



Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Gestione delle Imprese

“Franchising turistico come supporto
al Destination Management”

RELATORE

Prof. Luca Pirolo

CANDIDATO

Giorgio Curini

Matricola 170391

ANNO ACCADEMICO 2013/2014

ai miei genitori

INDICE:

Introduzione

Capitolo 1: Destination Management e la sua best practice, “la Valle della Loira”

Paragrafo 1 *Destination Management*

Paragrafo 2 *La best practice “Val de Loire”*

Capitolo 2: Il “Franchising turistico” e il “tour dell’altra Italia”.

Introduzione

Paragrafo 1: Analisi di mercato

Paragrafo 2: Modello di Business

Paragrafo 3: Idea di Business

Conclusioni

Capitolo 3: Interviste a due esperti del settore turismo: un imprenditore, Luciano Palenca e un consulente strategico dei settori turismo e trasporto Diego Petruccelli.

Introduzione

Paragrafo 1: Intervista a Luciano Palenca

Paragrafo 2: Intervista a Diego Petruccelli

Conclusioni

Introduzione

Perché il turismo? Forse perché è uno dei settori economici che negli ultimi dieci anni ha avuto la crescita maggiore a livello mondiale, basti pensare che la spesa dei turisti per i viaggi all'estero è raddoppiata e si prevede che nei prossimi dieci anni aumenti di un ulteriore 50%. Nel 2011, più di un miliardo di persone ha effettuato un viaggio all'estero per turismo. La cosa che sorprende è, non solo la tenuta del mercato turistico internazionale in questi tempi di crisi, ma il suo balzo in avanti sia nel 2012 che nel 2013, con un incremento del flusso turistico rispettivamente del 4% e del 5%.

A questo punto poiché si sta parlando di “sviluppo turistico del territorio nazionale” e dato che l'Italia rappresenta la meta più ambita per l'82,6% dei turisti internazionali,¹ potremmo già festeggiare per la nostra leadership nel settore turistico e per l'immenso numero di turisti che ogni anno visitano l'Italia portando ricchezza nel nostro territorio. L'unico problema è che “tra il dire e il fare c'è di mezzo il mare”, a questo punto si potrebbe provare a cambiare il detto con “tra il dire e il fare c'è di mezzo il coraggio”, il coraggio di cambiare! Dato che di questo 82,6% di persone che vorrebbero visitare l'Italia solo il 27%, trasforma il desiderio in realtà. Questo flusso a oggi assorbe solo il 9% del PIL e il 10% dell'occupazione, dati poco competitivi se confrontati con quelli di Francia e Spagna, dove il contributo del turismo all'economia è maggiore sia in termini relativi che in termini assoluti. Tutto questo fa sì che l'Italia si posizioni a metà classifica nel rating delle 10 destinazioni Internazionali, potendo contare su 46 milioni di arrivi internazionali – preceduta dalla Francia, dagli Stati Uniti, dalla Cina e dalla Spagna – e su un ritorno di spesa turistica internazionale di circa 41 miliardi di dollari.

A una prima analisi poco attenta questo risultato potrebbe sembrare soddisfacente, ma se si contestualizza rispetto al nostro patrimonio artistico-culturale e lo si paragona con quello degli altri paesi, il risultato diventa appena sufficiente. Secondo il rapporto “Il valore dell'arte: una

¹ Dati ricavati dal documento “Impresa Turismo 2013” redatto da ISNART, istituto nazionale ricerche turistiche per conto di Unioncamere

prospettiva economica – finanziaria” redatto da “PricewaterhouseCoopers” l’Italia possiede il più ampio patrimonio culturale a livello mondiale con oltre 3.400 musei, circa 2.100 aree e parchi archeologici e 43 siti Unesco. Nonostante questo dato di assoluto primato, il RAC, l’indice che analizza il ritorno economico degli asset culturali sui siti Unesco, mostra come gli Stati Uniti, con la metà dei siti rispetto all’Italia, ha un ritorno commerciale pari a 16 volte quello italiano. Il ritorno degli asset culturali della Francia e del Regno Unito è tra 4 e 7 volte quello italiano. A fronte della ricchezza del patrimonio culturale italiano, rispetto alle realtà estere esaminate, emergono enormi potenzialità di crescita non ancora valorizzate. In particolare, le stime di PwC indicano che l’economia turistica e il settore culturale e creativo contribuiscono al PIL dei principali Paesi europei in media per il 14%. L’Italia con il 9%, circa 130 miliardi di Euro, è ben lontana dal 21% della best performer Spagna (pari a 225 miliardi di Euro) ed è ultima per valore assoluto di PIL². Nella tabella 1 trovate uno schema riassuntivo del rapporto della PwC.

Siti UNESCO	
878 nel MONDO	43 in Italia 40 in Spagna 37 in Cina 33 in Francia 27 in Inghilterra 20 in USA
Patrimonio artistico e culturale	
Musei ¹ , monumenti ed aree archeologiche	circa 5.500 in Italia (3.430 musei e 2.099 monumenti ed aree archeologiche) 8.100 in USA 3.000 in Inghilterra 2.300 in Spagna 1.200 in Francia
	Patrimonio architettonico e naturalistico
	24 in Italia 9 in Francia 14 in Spagna
	3.274 in Italia 1.650 in Francia 90 in Spagna ⁴
Eventi dello spettacolo dal vivo	
Spettacoli teatrali ⁵	83.700 in Italia 35.000 in Francia 58.000 in Spagna
	Patrimonio enogastronomico
	176 in Italia 166 in Francia 140 in Spagna
Manifestazioni musicali varie ⁶	41.200 in Italia 39.000 in Francia 146.300 in Spagna
	358 in Italia 338 in Francia ⁷ 73 in Spagna

Tabella 1

² Fonte: rapporto “il valore dell’arte: una prospettiva economico-finanziaria” redatto dalla PricewaterhouseCoopers. Anno 2009

Secondo il piano “Turismo- Italia 2020”³ le criticità dell’industria turistica italiana vanno da problemi di governance del settore alla promozione all’estero estremamente frammentata, alla graduale marginalizzazione dell’Ente Nazionale Italiano del Turismo (ENIT), al nanismo delle imprese, ai limiti nella capacità di costruire prodotti turistici competitivi, alle infrastrutture insufficienti, alla formazione del personale inadeguata al mercato globale fino ad arrivare alla difficoltà ad attrarre investimenti internazionali. Dal rapporto si evince che il punto di partenza e la condizione indispensabile per il rilancio di questo settore è un radicale cambiamento nella concezione del turismo, che, fino ad ora, non è mai stato considerato un investimento su cui puntare per lo sviluppo del paese.

Da giovane studente di economia penso che debba avviarsi anzitutto un cambiamento culturale iniziando a considerare il turismo come grande opportunità per il paese, per noi giovani e per le nuove generazioni. Se sfruttate in modo intelligente, queste ricchezze, possono essere volano per l’economia dato che, secondo stime conservative, le azioni programmate nel piano “Turismo - Italia 2020” sono in grado di tradursi in circa 30 miliardi di euro di incremento del Pil e in 500.000 nuovi posti di lavoro entro il 2020. Tutto ciò si tradurrebbe anche in opportunità di valorizzazione del nostro straordinario patrimonio storico e artistico, sia rispetto alla salvaguardia delle identità dei territori sia in termini di attrazione di nuove risorse per la loro conservazione e rivalutazione.

³ Documento redatto dal Gruppo di Lavoro del Ministro per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport, presieduto da Piero Gnudi e composto da: Massimo Bergami (coordinatore), Andrea Babbi, Pier Luigi Celli, Marco Di Luca, Mauro Di Dalmazio, Calogero Mauceri, Gabriele Morandin, Nicola Pianon, Roberto Rocca, Ignazio Rocco di Torrepadula.

Hanno collaborato: Antonio Achille, Alessandro Costamagna, Andrea Falessi, Marco Fanfani, Piero Gallo, Giulio Leporatti, Marcello Maria Mariani, Gian Luca Marzocchi, Francesco Millo, Francesco Nicotri, Chiara Orsingher, Antonia Postorivo, Enrica Sighinolfi, Vincenzo Nunziata, Marco Visentin.

Questo documento si basa su un progetto elaborato da The Boston Consulting Group i cui contenuti saranno resi disponibili sul sito del Governo (www.governo.it) e sui siti istituzionali del Dipartimento per gli Affari regionali, il Turismo e lo Sport.

© 2013 – Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport.

Nel nostro progetto di tesi, andremo dapprima ad inquadrare il settore di riferimento, il turismo, delineandone le caratteristiche che ne hanno portato ad una completa mutazione negli ultimi vent'anni. Queste, sono sostanzialmente tre: aumento della velocità di scambio di informazioni, miglioramento dei mezzi di trasporto e sviluppo economico di paesi come Brasile Russia India e Cina. Tutti questi profondi e radicali cambiamenti hanno fatto sì che la sola ricchezza del patrimonio artistico o paesaggistico di una località non fosse più sufficiente a trasformare il territorio in prodotto turistico. Il successo di una destinazione turistica quindi non può essere più affidato al caso o alle competenze dei singoli, ma deve essere il frutto di un'azione pianificata, coordinata e capace di soddisfare anche target di turisti più esigenti cercando di anticipare tendenze evolutive. Nasce così il *"Destination Management"*, programma 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. Dopo di ciò si procederà con l'esempio di una "best practice" la "Valle della Loira" modello riuscito di Destination Management.

Nel secondo capitolo si proverà, da una parte ad individuare una destinazione turistica dove poter attuare la destination management e dall'altra a rendere "economicamente appetibile" il ruolo di coordinatore di Destination Management da parte di attori "privati". Infine individueremo l'attore principale in grado oggi di gestire una destinazione turistica secondo un approccio di Destination Management.

Nel terzo ed ultimo capitolo abbiamo voluto sottoporre questo nostro progetto a due esperti del settore "turismo", Luciano Palenca, imprenditore alberghiero proprietario del gruppo "Palenca luxury Hotel" e Diego Petruccelli, consulente strategico nei settori turismo e trasporti.

