourism Organization (2007), A Practical Guide to Tourism Destination Management, UNWTO, Madrid

<sup>3</sup> UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs). Preparing DMOs for new challenges (2019)

*Sebbene la DMO abbia svolto prevalentemente attività di marketing, il suo mandato si sta ampliando per diventare uno strumento di guida strategica per lo sviluppo della destinazione. È quindi un ingrediente vitale per il successo di ogni destinazione turistica<sup>4</sup>.*

Quest'ultima riflessione proposta dal UNWTO spiega come il concetto di DMO non sia fissato in maniera definitiva, ma al contrario sia uno strumento pratico in continua evoluzione che sempre più svolge funzioni di pianificazione strategica, coordinamento e gestione delle attività, *governance* del turismo.

La sperimentazione è quindi un approccio necessario per il successo di una DMO, perché solamente innovando si può costruire una organizzazione che sia tagliata su misura delle esigenze di una destinazione.

---

<sup>4</sup> idem

## LA DMO DE LE VIE DEL VIANDANTE

La DMO, come emerso dall'analisi del contesto internazionale, è un modello di *governance* che si applica solitamente alle destinazioni, cioè ad aree territoriali che si propongono al mercato turistico come un insieme.

Come accade per tutti i modelli di *governance*, la DMO non si basa sul principio gerarchico perché ne mancherebbero i presupposti giuridici. I soggetti che operano all'interno di una DMO, infatti, sono giuridicamente autonomi fra loro ed il motivo per cui li consideriamo come un insieme dipende dal fatto che ciascuno di essi contribuisce alla creazione dell'esperienza di visita del viaggiatore.

La DMO si concretizza quindi in una forma di *management* che ha una capacità operativa solamente se, attraverso un approccio collaborativo, riesce a creare una **diffusa condivisione** degli obiettivi comuni e delle modalità operative.

Confortati dall'invito del UNWTO a sperimentare ed innovare sul tema, il progetto Interreg ViVi2.0 si è proposto di esplorare l'utilizzo di questo strumento per la gestione del prodotto turistico territoriale: Le Vie del Viandante.

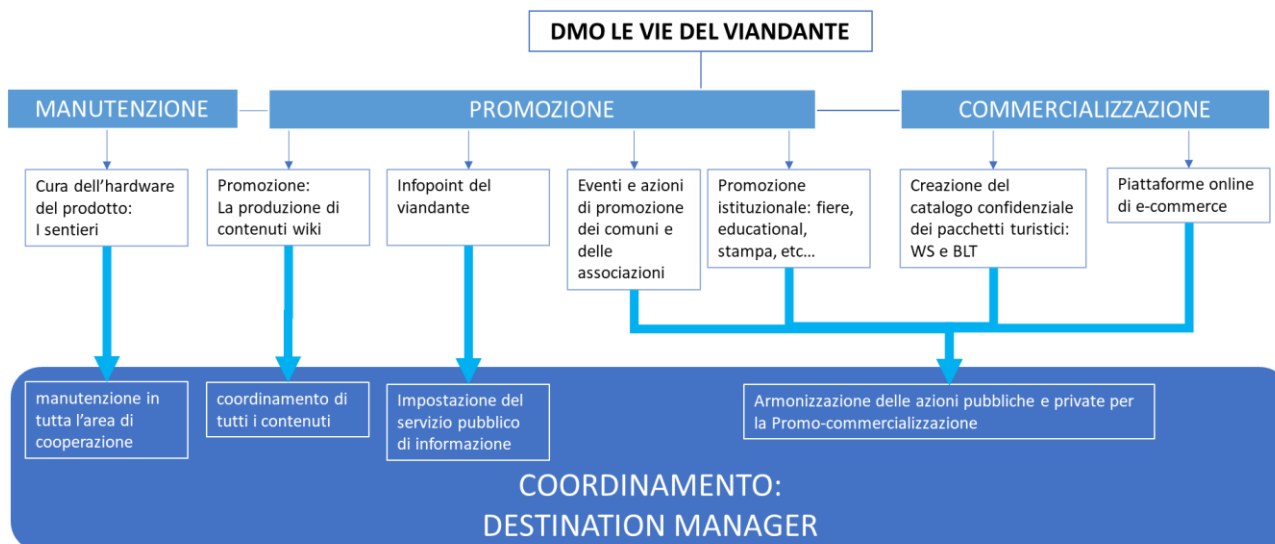
La necessità di utilizzare questo strumento di *governance* per la gestione del prodotto è motivata dalle sue particolari caratteristiche:

- un cammino internazionale che si sviluppa in maniera lineare per 220 km, dal passo San Bernardino in Svizzera al Duomo di Milano;
- un reticolo di sentieri che creano numerose varianti;
- 650 IMPRESE coinvolte direttamente (partner privati)
- 3000 imprese invitate alla commercializzazione;
- Oltre 60 Enti pubblici italiani e svizzeri;
- Circa 200 associazioni culturali e sportive operanti nei comuni toccati dal tracciato.