Capitolo 1

Destination management e la sua best practice, “la Valle della Loira”

Paragrafo 1 - Destination Management -

In gergo “tecnico” la parola “turismo” viene associata a quel “fenomeno che rappresenta lo spostamento di flussi di persone”⁴. Dato per assunto ciò, è inevitabile dire che negli ultimi decenni, il settore turistico ha subito un profondo cambiamento, con crescita di competizione, forte differenziazione dell’offerta, nascita e sviluppo di nuovi mercati turistici. Questo è conseguenza di mutamenti avvenuti principalmente in tre settori :

- **Trasporti:** con maggiore riferimento al comparto ferroviario e aereo, che ha avvicinato e soprattutto reso “economicamente accessibili”, grazie ai voli low cost, molte destinazioni, ridimensionando le distanze sia da un punto di vista spaziale che temporale e di fatto aprendo le porte del mercato turistico ai territori emergenti.

- **Comunicazione:** con l’avvento di internet o se vogliamo delle “autostrade elettroniche ed informatiche” che hanno portato ad una conoscenza ed una distribuzione capillare dei prodotti turistici, il turista stesso può reperire un numero illimitato di informazioni, notizie e scegliere la meta della propria vacanza in modo molto più ampio e diversificato.

- **Fattore BRICC:** il recente sviluppo economico di paesi come India, Russia, Cina, Brasile e Corea, per citarne alcuni, che ha portato sia ad una diversificazione dell’offerta rendendo più accessibili quei siti che ad una crescita consistente della domanda.

Tutto questo ha fatto sì che la sola ricchezza del patrimonio artistico o paesaggistico di una località non fosse più sufficiente a trasformare il territorio in prodotto turistico. Il successo di una destinazione turistica quindi non può essere più affidato al caso o alle competenze dei singoli, ma deve essere il frutto di un’azione pianificata, coordinata e capace di soddisfare anche target di turisti più esigenti cercando di anticipare tendenze evolutive.

⁴ Mariangela Franch professore ordinario in marketing presso il Dipartimento di Informatica e Studi Aziendali dell’Università degli Studi di Trento (Italia) e coordinatrice del gruppo di ricerca eTourism.

Nasce quindi l'esigenza di sviluppare una strategia di **destination management** per integrare – all'interno di un processo strategico - le azioni necessarie per gestire i servizi turistici al fine di posizionare la destinazione in ambiti competitivi adeguati rispetto alle caratteristiche del territorio. Volendo formalizzare la definizione di *Destination Management* possiamo descriverla 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”⁵.

Un'efficace Destination Management ha, quindi, un duplice obiettivo: da un lato analizzare, definire e gestire le varie componenti imprenditoriali del sistema locale, e dall'altro organizzare in maniera organica tutti questi elementi, in modo tale da tradurli in offerta turistica ed intercettare la domanda di mercato in maniera competitiva e adeguata alla capacità turistica del territorio. In sostanza quindi, si pone l'obiettivo ambizioso di gestione strategica del luogo attraverso il coordinamento delle attività locali. Si giunge così ad una visione condivisa che prevede il superamento di logiche competitive interne e l'incoraggiamento, a partire dal patrimonio di risorse e competenze disponibili, di accordi tra attori sia pubblici che privati stimolandoli a partecipare al disegno complessivo del territorio.

Nell'approccio di D.M. il territorio assume una posizione fondamentale perché non viene più visto come un “contenitore spaziale dell'offerta” neutro ed intercambiabile, bensì come l'elemento che contraddistingue l'offerta turistica e la differenzia divenendo “fattore critico di successo”

Questa strategia è dunque vincente se associata ad una buona visione strategica del territorio, dove vengono superate e messe da parte le logiche competitive interne e dove il pubblico e il privato cooperano per ottenere un obiettivo più grande. La catalizzazione di turisti, cioè di “chiunque viaggi verso un luogo diverso da quello in cui ha la residenza abituale, al di fuori del proprio ambiente quotidiano, per un periodo di almeno una notte ma

⁵ Valentina Della Corte professore ordinario in Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Impresa e Management, Università degli studi di Napoli Federico II. Citazioni tratte da “marketing delle destinazioni turistiche “il destination management e le D.M.O.” fonti Umberto Martini, Mariangela Franch, Angelo Presenza. Scritto da Stefan Marchinoro.

non superiore ad un anno e il cui scopo sia diverso dall'esercizio di un'attività remunerata nel luogo dove si reca"⁶.



Andiamo ora ad esaminare in modo sintetico e conciso quelli che sono gli step per organizzare una località turistica secondo il modello di Destination Management, quelle che sono le leve competitive e gli organi di coordinamento individuabili: si parte individuando una **“strategia sistemica territoriale”** che coinvolga imprese e organizzazioni locali attraverso le seguenti linee di intervento:

- Emanazione di *norme e regolamenti* in grado di individuare indirizzi e vincoli che guidino l'azione degli attori locali.
- *Interventi diretti sul territorio* atti a far emergere vocazione e risorse del territorio stesso.
- Istituzione di *enti di coordinamento* che svolgano attività di promozione del territorio favorendo progetti strategici.
- Stimolare la nascita di associazioni di aggregazioni d'impresa attraverso le quali si possano creare delle economie di scala e di scopo al fine di rafforzare l'azione promozionale e commerciale.

Una volta individuata la “strategia sistemica territoriale” andiamo ad applicarla al settore turistico individuando le quattro dimensioni del campo d'azione del D.M. :

⁶ Definizione ufficiale di turista secondo l'organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO)

- Generazione di flussi turistici in entrata, cercando di individuare i bisogni e le preferenze del segmento turistico che si vuole attrarre. C'è quindi un legame diretto e interdipendente tra risorse disponibili e **mercato** di riferimento. Essenziale diventa coordinare le leve di marketing perché ci sia coerenza tra prodotto, comunicazione, prezzo e distribuzione.
- Creazione e gestione del **brand** associato al territorio scelto per la D.M. prestando attenzione ai feedback dei turisti tenendo conto della Customer Satisfaction cioè del gap tra le aspettative al momento della scelta e le percezioni createsi con l'utilizzo del prodotto. Inoltre, si pone l'obiettivo di integrare l'operato degli attori locali dando vita a sinergie in grado di migliorare l'offerta complessiva del territorio.
- Creazione di un "**network**", quindi collaborazione e coordinamento, che rappresentano da una parte un fattore critico di successo se raggiunto e dall'altra, se mancato, la causa di fallimento di molti casi di Destination Management. In tal senso è importante introdurre il concetto di *metamanagement*, organi in grado di realizzare una gestione strategica sovra ordinata in realtà territoriali caratterizzate da attori in gran parte di piccola dimensione, interdipendenti ma autonomi. Il loro compito principale è quello di disegnare una linea strategica di fondo, governare le relazioni tra i vari attori commerciali e supportare il tessuto sociale attraverso la creazione e promozione di un contesto culturale, economico e sociale favorevole. La figura del *metamanager* deve quindi assolvere compiti di planner, sponsor e coordinatore. Ora molto dibattuta rimane la questione su quali soggetti possano ricoprire in concreto tale figura e di come possano efficacemente operare.
- Valutazione dell'impatto del turismo sul sistema territoriale locale, tenendo presente la **salvaguardia** dei residenti, dei fattori paesaggistici e naturalistici. Bisogna quindi pensare ad attrarre una domanda turistica in base alla capacità di sostenibilità degli standard qualitativi da parte dell'offerta.

Tutto questo può essere riassunto nel seguente grafico :



Figura 1

Non me ne voglia il lettore se, finita l'esplicazione di questa parte teorica, mi permetto di fare una piccola riflessione su questo nuovo approccio di "gestione turistica" chiamato Destination Management. Credo infatti che rappresenti un approccio tanto innovativo quanto coraggioso non solo in ambito di marketing turistico ma anche dal punto di vista di teoria

economica, dato che si pone come obiettivo il raggiungimento della “coopetition”⁷ tra vari soggetti economici. Questo concetto di per sé non rappresenta una novità dato che è stato introdotto all’inizio del novecento e riportato in auge negli anni novanta da Ray Noorda⁸, la vera grande novità a mio avviso è l’introduzione della figura del *metamanager* che ha l’arduo compito di dover ottenere questo risultato tramite il coordinamento di tutti i soggetti del territorio, sia pubblici che privati. La domanda di fondo che ci dobbiamo porre non è:

chi è in grado di svolgere questa attività, ma chi è incentivato da “convenienza economica” a svolgere questa attività.

L’interrogativo che oggi la letteratura si pone è se si possa sviluppare una capacità di risposta sistemica più forte, che porti alla gestione di una destinazione turistica secondo il modello di D.M. e bypassi tutti i fattori di ostacolo come “la cultura fortemente individualista degli imprenditori e, di riflesso, la riluttanza all’aggregazione e la mancanza di una managerialità di aggregato che sappia gestire efficacemente tanto il progetto di sviluppo quanto il consenso politico”⁹.

Esaminando quindi gli esempi riusciti di Destination Management possiamo dire che essi, si sono formati e quindi sviluppati in contesti in cui già esistevano non solo flussi turistici consolidati ma soprattutto strutture ricettive che, coordinandosi tra loro hanno deciso di attuare una politica di Destination Management. Tale constatazione, ci porta a pensare che cercare di costituire una strategia di D.M. in località più o meno prive di turismo dove non esistono strutture ricettive efficienti e consolidate (quindi soggetti privati pronti a coordinarsi ed a finanziare il progetto) risulta, se non impossibile, inefficiente da un punto di vista economico. Dunque un sistema di Destination Management di successo presuppone l’esistenza sul

⁷Strategia di business che coniuga le caratteristiche di competizione e cooperazione limitatamente a certe aree d’affari.

⁸Imprenditore statunitense, CEO della Novell negli anni ottanta è da molti accreditato per aver coniato il termine co-opetition usato per descrivere la filosofia di possibile cooperazione fra competitori per un vantaggio comune.

⁹ Giorgio Brunetti e Federico Visconti "I distretti industriali e le sfide della nuova competizione. Riflessioni sulla realtà lombarda", *Rivista milanese di economia*, 1999,p.58

territorio di strutture ricettive consolidate e quindi sostanzialmente di un flusso turistico già esistente.

Paragrafo 2 - La best practice “Val de Loire” -

La nazione che negli ultimi anni è riuscita a sfruttare nel modo migliore il settore turistico è la Francia che, secondo i dati ufficiali dell’agenzia specializzata nel turismo mondiale UNWTO, surclassa la concorrenza con un’inarrivabile quota di ben 79,5 milioni di visite nel 2011. I transalpini ottengono questo risultato sia grazie a forti attrattori come Parigi, sia grazie a Destination Management di successo come quello della “Valle della Loira”. Quest’ultima vanta la presenza nell’elenco del patrimonio mondiale dell’UNESCO. Le sue attrattive peculiari sono l’omonimo fiume e le numerose risorse storiche ed artistiche presenti lungo le sue sponde, tra cui oltre 300 maestosi castelli e due cattedrali, quella di Chartres e quella di Bourges.

Di seguito andremo ad analizzare l’impostazione della struttura turistica della valle della Loira, prendendo come spunto di analisi la figura 1, quindi partendo dall’analisi del mercato, passeremo a quella del brand per arrivare al network e finire con la salvaguardia del sistema territoriale.



1. ANALISI DI MERCATO

Percezione del modello di D.M.

L'offerta turistica della valle della Loira è molto vasta e diversificata, scrivendo su motori di ricerca come google "Valle della Loira" vengono trovate 130.000 pagine e il primo sito, evidenziato in giallo, *rendezvousfrance.com* è il sito ufficiale di promozione turistica dello stato francese. Si può notare come il secondo sito che appare dal motore di ricerca sia *Wikipedia*, la più famosa e autorevole enciclopedia on-line. Di seguito troviamo altri link, che rimandano al sito *castelli-loira.it*, sito ufficiale dei castelli della Loira che fa capo al sito nazionale *rendezvousfrance.com*. Già da questa prima analisi possiamo notare come la comunicazione sia diretta, efficace ed ordinata da un punto di vista visivo.

Infatti :

- il primo sito rappresenta quello istituzionale, gestito da "atoutfrance" l'agenzia dello sviluppo turistico della Francia.
- il secondo si sofferma su informazioni di tipo storico, culturale ed ambientale; rappresenta uno strumento molto efficace per "raccontare" in poche righe cos'è e cosa offre la valle della Loira a "potenziali clienti" che si avvicinano per la prima volta a questo prodotto e che,

The screenshot shows a Google search for "valle della loira". The search bar contains the text "valle della loira". Below the search bar, there are tabs for "Web", "Maps", "Immagini", "Video", "Notizie", "Altro", and "Strumenti di ricerca". The search results are displayed below, with the first result highlighted in yellow. The first result is "Rendez-vous nella Valle della Loira : RegionRegion visit..." from it.rendezvousfrance.com/it/da-scoprire/nella-valle-della-loira. The second result is "Valle della Loira - Wikipedia" from it.wikipedia.org/wiki/Valle_della_Loira. The third result is "Valle della Loira: scoprite cosa fare e vedere - Castelli-L..." from castelli-loira.it/Scoprire-La-Valle-Della-Loira. The fourth result is "Castelli-Loira.it: Turismo nella Valle della Loira" from castelli-loira.it/Accoglienza.

associandolo ad uno strumento “percepito affidabile dai più” come wikipedia ha una predisposizione ancor più positiva all’acquisizione di materiale interessante per organizzare la propria vacanza. Per di più, in fondo alla pagina di wikipedia, ci sono dei link che rimandano a siti più “operativi” dove è possibile approfondire tematiche e perfino predisporre ed organizzare il viaggio (figura a lato).

Collegamenti esterni [[modifica](#) | [modifica sorgente](#)]

- [Centro turistico Valle della Loira](#) 
- [La guida Michelin](#) 
- [Guida alla Valle della Loira](#) 



- il terzo sito visualizzato è, come dicevamo prima, castelli-loira.it il sito “ufficiale” di promozione della valle della Loira, più dettagliato degli altri due, risponde alle esigenze di tutti i tipi di turisti, dando informazioni di qualsiasi tipo dall’accoglienza, mettendo in relazione diretta turisti e operatori del luogo, agli itinerari fino ad arrivare alla descrizione dettagliata dei singoli castelli presenti nella valle e degli eventi che periodicamente si organizzano in ognuno di loro. Cosa interessante da notare in questo sito è il grande numero di lingue in cui è tradotto, si va dal giapponese al portoghese fino ad arrivare al rumeno, in totale è stato tradotto in quindici lingue; questo è, a mio avviso, uno dei fattori critici di successo di tale Destination Management . Infatti ha colto in pieno le esigenze dei nuovi turisti, soprattutto quelli d’oltreoceano che potrebbero valutare questo “comfort” in fase di prenotazione del viaggio, una discriminante fondamentale a discapito di altre destinazioni, magari altrettanto interessanti ma mal organizzate ad accogliere turisti stranieri.



Varietà dell'offerta turistica

L'offerta turistica è centrata su molteplici attività legate all'ambiente, tra cui sport a contatto con la natura, turismo fluviale lungo la Loira, chilometri di sentieri e percorsi per cicloturisti e, inoltre su attività culturali dato il grande patrimonio storico di pregio. Rinomata è anche l'enogastronomia che offre un vasto assortimento di vini DOC ed è legata spesso ad un'offerta ricettiva di alto livello, data dalla possibilità di pernottare all'interno di castelli. Esistono forme di ricettività anche meno impegnative attrezzate per accogliere i cicloturisti e un turismo giovanile. Quest'area ha sviluppato itinerari cicloturistici molto lunghi e dotati di servizi



La strada dei vini della Valle della Loira

La diversità dei territori della Valle della Loira offre un'ampia selezione di vini bianchi secchi, dolci, liquorosi, rossi novelli o invecchiati, rosé, frizzanti... Rinomati per la loro leggerezza e il loro sapore tipico, questi vini possono accompagnare armoniosamente qualsiasi tipo di cucina. A...

[▶ Leggi tutto](#)



Valle della Loira - Ricetta di cucina

Soufflé al Cointreau della Valle della Loira

[▶ Leggi tutto](#)



Le vostre tappe in Borgogna sull'itinerario Italia / Lione / Castelli della Loira / Bretagna

Le tue tappe in Borgogna sull'itinerario Italia/Parigi/Disneyland/ChampagneTorna alla homepage della Borgogna (Autostrade A-43 o A-40, N-6, N-79)NeversA dominare la Loira, Nevers, famosa oggi per il circuito automobilistico di Magny-Cours, è anche una delle più interessanti città d'arte di Bor...

[▶ Leggi tutto](#)



Rendez-vous nella Valle della Loira

La Valle della Loira è più vasto sito francese mai inserito nel Patrimonio mondiale dell'UNESCO come « paesaggio culturale ». Scoprite la Valle della Loira e i suoi castelli, da Sully-sur-Loire fino a Nantes : castelli Rinascimentali, fortezze medievali, giardini monumentali... Re, artisti e scr...

[▶ Leggi tutto](#)



I vigneti della Valle della Loira

Vini, castelli e paesaggi naturali nella Valle della Loira

[▶ Leggi tutto](#)



Rendez-vous nei Castelli della Loira

La Valle della Loira è uno dei luoghi più notevoli in termini di ricchezza del patrimonio, anche grazie alla presenza di una vasta gamma di monumenti e, soprattutto, di celebri castelli...

[▶ Leggi tutto](#)

complementari quali aree di sosta attrezzate anche per l'eventuale riparazione delle biciclette e punti di ristoro. Molti castelli, sono aperti al pubblico, e offrono una grande varietà di eventi, spesso a tema medievale. Per di più, la governance, appare coordinata ed integrata, considerando che l'organizzazione permette tra le molte cose, la possibilità di acquistare un biglietto unico, valido per entrare in più siti culturali¹⁰. Tutto questo, può essere facilmente trovato su

randezvous.com come raffigurato nelle immagini a lato.

¹⁰ Dati tratti da "La riviera del Brenta come destinazione turistica" di Giuliano Giacomazzo e seguenti siti web: castelli-loira.it, ; randezvous.com ; franceguide.com.

Leve competitive

Come abbiamo già accennato nei paragrafi precedenti, questo modello di D.M. può contare su varie leve competitive, dalla comunicazione, ben organizzata alla varietà del prodotto fino ad arrivare alla differenziazione dell'offerta sia in base alla tipologia di turismo (enogastronomico, culturale, sportivo) che alle fasce di prezzo. Infatti, un'altra leva competitiva fortemente determinante, è la capacità sua capacità di potersi adattare alle varie esigenze del turista



- ▶ Offerta
- ▼ Stelle
- 1 stella (35)
- 2 stelle (189)
- 3 stelle (256)
- 4 stelle (74)
- 5 stelle (1)
- Nessuna stella (418)

offrendo soluzioni sia per i turisti più esigenti, concedendogli la possibilità di soggiornare all'interno dei prestigiosi castelli, sia per i meno esigenti mettendoli in contatto con b&b e strutture più economiche.

- ▼ Tipologia struttura
- Hotel (598)
- Ostelli (2)
- Locande (2)
- Appartamenti (56)
- Case vacanze (12)
- Lodge (1)
- Affittacamere (40)
- Bed & Breakfast (254)
- Agriturismo (1)
- Case di campagna (1)
- Villaggi turistici (2)
- Campeggi (2)
- Imbarcazioni (2)

Facendo una breve ricerca sul web si può notare come su booking.com¹¹ ci siano accreditate 1474 strutture ricettive che corrispondono alle parole di ricerca "valle della Loira" e si può anche notare come lo stesso booking identifichi tale D.M. in modo univoco. Questo ci fa capire come il *meta-management* sia riuscito a far collaborare tutti gli operatori locali creando un'immagine unica della destinazione turistica. Possiamo inoltre constatare quanto sia variegata l'offerta turistica che va da hotel 4 o 5 stelle fino ad arrivare a b&b, tutto è evidenziato nelle figure qui accanto.