Appare chiaro da questi numeri che, sebbene si tratti di un solo prodotto turistico, la numerosità degli attori coinvolti introduce una complessità tale che solo una DMO di prodotto può consentire di gestire con successo.

La DMO di prodotto coordina tre funzioni di base: la manutenzione dei sentieri, la promozione e la commercializzazione. È quindi l'insieme delle tre funzioni che nel complesso costituisce la DMO. L'armonia e sinergia fra le tre funzioni è garantita dalla figura del Destination Manager incaricato di coordinare e supportare l'operatività

della DMO di prodotto. Il seguente schema illustra le interazioni fra le funzioni e la complessità gestionale di questo modello:



La DMO di prodotto si identifica con la funzione di coordinamento, mentre le singole attività (manutenzione, promozione e commercializzazione) sono svolte dagli attori del territorio pubblici e privati. Quindi la DMO opera attraverso un insieme di accordi formali fra i partner (protocolli) che favoriscono l'armonioso svolgimento delle attività. Lo schema seguente illustra le finalità e gli attori coinvolti nei tre protocolli che regolano la vita della DMO di prodotto Le Vie del Viandante:



Di seguito si illustrano i contenuti dei tre protocolli.

## Protocollo di manutenzione dei sentieri

Il **protocollo di manutenzione dei sentieri** si rende necessario soprattutto per la parte del Cammino che si trova a nord della città di Lecco fino al San Bernardino. La struttura friabile delle montagne crea spesso frane e smottamenti ed impone pertanto un monitoraggio costante e frequenti attività di manutenzione.

I sentieri, infatti, sono uno degli elementi costitutivi del prodotto turistico Le Vie del Viandante. La loro percorribilità è ovviamente essenziale per una proposta che si basa sul camminare. Ma soprattutto deve essere garantita la possibilità di raggiungere la meta, elemento essenziale per ogni cammino. Ne consegue che ogni interruzione, per quanto temporanea, ricade negativamente sull'intera proposta e più in generale sull'immagine del cammino.

Per il successo del prodotto turistico è pertanto necessario definire un sistema che possa limitare al minimo le interruzioni della percorribilità: sia intervenendo tempestivamente su eventi imprevisti; sia operando sulla pianificazione della manutenzione; sia garantendo un'adeguata copertura del tracciato con cartelli e paline di segnalazione.

## Protocollo di promo-commercializzazione

Il **protocollo di promo-commercializzazione** definisce le regole per mettere in sinergia la promozione istituzionale e la commercializzazione dei servizi e prodotti turistici. La sinergia pubblico-privato nel turismo, spesso invocata, rischia di rimanere una mera aspirazione per mancanza di chiarezza su come possa operare nel concreto rispettando le peculiarità di ciascun partner. Il progetto "Le Vie del Viandante" definisce su questo fronte uno strumento in cui siano chiari i ruoli (chi fa cosa) e obiettivi (perché lo facciamo insieme).

La promo-commercializzazione è un'attività piuttosto complessa perché deve coordinare le attività di Enti pubblici e imprese:

- I primi svolgono un'attività generale di promozione del brand "le vie del viandante" e degli elementi attrattori del territorio interessato da questo cammino internazionale.
- Le imprese in rete (contratti di rete o consorzi) e i tour operator locali (tour operator che abbiano una sede operativa nell'area del Cammino) al contrario hanno l'obiettivo di commercializzare i beni e servizi associati all'esperienza di viaggio (vitto, alloggio, servizi).



Inoltre L'Ente pubblico svolge attività di *matching B2B*, cioè organizza eventi dedicati alle imprese per favorire l'incontro fra domanda ed offerta di servizi turistici. La specifica natura di questi momenti consiste nel fatto che, sebbene l'organizzatore sia l'Ente pubblico, il destinatario finale è il **privato**, in quanto **unico soggetto che può svolgere attività commerciale nel turismo**.