2. BRAND TERRITORIALE

La Valle della Loira, con i suoi 280 km di lunghezza ed i suoi 800 km² è, dal 2000 iscritta al patrimonio mondiale



¹¹Sito internet posseduto da booking.com, parte del gruppo priceline.com, compagnia leader nel mondo nel settore delle prenotazioni online. Su Booking.com vengono prenotati oltre 650.000 pernottamenti ogni giorno e il sito web è visitato da 30 milioni di persone ogni mese per ragioni di affari o di piacere.

dell'Unesco al titolo dei "paesaggi culturali viventi". Quest'iscrizione, ha riconosciuto alla Valle della Loira un valore universale eccezionale che le ha permesso di far parte dell'elenco prestigioso delle 878 località culturali e naturali iscritte nell'elenco del patrimonio mondiale¹². Accanto è riportato il Marchio che contraddistingue il D.M. "Val de Loire". Questo marchio ha portato alla destinazione turistica circa "280.000 nuovi posti di lavoro, 8 milioni di visitatori e un miliardo di ricavo annuo"¹³. L'identità di questo Brand si basa su quattro fondamentali archetipi:

- ***Fiume Loira e la storia:*** i maestosi castelli costruiti lungo il fiume rappresentano il fulcro del D.M. , per di più ricordano e fanno da cornice a grandi e piccoli eventi della storia di Francia e ogni anno si realizzano commemorazioni storiche di grandi eventi del passato. Questo ha un duplice obiettivo, attrarre turisti e coinvolgere in modo attivo i cittadini del luogo rendendoli parte integrante del sistema di D.M.
- ***Patrimonio nei dintorni della Loira:*** se i castelli della Loira appaiono come i testimoni della "storia di serie A" cioè legata a grandi battaglie o eventi particolari, il territorio nei dintorni, i piccoli monumenti, i piccoli villaggi, le abitazioni trogloditiche, le gallerie di tufo ci raccontano la "storia di serie B" quella legata alla vita di tutti i giorni.
- ***Valorizzazione di flora e fauna:*** questa terza caratteristica rappresenta in concreto la capacità da parte del Brand di diversificare l'offerta, quindi vuole far capire al turista che la "Valle della Loira" non è soltanto la culla degli splendori dei suoi castelli, ma anche un territorio naturale a pieno titolo che offre al turista la possibilità di visitare il territorio in svariati modi: a cavallo, in mongolfiera, in battello, in bicicletta.
- ***Gastronomia, vini e vigneti :*** infine immancabile, la valorizzazione dei prodotti enogastronomici, pubblicizzando le eccellenze francesi che vanno dal vino ai prodotti della terra. È stata creata una rete di viticoltori che aprono le loro aziende al pubblico consentendogli di visitare le cantine e fare delle degustazioni.

¹² Notizie tratte dal sito castelli-loira.it

¹³ Citazione di Gabriella Legno, componente del Direttivo di "Valori e Rinnovamento", nel suo intervento alla conferenza "La cultura per uscire dal declino" 29/01/14

Per concludere l'analisi sul brand territoriale, possiamo dire che l'organizzazione è anche molto attenta alla "customer satisfaction" e ai "feedback" cercando di avere soprattutto on-line un rapporto diretto con il turista interagendo con lui attraverso social media come face-book (figura sotto)



o cercando di ottenere giudizi positivi sull'esperienza del viaggio in siti come Booking.com (figura sulla destra) o Tripadvisor.

- ▼ **Punteggio degli ospiti**
- Eccellente: da 9 in su (132)
- Ottimo: da 8 in su (517)
- Buono: da 7 in su (823)
- Carino: da 6 in su (938)
- Nessun punteggio (35)

3. NETWORK

Il primo grande passo per la realizzazione del network "Val de Loire" è stato il progetto "missione Val de Loire" che oggi rappresenta l'organo operativo del sistema di gestione dell'intero sito. Si tratta di un'organizzazione interregionale mista, presieduta a turno dalle due regioni fondatrici con un mandato triennale e finanziata dalle stesse. L'obiettivo principale di questo sistema è: *coordinare, organizzare e partecipare* all'attuazione e al monitoraggio dei programmi d'azione.

Le sue funzioni consistono nel:

- gestire il marchio "Val de Loire" Patrimonio Mondiale
- sensibilizzare e informare gli enti locali e i cittadini

- contribuire alla promozione dell'immagine della "Val de Loire" a livello nazionale e internazionale
- incoraggiare progetti innovativi finalizzati alla salvaguardia e alla valorizzazione dei paesaggi culturali della "Val de Loire"
- raggiungere a livello del sito una coerenza globale delle azioni al fine di favorire il coordinamento dei vari attori.

Il vero salto di qualità di questo progetto è stato quello di essere riusciti, a mio avviso, ad "istituzionalizzare il marchio", arrivando il 30 Novembre del 2000 ad ottenere il riconoscimento dall'UNESCO di patrimonio dell'umanità. Questo risultato ha portato a perseguire anche altri obiettivi come:

- l'appropriazione dei valori dell'iscrizione da parte degli attori e degli abitanti della Val de Loire
- la gestione ragionata del marchio "Val de Loire" Patrimonio Mondiale da parte dello Stato
- lo sviluppo sostenibile della "Val de Loire" che unisce il rispetto dell'ambiente e dei paesaggi con la mediazione del patrimonio e la valorizzazione

Tutto questo processo ha reso oramai la "Valle della Loira" una vera e propria istituzione sia a livello nazionale che a livello internazionale consentendo quindi di rafforzare e solidificare il modello di Destination Management creando uno spirito di "appartenenza comune" che lega tutti gli operatori turistici del luogo, dal piccolo bar a conduzione familiare, fino ad arrivare alla grande catena di hotel. La società di gestione del marchio "Val de Loire" ad oggi si limita a svolgere una funzione di monitoraggio e controllo.

4. SALVAGUARDIA DEL SISTEMA TERRITORIALE

Per salvaguardia del sistema territoriale, intendiamo principalmente il rapporto tra *cittadini residenti e turisti*. Quest'ultimo deve essere equilibrato e le strutture ricettive devono essere in grado di sostenere il flusso turistico previsto. Se tutto questo non avviene, non solo la destinazione turistica potrebbe essere irrimediabilmente danneggiata, ma, cosa ancor più grave,

si creerebbe un rapporto conflittuale tra cittadini residenti e turisti, che renderebbe molto difficile lo sviluppo di una meta turistica.

Tutto questo in Valle della Loira non è successo, il flusso turistico è cresciuto in modo graduale e con lui sono aumentate anche le strutture ricettive presenti nel territorio. L'altra grande innovazione di questa destinazione turistica, è stata quella di rendere tutti i cittadini del territorio partecipi del progetto "Val de Loire". Nel tempo sono state rafforzate ed incentivate le iniziative locali, dalle feste tradizionali alle rievocazioni storiche.

Capitolo 2

Il “Franchising turistico” e il “tour dell’altra Italia”.

Introduzione

Nel primo capitolo abbiamo affrontato il concetto di Destination Management, con i suoi punti di forza e di debolezza, ed abbiamo analizzato la *best practice* francese attuata nella “valle della Loira”.

Ma in Italia, sarebbe possibile riprodurre un meccanismo virtuoso di promozione turistica come quello attuato in Francia? E se possibile, per quale soggetto il coordinamento di una simile operazione diverrebbe un business appetibile?

E' questa la domanda da cui muove il ragionamento all'interno del secondo capitolo.

Paragrafo 1 - Analisi di mercato -

In prima battuta partiamo dall'analisi del mercato “Italia”. La domanda alla quale vogliamo dare una risposta è :

“perché un'impresa dovrebbe investire nel turismo in Italia?”

Abbiamo individuato i seguenti motivi:

- *Forte posizionamento dell'Italia rispetto alla domanda internazionale.* Questa constatazione è confermata da uno studio dell'ISNART del 2011 che ha mostrato come l'Italia in termini generali, sia ancora la meta più richiesta in assoluto, seguita con molto distacco da Spagna e Francia. Un altro dato significativo riguarda la percezione molto forte del “brand” Italia per i paesi del “BRIC”, infatti risulta il paese più richiesto in Russia, India e Cina; mentre è seconda per i Brasiliani, preceduta di poco dalla Francia. L'analisi dettagliata di questo successo è fornita dallo studio “Acquistare Italia” dell'Università di Bologna, condotto su circa 350 buyer internazionali. Nella Figura 2 vediamo come questo studio mette in luce i punti di debolezza del turismo in Italia che risiedono fundamentalmente nel rapporto

qualità-prezzo, nelle infrastrutture e nel ricettivo rispetto ai competitor mondiali.

Confronto su caratteristiche d'interesse di Italia, Spagna e Francia¹⁴

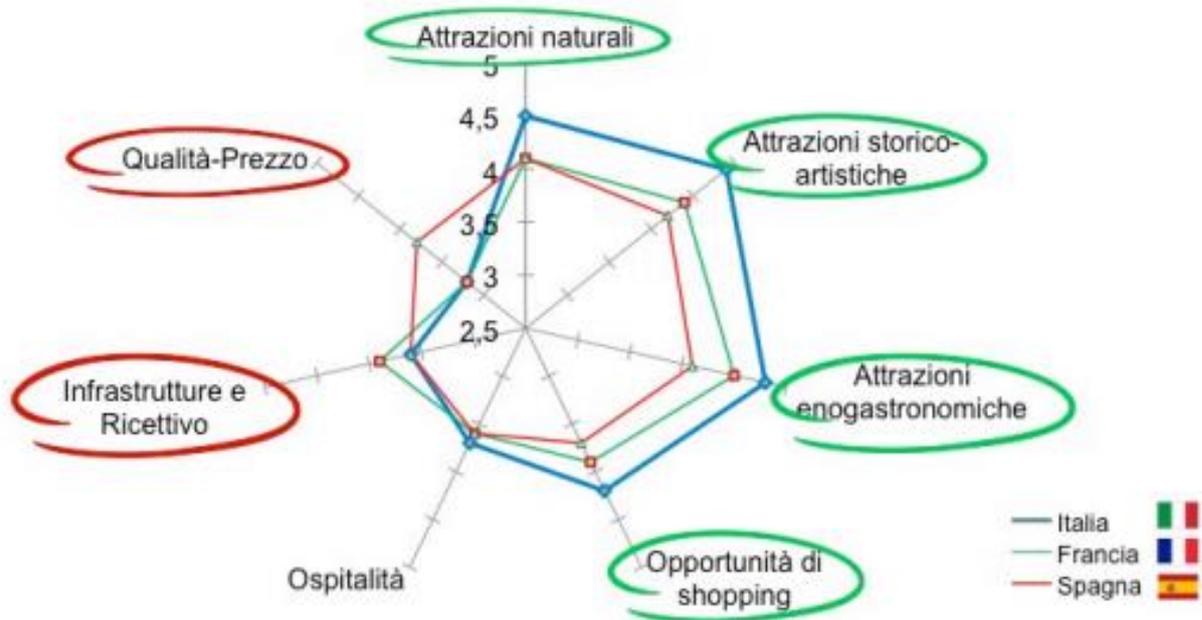


Figura 2

- Settore turistico in crescita.** Per il periodo 2010-2020 la crescita attesa del turismo internazionale nel mercato Italiano è pari al 2,9% annuo in termini di numero di nuovi viaggiatori ed è pari al 4,8% annuo in termini di spesa. È rilevante osservare come circa la metà di questa crescita in termini di spesa dovrebbe riguardare i viaggiatori a medio-lungo raggio, cioè quelli propensi a spendere di più e provenienti dalle economie emergenti (BRIC)¹⁵. La crescita di questo nuovo target di turisti non è casuale, infatti il buon posizionamento dell'Italia in settori come arte, storia, enogastronomia, attrazioni naturali e shopping sono ancor più

¹⁴ Rilevazione a carattere mondiale: Europa rappresenta 61% del campione, Nord America il 20%, Asia il 12%, Sud America il 3% e Oceania il 3% (circa 350 buyer). Fonte "Acquistare Italia", Studio del Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Bologna in collaborazione con il Dipartimento per lo sviluppo e la competitività del Turismo.

¹⁵ Informazioni tratte dal documento "turismo Italia 2020", tutti i riferimenti nella nota numero 2

percepite nell'immaginario del turista proveniente dai paesi del BRIC. Tutto ciò sta a significare che “ la nostra impresa” che vuole investire in turismo deve far leva sul forte brand e sul valore percepito di cui dispone e valorizzarlo al meglio.

- *Puntare sullo sviluppo di poli turistici medio piccoli*, infatti secondo uno studio dell'ISTAT in Italia sono presenti circa 150 poli o destinazioni turistiche; di queste circa 40 sembrano avere una massa critica, un'attrattività e un potenziale di crescita ancora molto significativo, soprattutto dal punto di vista della capacità di attrarre turisti internazionali. Seguendo questo studio dell'ISTAT possiamo fare un'analisi della distribuzione dei flussi turistici secondo i poli di attrattiva. Nella Figura 3 lungo le due assi, abbiamo da una parte il numero di notti totali e dall'altra il potenziale sul turismo Internazionale.

Poli turistici italiani per dimensione e potenziale di sviluppo¹⁶

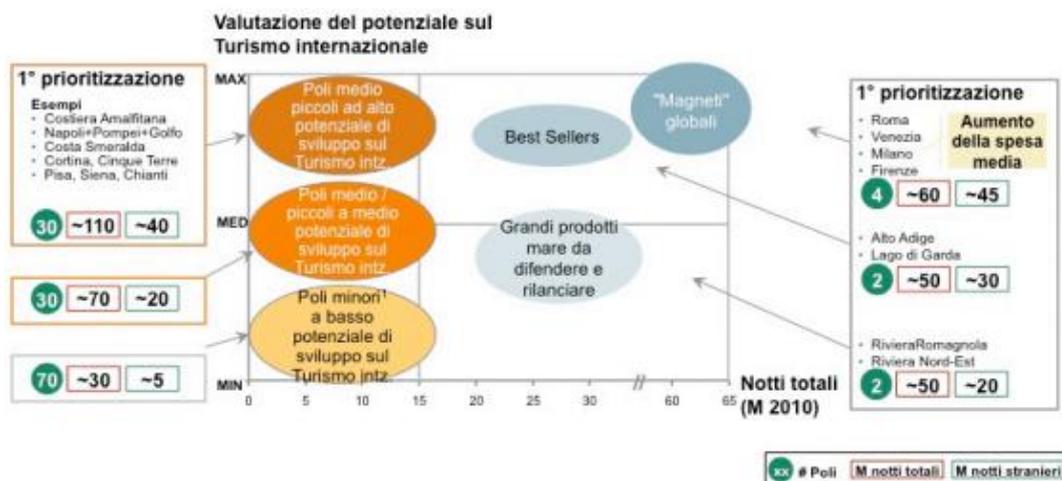


Figura 3

¹⁶ Tabella ricavata da documento “turismo Italia 2020” Include quasi tutti i poli turistici aventi meno di 0.3M di stranieri.

Nota: La valutazione del potenziale sul Turismo Internazionale è stata effettuata quali-quantitativamente sulla base di dimensioni del Polo, ratio stranieri/italiani, crescita di stranieri ed elementi qualitativi (es. unicità, asset naturali o artistici valorizzabili, presenza/fattibilità dei necessari enablers della crescita..)

Da questa analisi emerge che circa il 70% del flusso turistico è assorbito dai cosiddetti “Magnet Globali” (Roma, Venezia, Milano, Firenze) e dai “best sellers” (Lago di Garda e Alto Adige). Questo vuol dire che solo un 30% di turisti visita il resto dell’Italia. La “nostra impresa” punterà proprio sull’incremento del flusso turistico in questi luoghi, dove la domanda è ancora bassa, a causa della mancanza di un valido sistema di promocommercializzazione ma il potenziale di crescita è elevato, visto il posizionamento in termini di “brand Italia” rispetto alla domanda internazionale.

- Secondo i grandi buyer internazionali l’Italia è la meta più ambita da parte dei loro clienti. L’83% degli operatori che commercializzano il prodotto “Italia” indica le destinazioni italiane come le più richieste da parte della clientela, seguite da Francia (59%) e Spagna (53%). Tuttavia in fase di acquisto del pacchetto di vacanza le destinazioni italiane non mantengono lo stesso primato, infatti sul totale dei viaggi venduti dai grandi buyer internazionali, quelli in Italia passano dal 31% del 2011 al 27% del 2012. Di seguito riportiamo, rispettivamente nella tabella 4 la quota percentuale dell’Italia sul totale dei viaggi venduti dai grandi buyer internazionali, e nella tabella 5 le destinazioni più richieste dalla clientela ai tour operator nel 2012 (%)¹⁷



¹⁷ Dati ricavati dal documento “Impresa Turismo 2013” redatto da Isnart, istituto nazionale ricerche turistiche per conto di Unioncamere.

Quota % dell'Italia sul totale dei viaggi venduti dai Tour Operator 2008-2012

	2008	2009	2010	2011	2012
Austria	33,7	36,3	20,0	27,7	22,3
Francia	27,4	26,5	26,5	23,9	20,5
Germania	33,5	35,2	30,6	28,6	20,1
Regno Unito	52,8	33,8	40,7	36,0	30,4
Spagna	26,8	19,2	16,3	22,6	22,2
Svizzera	29,0	13,3	25,0	27,5	21,7
Russia	37,6	39,4	34,7	32,7	28,3
Paesi dell'est	35,4	48,1	30,9	32,6	28,8
Repubblica Ceca	45,3	54,2	29,4	44,7	44,8
Ungheria	23,6	31,8	21,4	27,1	28,2
Polonia	29,0	55,0	42,7	21,0	12,3
Belgio e Olanda	27,5	25,8	36,4	26,7	23,2
Belgio	14,6	14,2	31,4	16,4	15,0
Olanda	32,2	31,3	38,3	30,1	26,1
Paesi Scandinavi	50,5	35,3	26,1	28,5	39,7
Norvegia	31,4	36,6	29,0	36,4	38,8
Danimarca	65,4	38,4	23,3	34,5	43,2
Svezia	39,5	33,1	27,0	21,1	35,7
Media Europa	36,1	33,3	30,1	29,2	25,8
Usa	50,6	49,9	47,5	50,2	34,7
Canada	-	-	-	22,6	30,0
Brasile	-	-	-	23,9	18,3
Argentina	-	-	-	-	36,3
Asia e Pacifico	-	-	-	22,9	24,9
India	18,6	22,4	25,2	24,3	24,1
Giappone	37,8	17,0	18,8	16,0	27,5
Cina	-	-	-	25,0	29,5
Corea	-	-	31,2	13,9	16,2
Australia	-	-	54,5	23,9	33,5
Totale	35,6	34,0	32,7	31,2	26,8

Tabella 4

Le destinazioni più richieste dalla clientela ai Tour Operator nel 2012 (%)

	Media										Totale
	Europa	Usa	Canada	Brasile	Argentina	India	Giappone	Cina	Corea	Australia	
Italia	78,6	90,3	100,0	100,0	90,0	80,9	90,0	100,0	100,0	100,0	82,6
Francia	46,5	70,8	50,0	100,0	50,0	78,7	80,0	100,0	100,0	70,0	58,5
Spagna	53,5	44,4	60,0	91,7	80,0	52,1	70,0	30,0	30,0	70,0	53,3
Germania	44,5	26,4	30,0	8,3	20,0	48,9	80,0	70,0	40,0	40,0	42,5
Gran Bretagna	27,3	34,7	50,0	16,7	-	63,8	60,0	80,0	60,0	40,0	35,9
Grecia	26,8	22,2	20,0	8,3	60,0	20,2	-	30,0	20,0	50,0	25,1
Turchia	22,0	11,1	20,0	25,0	30,0	35,1	-	10,0	30,0	70,0	23,3
Stati Uniti	13,5	29,2	10,0	-	10,0	46,8	-	50,0	30,0	50,0	21,6
Portogallo	22,0	22,2	30,0	16,7	-	21,3	10,0	-	10,0	40,0	21,1
Svizzera	10,7	11,1	10,0	-	-	51,1	-	30,0	40,0	60,0	18,2

Fonte: Osservatorio Nazionale del Turismo - dati Unioncamere

Tabella 2

Il gap tra turisti effettivi e turisti potenziali è molto significativo, si stima che circa un 45% di questi ultimi vorrebbe visitare l'Italia ma alla fine opta per un'altra destinazione. Secondo gli osservatori ciò si verifica perché il nostro paese è carente rispetto a infrastrutture, ricettività ed organizzazione. Ai fini della nostra analisi questo dato è fondamentale, infatti ci indica **un potenziale di clienti molto elevato** che è sfiduciato a causa di tali problematiche ma, se la "nostra impresa" le riuscisse a risolverle, potenzialmente già nel breve periodo potrebbe vantare un grande successo recuperando questa categoria di turisti.