Appartengono a quest'ultimo gruppo non solo le fiere nella sezione B2B (ormai presente in quasi tutte le manifestazioni di promozione fieristica del turismo); ma anche gli educational tour (accoglienza di tour operator nazionali ed internazionali per presentare il territorio ed il prodotto turistico) oppure i road show (presentazione del prodotto ai tour operator in un tour in cui si sposta il team che presenta il prodotto stesso).

In tutti i casi appena elencati, il coordinamento fra pubblico e privato non è solamente un'esigenza pratica per gestire gli incontri, ma una vera e propria scelta strategica.

L'incontro con gli intermediari del viaggio non si deve limitare ad illustrare la bellezza del territorio, perché l'elemento commerciale verrebbe affidato a successivi ed eventuali contatti fra i tour operator e le imprese del territorio. Al contrario il momento di incontro B2B deve essere organizzato all'interno dell'evento e strutturato per favorire la più ampia partecipazione delle imprese, l'elemento commerciale ne è quindi parte integrante e fondante.

Come insegna l'esperienza in questo campo, non essendo possibile garantire la presenza all'incontro B2B a tutte le miriadi di imprese del turismo, **questi momenti devono essere dedicati ai soli soggetti che possono rappresentare la complessità dell'intera offerta del territorio: le imprese in rete e i tour operator locali**.

A tal proposito il modello di DMO de Le Vie del Viandante prevede un'attività a monte della commercializzazione: la **Borsa Locale del Turismo**. Si tratta di un incontro B2B finalizzato a definire il **catalogo dell'offerta della destinazione**. In una BLT da un lato vi sono i fornitori locali di servizi intesi in senso ampio (ricettività, ristorazione, commercio, servizi, etc...) e dall'altro gli aggregatori locali dell'offerta turistica (reti di imprese e Tour Operator Locali dell'incoming). I primi sono i "seller" della terminologia fieristica che partecipano per presentare ai secondi, "buyer", la propria attività e le proprie offerte "confidenziali" (cioè offerte con prezzi riservati agli intermediari nazionali ed internazionali).

La creazione del Catalogo consente alle imprese in rete e ai tour operator locali di rappresentare con efficacia tutte le imprese del territorio nei momenti di commercializzazione descritti sopra.

Il protocollo ha quindi lo scopo di favorire le sinergie pubblico-privato per le seguenti attività:

1. **Promozione del prodotto turistico** - Ente pubblico e privati. Si tratta di coordinare la promozione, secondo regole condivise, al fine di favorire la diffusione della marca di prodotto e dei valori che esso rappresenta.
2. **Commercializzazione dei servizi del prodotto turistico** - Privati. Si tratta di coordinare la vendita dei servizi in modo tale che si pongano in sinergia con la promozione istituzionale. Perché questo avvenga la narrazione finalizzata alla commercializzazione deve essere coerente con la promozione istituzionale.
3. **Matching B2B** - Ente pubblico e privati. Il matching B2B, come descritto sopra, è l'integrazione della promozione istituzionale e della commercializzazione in un'unica organizzazione. In questi casi la coerenza del messaggio e l'integrazione organizzativa sono necessarie per il buon esito dell'iniziativa.

#### Protocollo di promozione diffusa

Il **protocollo di promozione diffusa** intende mettere in rete e creare le opportune sinergie con tutti i soggetti che creano contenuti (eventi, pubblicazioni, etc...) e contribuiscono alla diffusione dell'immagine del prodotto.

Le proloco, le associazioni culturali, i piccoli comuni sono portatori di competenze ed esperienze che possono contribuire alla valorizzazione del prodotto turistico. Inoltre la promozione e l'informazione turistica con l'arrivo del web e degli altri strumenti online tendono a confondersi. Per questo motivo vi è un potenziale di promozione molto ampio se si mette a sistema la comunicazione a tutti i livelli.

Una comunicazione capillare e capace di agire in maniera coordinata infatti permette sia un'ampia diffusione del messaggio promozionale, sia l'attivazione di meccanismi virali di condivisione degli stessi.

La comunicazione diffusa è possibile solamente con una convinta adesione al metodo ed una concreta collaborazione di ciascun aderente. Ognuno di essi da un lato contribuisce con le proprie iniziative alla creazione di contenuti e diffusione delle informazioni, dall'altro vede moltiplicare la propria capacità promozionale grazie al sistema di promozione diffusa che queste forme di collaborazione possono generare.



Kanton Graubünden  
Chantun Grischun  
Cantone dei Grigioni



Il mondo delle associazioni è anche un prezioso partner nella gestione dell'accoglienza (in particolare le ProLoco) e quindi può rivelarsi un partner ideale nell'organizzazione di alcune iniziative di commercializzazione come gli Educational Tour.