Conclusioni

Volendo trarre le conclusioni di questo primo paragrafo, secondo un'analisi di mercato :

- Il “ brand” Italia ha un ottimo posizionamento a livello internazionale.
- Il flusso di turisti stranieri è in aumento
- Risulta fondamentale puntare sulla valorizzazione di poli diversi dai “Magnet Globali” (Roma, Milano, Venezia, Firenze) e dai “ Best Sellers” (Lago di Garda, Alto-Adige).
- Esiste un forte gap tra turisti che desiderano visitare L'Italia (83%) e turisti che realmente la visitano (27%), a causa di: disorganizzazione, poca affidabilità di strutture ricettive e mancanza di infrastrutture. Appare chiaro che, in presenza di tali criticità, l'offerta italiana sia poco competitiva rispetto a quella di altri paesi come Francia e Spagna.

Paragrafo 2 - modello di business -

In questo secondo paragrafo proveremo a delineare le caratteristiche fondamentali per un'impresa che voglia superare le criticità esistenti del sistema “turismo Italia”. L'obiettivo è quindi esaltare non solo i punti di forza tipici del brand Italia, ma saperlo coniugare con un'efficiente organizzazione per consentire al turista un sicuro ed agiato tour alla scoperta del Belpaese.

Iniziando ad analizzare la *condotta* della nostra impresa, dobbiamo innanzitutto inserirla in un contesto di business. È fondamentale individuare l'attività che dovrebbe svolgere: ricettività, intermediazione, ristorazione, ecc..

In realtà, questa impresa non svolge direttamente nessuno dei compiti poc'anzi elencati, ma in un'ottica di attuazione di destination management, funge da coordinatore di tutti gli attori dell'offerta di mercato, cercando di proporre un'offerta univoca del prodotto da vendere. In sostanza proverà ad attuare un modello di Destination Management svolgendo il ruolo di meta-manager.

A questo punto la domanda che sorge spontanea è:

“come dovrebbe essere strutturata questa impresa affinché possa trarre benefici economici da questo investimento?”

L'idea è quella di creare una società di **“franchising turistico”** con l'individuazione di due soggetti nella filiera:

- Il **Franchisor** che deve:

- individuare una località di Destination Management ,
- pensare ad un logo ed un nome capace di attrarre turisti,
- fornire informazioni utili e facilmente reperibili dal potenziale turista,
- essere visibile sul web
- convertire l'interesse del turista in prenotazione e poi fidelizzazione.
- avere rapporti diretti con i grandi buyer internazionali e con le compagnie aeree.
- garantire standard qualitativi elevati
- monitorare e controllare che tutto funzioni al meglio all'interno del sistema di Destination Management

Il suo obiettivo più importante, quindi, sarà quello di organizzare tutto il viaggio del turista, dal volo aereo al pernottamento. Volendo esprimere *mission* e *vision* della nostra impresa di franchising turistico possiamo definire :

- *Mission* : organizzare e gestire in modo *efficiente* tutto il periodo di permanenza del turista in Italia, facendogli scoprire la realtà del “made in

Italy”, vero grande obiettivo del nostro modello di “Destination Management” .

- Vision : Fare in modo tale che il nostro modello di “Destination Management” diventi *icona* del “*made in italy*” in tutto il mondo e che sia il migliore in assoluto.

Il guadagno del Franchisor deriva da tutte le royalty che riuscirà ad ottenere dagli altri operatori della filiera turistica, inoltre potendo essere *first-mover* in questo mercato avrà sicuramente dei vantaggi competitivi notevoli che lo porteranno a concludere dei contratti di esclusiva con i vari attori locali, vincolandoli al proprio progetto di sviluppo del territorio secondo il sistema di Destination Management.

- **Franchisee** : Rappresenta il collegamento con il territorio, se vogliamo lo possiamo definire come un’*info point dinamico*. Questo dovrebbe coniugare il dinamismo e l’efficienza del privato con i servizi che può mettere a disposizione il pubblico. Il soggetto che deciderà di affidarsi in franchising infatti potrà svolgere da una parte il ruolo del tradizionale “info point” comunale, fornendo un servizio alla comunità e chiedendo in cambio all’amministrazione pubblica solamente dei servizi, come ad esempio locali dove poter posizionare l’info point, risparmiando quindi sui costi fissi.

I *vantaggi* del Franchisee sono molteplici, dapprima la garanzia di ricevere un flusso turistico da parte del franchisor e dall’altra la trasmissione di un preziosissimo know-how in termini di marketing e di gestione del turista, in modo da rendere la permanenza dei turisti nella destinazione prescelta più confortevole possibile. Quindi se da una parte il franchisor mette a disposizione del franchisee materiale pubblicitario, predisposizione di cartellonistica sul territorio, strategie di gestione dei flussi turistici nel luogo, massimizzazione della valorizzazione degli attrattori naturalistici culturali e paesaggistici del luogo, dall’altra il franchisor, essendo a capo del franchisee, ha un controllo diretto sui territori, che gli consente di mantenere standard qualitativi elevati e organizzare un’offerta qualitativamente efficiente per il turista.

Filosofia del progetto: Mettere in rete piccoli borghi che rappresentano, da una parte la bellezza autentica dell'Italia e, dall'altra il fulcro del "made in Italy". Far incontrare il turista con la realtà della vera Italia, studiando magari percorsi enogastronomici o percorsi di artigian-turismo alla scoperta delle tradizioni, delle ricette tipiche, dei piccoli gesti e dei piccoli segreti di questa Italia migliore. Bisogna mettere in rete realtà sconosciute o semisconosciute ai più ma che possono attrarre ed entusiasmare il turista internazionale, in cerca di un'esperienza vera, unica ed autentica.

Possibili offerte: si potrebbe prendere spunto da vari progetti che si sono sviluppati in Italia negli ultimi anni. Di seguito ne riportiamo alcuni che mirano a valorizzare le bellezze del territorio italiano al di là della profittabilità economica.

- L'associazione "***i borghi più belli d'Italia***"¹⁸ nasce nel marzo del 2001 su impulso della Consulta del Turismo e dell'Associazione Nazionale Comuni Italiani (ANCI). L'iniziativa tende a valorizzare il grande patrimonio di Storia, Arte, Cultura, Ambiente e Tradizione presente nei piccoli centri italiani. Claudio Bacilieri, membro del comitato scientifico del Club "Borghi più belli d'Italia" definisce gli stessi come "luoghi incantati la cui bellezza, consolidata nei secoli, trascende le nostre vite, e che abbiamo perciò il dovere di salvare, iniziando innanzitutto a catalogarli". Il loro merito è quello di aver iniziato a fare una catalogazione dei borghi più affascinanti e potenzialmente anche più interessanti da visitare per un turista. Ad oggi in questo "club" sono iscritti circa duecento borghi. La loro iniziativa parte dall'urgenza di conservare e tramandare alle successive generazioni questo immenso patrimonio culturale e ambientale, in larga parte sconosciuto ai più. Il presidente dell'associazione, Fiorello Primi, in una nota dice:



¹⁸ Tutte le informazioni e i riferimenti sull'associazione "i borghi più belli d'Italia" sono state tratte dal sito www.borghitalia.it

“L’Italia minore, quella a volte più sconosciuta e nascosta, rappresenta al meglio il dipanarsi della storia millenaria che ha lasciato i suoi segni indelebili soprattutto in questi luoghi rimasti emarginati dallo sviluppo e dalla modernità a tutti i costi. Non proponiamo dei Paradisi in Terra ma vogliamo che le sempre più numerose persone che ritornano a vivere nei piccoli centri storici e i visitatori che sono interessati a conoscerli possano trovare quelle atmosfere quegli odori e quei sapori che fanno diventare la tipicità un modello di vita che vale la pena di "gustare" con tutti i sensi”.

- La “**Bandiera arancione**”¹⁹ nasce nel 1998 in Liguria, da un’iniziativa del Touring Club Italiano, dietro l’esigenza della Regione di valorizzare l’entroterra ligure. Oggi è diventato il *marchio di qualità turistico ambientale del Touring Club Italiano* rivolto alle piccole località dell’entroterra che si distinguono per un’offerta di eccellenza e un’accoglienza di qualità. L’ottenimento di questo marchio come quello de “i borghi più belli d’Italia” avviene in base a diversi criteri tra i quali: la valorizzazione del patrimonio culturale, la tutela dell’ambiente, la cultura dell’ospitalità, l’accesso e la fruibilità delle risorse, la qualità della ricettività, della ristorazione e dei prodotti tipici. La Bandiera arancione è uno degli strumenti con il quale il Touring Club garantisce ai turisti qualità e accoglienza e alle località uno strumento di valorizzazione. Il Programma territoriale Bandiere arancioni, in coerenza con i principi su cui si fonda il TCI, promuove la conoscenza di luoghi poco conosciuti ma di grande pregio e stimola il viaggiatore a visitare questi luoghi assaporandoli, ma al tempo stesso avendone cura proprio perché preziosi. La Bandiera arancione intende stimolare una crescita sociale ed economica attraverso lo sviluppo sostenibile del turismo.



In particolare, gli *obiettivi* sono:

- la valorizzazione delle risorse locali;
- lo sviluppo della cultura dell’accoglienza;
- lo stimolo dell’artigianato e delle produzioni tipiche;

¹⁹ Tutte le informazioni e i riferimenti sul marchio “bandiera arancione” sono stati tratti dal sito www.bandierearancioni.it

- l'impulso all'imprenditorialità locale;
 - il rafforzamento dell'identità locale.
- L'associazione "**borghi autentici d'Italia**"²⁰, come i marchi "bandiera arancione" e "i borghi più belli d'Italia" mira a costruire una rete di piccole realtà territoriali, coinvolgendo i comuni più belli con meno di 5000 abitanti. A differenza delle associazioni analizzate fino ad ora, quest'ultima ha istituito una società a responsabilità limitata, chiamata "BAI Tour" che svolge il ruolo di "tour operator".

La società mette in rete i vari comuni e cerca di attrarre nuovi turisti nel percorso.

Se vogliamo, questo è un chiaro esempio di Destination Management applicata ad una destinazione turistica che si identifica non per un territorio circoscritto e limitato, ma per una serie di valori e caratteristiche che sono condivisi da tutti i comuni iscritti all'associazione. Di seguito, nella Figura 6, riportiamo la pagina web di presentazione del tour:



²⁰ Tutte le informazioni riguardanti l'associazione "borghi autentici d'Italia" compresa la figura 6 sono state tratte dal sito www.borghiautenticiditalia.it

BaiTour, la soluzione per una vacanza autentica

Con BAI Tour, il tour operator dei Borghi Autentici d'Italia, nasce un nuovo modo di fare turismo.
Programma in modo autentico la tua vacanza autentica!

Se vogliamo etichettarlo, lo possiamo fare con la parola responsabile, consapevole, green. Il termine più adatto sarebbe: autentico, perché questa è l'offerta BAI Tour, il tour operator dedicato ai Comuni che hanno deciso di entrare nel percorso di qualità della Rete dell'Associazione Borghi Autentici d'Italia.

L'idea è semplice: se non avete più voglia del turismo "Mordi e fuggi" o dell'all inclusive dal braccialetto verde fosforescente, sul nostro sito troverete le proposte per soggiorni più o meno lunghi all'interno di comunità italiane che hanno ancora una forte radice culturale e non vedono l'ora di farvela conoscere rendendovi cittadino temporaneo del borgo.

La nostra offerta autentica ed innovativa comprende, per ogni pacchetto:

- regalo di benvenuto confezionato con prodotti di aziende locali, perché così possiate portare a casa i sapori del borgo visitato
- un tutor del borgo: cittadino del Borgo che sarà a vostra disposizione per l'intera durata del soggiorno, perché possiate sentirvi veri cittadini temporanei
- pernottamenti in strutture del borgo di differenti livelli di servizio (B&B, Hotel, agriturismo, Relais,...) ma sempre speciali
- ristorazione legata alla tradizione del Borgo e stagionale: sapori locali autentici
- visita guidata del borgo
- attività strettamente legate al territorio e all'offerta locale

Quindi se vi appassionano i corsi di cucina, le escursioni, i piccoli scorci del budello e i panorami che aprono il cuore, questo è il momento giusto per vivere un pezzo di quell'Italia di cui facciamo parte... e che è parte di noi.

Da non dimenticare: tutti i nostri borghi sono vicini a città di grande interesse storico, artistico e culturale. Offrono, perciò,

la possibilità di una piacevole escursione per e il piacere, ancora più grande, di tornare a pernottare nella calma e rilassante atmosfera di un Borgo Autentico.



Figura 6

Evidenziata in un riquadro rosso vediamo l'offerta che il tour propone, questa sembra abbastanza completa e, se organizzata bene, in grado di accontentare anche i turisti più esigenti. La parte carente riguarda la forza del "franchisor", identificato con la società "BAI Tour" di catalizzare flussi turistici e di promuovere il brand a livello internazionale.

- Ruolo del FRANCHISOR :

Eataly²¹

Prima di addentrarci nella spiegazione del perché la scelta del franchisor sia caduta su eataly faremo una breve introduzione di questa azienda:



“EATALY È MANGIARE ITALIANO, VIVERE ITALIANO. IL NOSTRO OBIETTIVO È DIMOSTRARE CHE L'ALTA QUALITÀ DELL'ENOGASTRONOMIA ITALIANA È ALLA PORTATA DI TUTTI”

Si potrebbe aggiungere che Eataly oggi è anche diventato il biglietto da visita dell'Italia nel mondo, entrando infatti in uno qualsiasi dei suoi store sparsi per il globo si ha la sensazione di respirare aria di “eccellenze italiane”.

Di seguito troverete una breve descrizione del concept eataly :

- Il *nome*, nasce dalla fusione di due parole: EAT, cioè 'mangiare' in inglese, e ITALY, Italia. Eataly infatti è Mangiare Italiano, ma non soltanto cibo italiano. Quel modo tipicamente nostrano di stare a tavola è il prodotto della produzione agroalimentare dell'ottima cucina mediterranea, della cultura e della storia enogastronomica del nostro Paese, della 'riproducibilità' dei molti piatti di origini povere, delle contaminazioni positive che la cucina italiana ha ricevuto da altri Paesi (basti pensare all'origine americana del pomodoro o del mais).
- Il più grande *obiettivo* di Eataly è dimostrare come i prodotti di alta qualità possano essere a disposizione di tutti: facilmente reperibili e a

Tutte le informazioni riguardanti la società “Eataly” sono state tratte dal sito www.eataly.it

prezzi sostenibili, ma non solo. Eataly vuole comunicare i volti, i metodi produttivi e la storia delle persone e delle aziende che fanno gli 'alti cibi' che costituiscono il meglio dell'enogastronomia italiana.

- Il *marchio* Eataly nasce riunendo un gruppo di piccole aziende che lavorano nei diversi settori dell'enogastronomia: dalla famosa pasta di grano duro di Gragnano alla pasta all'uovo piemontese, dall'acqua delle Alpi Marittime al vino piemontese e veneto, dall'olio della riviera ligure di Ponente alla carne bovina di razza Fassone piemontese ai salumi e formaggi della tradizione italiana.
- Fin dalla sua nascita, con l'apertura nel 2007 del primo punto vendita a Torino, Eataly ha proposto il meglio delle produzioni artigianali a prezzi ragionevoli grazie alla creazione di un rapporto diretto fra produttore e distributore, e ispirandosi a parole chiave come *sostenibilità, responsabilità e condivisione*.

Volendo fare nostra questa presentazione di Eataly, possiamo dire che esso rappresenta il perfetto incontro tra due settori da sempre agli antipodi, le piccole botteghe artigiane e la grande distribuzione organizzata. Questa idea, infatti, che nasce dall'imprenditore Oscar Farinetti, propone un "supermercato dedicato all'eccellenza enogastronomica italiana" dove, "uomini, donne o bambini possono scegliere liberamente se comprare, mangiare o anche semplicemente imparare".

Lo slogan appena citato ci introduce le attività svolte da Eataly:

- *Ristorazione*: attività centrale per Eataly, è divisa in vari settori, ognuno specializzato in base alle specialità che propone, solitamente c'è: l'angolo dei fritti, la carne, il pesce, il dolce, la pasta, la pizza, i panini.
- *Vendita al dettaglio*: insieme alla ristorazione rappresenta il *core business* di Eataly, esso si differenzia da un punto vendita all'altro, l'assortimento dei prodotti non è sempre lo stesso, questo perché, soprattutto in riferimento agli store internazionali, ci sono prodotti

facilmente duplicabili e spedibili via container ed altri che sono più facilmente deperibili.

- *Didattica*: quest'ultima più che una leva reddituale è considerata una leva strategica, infatti tutto il concept di Eataly gira intorno all'apprendimento affinché il consumatore diventi, da una parte più attento al prodotto che acquista e dall'altra capace di riconoscerne ed apprezzarne le caratteristiche qualitative.
Uno degli slogan della campagna pubblicitaria di Eataly è:

“per godere a fondo di un cibo bisogna conoscerlo. Informarsi in merito alla sua storia, alla cultura in cui nasce, alle caratteristiche delle materie prime e al metodo con cui viene prodotto”

I suoi corsi sono indirizzati soprattutto a due categorie di clienti:

- *Bambini* : perché, secondo la filosofia di Eataly, “impareranno giocando a conoscere i cibi di stagione e i prodotti del territorio, scopriranno il piacere di mangiare equilibrato parlando di agricoltura, mare e animali”.
- *Anziani* : perché Eataly dichiara di sentirsi riconoscente nei confronti di chi ha contribuito allo sviluppo del Paese attraverso il proprio lavoro, e vuole contribuire alla buona qualità della vita di chi adesso è in pensione.



Dal “Made in Italy” al “made in Eataly”

Ora, dovrebbe essere chiara al lettore la vera grande forza di Eataly. Aver fatto proprio il “made in Italy” e se vogliamo, averlo trasformato in “made in Eataly” , divenendone il primo promotore nel mondo.

“ Non chiamarla Eataly, la gente non capirà! Dagli un nome italiano”

“Scusa Carlin, ma tu Slow Food mica lo hai chiamato Lento Cibo. Poi ho bisogno anche io di un nome Internazionale”²²

tale scambio di battute tra Oscar Farinetti e Carlo Petrini²³, tratto dal libro *“Il mercante di utopie. La storia di Oscar Farinetti, l’inventore di Eataly”* ci fa comprendere a pieno come lo stesso Farinetti nella scelta del marchio, da una parte esalti il valore del cibo “buono, pulito e giusto”²⁴ e dall’altra voglia dare all’Italia e alla sua idea una connotazione *internazionale*.

Tutto questo non fa che rafforzare la nostra ipotesi che vede Eataly come potenziale attore diretto sia nella gestione dell’impresa di “franchising turistico”, sia nell’individuazione di un tour alla scoperta dei suoi prodotti delle sue aziende e quindi del “made in Eataly”. Infatti ciò che oggi fa Eataly è mettere in mostra il prodotto Italia, il suo artigianato, i suoi contadini, i suoi sapori, alcune volte anche i suoi scorci paesaggistici più belli, con delle campagne pubblicitarie visive, e infine la sua biodiversità, dal pomodoro pachino prodotto in Sicilia, passando per la piadina tipica romagnola e arrivando ai vini piemontesi.

Ciò che emerge da questa analisi è che Eataly mira non tanto a pubblicizzare singoli prodotti o a darne informazione riguardo alla provenienza, ma piuttosto tenta di dare rilievo alla zona di provenienza creando una sorta di racconto attorno ad ogni singolo prodotto, esaltandone a 360° qualità, storia che si porta dietro, tradizioni di preparazione, luoghi di provenienza e loro caratteristiche geografiche. Possiamo senza mezzi

²² Sartorio A., *Il mercante di utopie. La storia di Oscar Farinetti, l’inventore di Eataly*, Sperling & Krupfer, 2008

²³ Fondatore dell’Associazione Slow Food, amico di Oscar Farinetti, nonché ispiratore del progetto di Eataly.

²⁴ Slogan e caposaldo della filosofia di Slow Food, adottato in pieno da Eataly.

termini dire che applica una politica di *guerriglia marketing*²⁵, e che in modo più o meno esplicito rappresenta un

“ MANIFESTO DI ESALTAZIONE ALLE BELLEZZE DELL’ITALIA ”

incentivando i vari visitatori degli store a venire a visitare l’Italia. I pilastri sui quali è nata Eataly sono “eat, shop and learn” ora, sembra matura per questo passo in avanti verso il mondo del turismo, che diventerebbe il naturale prolungamento del suo business, e quindi i suoi punti cardine potrebbero diventare quattro: “eat, shop, learn and VISIT ITALY”.

Anche perché Eataly è attualmente presente in Italia, Stati Uniti, Medio ed Estremo Oriente con un network di 30 store già operativi, mentre sono già state contrattualizzate le prossime aperture di Mosca, San Paolo del Brasile e Londra. Negli Stati Uniti, grazie al grande successo avuto dagli store di New York e Chicago, è prevista, nel prossimo triennio, l’apertura a Los Angeles, Washington D.C., Boston e New York - World Trade Center²⁶.

E dopo aver detto tutto ciò diventa naturale la propensione di Eataly a diventare attore principale di questo nostro progetto. La forza del suo brand, l’impostazione della sua campagna promozionale e la sua capacità persuasiva nei confronti del potenziale turista lo rendono ad oggi, forse, l’unico soggetto in grado di poter assolvere con successo al ruolo di Franchisor.

Quindi, in sostanza, dovrebbe replicare quello che ha fatto con il cibo: mettere in rete tutte le eccellenze italiane e proporle al pubblico con un brand unico in tutto il mondo.

²⁵ Indica una forma di promozione pubblicitaria non convenzionale e a basso costo ottenuta attraverso l'utilizzo creativo di mezzi e strumenti aggressivi che fanno leva sull'immaginario e sui meccanismi psicologici degli utenti finali. Fonte: Wikipedia.

²⁶ Informazioni tratte dal sito internet ufficiale della Tamburi Investment Partners S.P.A. www.tipspa.it

Perché Eataly?

Perché si tratterebbe di replicare il concept che ha applicato al settore enogastronomico nel settore turistico, con Eataly capofila del progetto e promotore di questo **"Tour dell'altra Italia"**. Eataly risulta infatti il soggetto più adatto non solo per la comunanza di visione, e per tutte le motivazioni esposte fino ad ora, ma anche per il tipo di presenza che sta sviluppando nel mercato internazionale (qualitativa prima ancora che quantitativa).

Ha infatti:

- le capacità in termini di risorse economiche, umane e di know how per organizzare il *"Tour dell'altra Italia"*
- grande vantaggio nel captare e convincere potenziali turisti a visitare l'Italia offrendogli il pacchetto vacanza elaborato direttamente all'interno dei loro store.
- opportunità di utilizzare canali di promozione del progetto alternativi ad internet come ad esempio canali focali "in door" pubblicizzando il tour in modo massiccio tramite cartellonistica, volantaggio e piccoli uffici informazione situati in ogni store.

L'idea, in sostanza, sarebbe quella di far gestire ad Eataly il *"Tour dell'altra Italia"*, in primis organizzando una rete che risponda in modo impeccabile ai bisogni del turista, scavalcando i problemi strutturali e di disorganizzazione che trasformerebbero il deficit dei turisti scoraggiati a prenotare una vacanza in Italia (circa 50%²⁷) e poi, ad esempio, aprendo alcune aziende di proprietà della stessa Eataly come Lurisia, Borgogno o Fontanafredda, in modo tale da mostrare dove nasce il "Made in Eataly".

La profittabilità economica di questo progetto, da primissimi dati appare netta, dato che Eataly entrerebbe come unico attore in grado di svolgere questo ruolo di intermediazione e disporrebbe dei mezzi per ricavare

²⁷ Rimando al paragrafo 1 del secondo capitolo

guadagni da ogni tipo di spesa che il turista sostiene all'interno della destinazione turistica.

Tutto questo si sostiene a vicenda con la funzione sociale di rivalutazione dei borghi, creazione di nuovi posti di lavoro e opportunità sia rispetto alla salvaguardia delle identità dei territori sia in termini di attrazione di nuove risorse per la loro conservazione e rivalutazione.

Conclusioni

In questo secondo capitolo abbiamo, dapprima fatto un'analisi di mercato del turismo in Italia, soffermandoci sui punti di forza e di debolezza di tale sistema, capendo che bisogna migliorare l'organizzazione dell'offerta turistica, e intervenire con opere strutturali che migliorino le infrastrutture e riorganizzino le strutture ricettive. Poi nel secondo paragrafo abbiamo elaborato in modo schematico un possibile "modello di business" dove si è introdotto il concetto di franchising turistico e si sono identificati i ruoli del franchisor e del Franchisee. Infine, nel terzo paragrafo si è elaborata una "idea di Business" provando a definire una possibile destinazione turistica dove poter operare con una strategia di Destination Management. Vengono analizzati i vari progetti che si sono sviluppati in Italia già negli ultimi anni, mirati a valorizzare le bellezze del territorio italiano al di là della profittabilità economica. Il capitolo si conclude con l'individuazione del *franchisor*, Eataly, società tutta italiana che promuove il "made in Italy" nel mondo. Oggi i pilastri ideologici su cui si fonda sono "eat, shop and learn", ma la naturale evoluzione di Eataly potrà sicuramente essere "eat, shop, learn and visit Italy".

Capitolo 3

*Interviste a due esperti del settore turismo:
un imprenditore, Luciano Palenca e un consulente
strategico dei settori turismo e trasporto Diego Petruccelli.*

Introduzione

Per indagare più a fondo e per capire come, concretamente, questo progetto di Destination Management possa rappresentare un modello di business da calare nella realtà economica del nostro Paese e per non dare l'impressione di “*teorizzare troppo*”, si è deciso di dedicare questo nostro terzo ed ultimo capitolo a delle Interviste. Nelle articolate serie di domande che seguono sono state raccolte le opinioni e le esperienze di due “addetti al settore” che, anche se con ruoli diversi, operano da anni con successo nel complesso mondo del turismo.

Paragrafo 1 Intervista a Luciano Palenca

Imprenditore nel settore del turismo, Luciano Palenca, insieme al fratello Stefano è proprietario della Holding “*Palenca luxury hotel*” con sede a Roma.



Il gruppo “*Palenca Luxury Hotels*”²⁸ è una realtà imprenditoriale che non appare per caso, ma ha una lunga strada alle spalle.

La storia inizia con l’apertura **dell'Empire Palace Hotel** nel centro storico di Roma, continua con **l'Art Hotel** nella via degli artisti, Via Margutta, arriva poi il **Castello della Castelluccia**, il golf relais immerso nel verde alle porte della capitale.

Infine, i due Centri Congressi Roma **Eventi-Piazza di Spagna e Roma Eventi – Fontana di Trevi** che regalano alla città di Roma due magnifiche locations per eventi e meetings di alto livello destinati a farsi ricordare. Infine c’è il **Grand Hotel Europa** ad Innsbruck, il primo albergo all'estero. Un piccolo grande gruppo che garantisce attenzione e qualità al cliente e su questa solida base vuole crescere, per fare sempre meglio, esportare la classe coniugata all'affidabilità.



²⁸ Tutte le informazioni riguardanti il gruppo “palenca luxury hotel” sono state tratte dal sito internet www.plh.it

Di seguito i vari loghi del gruppo:



Di seguito riportiamo l'intervista svolta:

Quali sono oggi, secondo lei, i problemi sistemici del turismo italiano?

Sicuramente la mancanza di coordinamento tra enti pubblici e la mancanza di una linea guida d'azione comune. Non è possibile che quando l'Italia partecipa a fiere internazionali sul turismo ogni regione si presenti in maniera autonoma con il proprio stand, questo porta a confusione mentale di chi visita i padiglioni e spreco di denaro pubblico perché così non si arriva da nessuna parte. Per esempio se io promuovo il marchio "Abruzzo" nel mondo non sarà mai efficace come il marchio "Italia". Per questo bisogna sollecitare le istituzioni a operare secondo una linea comune d'azione.

Un altro grande problema riguarda le infrastrutture. Nel 2014 l'aeroporto di Fiumicino riesce a trasportare solo 36 milioni di turisti l'anno. Non saremo mai competitivi rispetto a città come Parigi, dove l'aeroporto De Gaulle trasporta 60 milioni di persone l'anno, o addirittura Londra che con i suoi cinque aeroporti trasporta più di 100 milioni di turisti l'anno.

Quale è il ruolo delle associazioni di categoria, come imprenditori nel settore turistico vi sentite garantiti?

Qui ognuno pensa a se stesso, i sindacati a salvaguardare solo chi il lavoro ce l'ha già e non chi non riesce a trovarlo. La Confindustria, invece, si occupa di tutelare i propri interessi, però la salvaguardia di noi imprenditori del turismo è ancora molto debole, si parla sempre di settore industriale e mai di turismo.

I politici non si rendono conto di cosa significa la parola "turismo", della ricchezza che porta nel territorio e dei posti di lavoro che crea.

Basta pensare che oggi non esiste un ministero del turismo, quest'ultimo infatti è una succursale del ministero per la "salvaguardia dei beni culturali". Non c'è nemmeno un unico grande museo come il "Louvre", eppure la maggior parte delle opere esposte in quel museo sono italiane. Sai quanti turisti attrae un posto del genere? Tanti!

Che ne pensa di questa idea di "Franchising turistico" e di applicare un modello di Destination Management ai "piccoli borghi d'Italia" ?

Certamente è complessa e coraggiosa, non sarà facile organizzare tutti questi territori secondo un'unica strategia di Destination Management. L'altra grande difficoltà a mio avviso sarà quella di convincere i turisti a preferire queste mete ai cosiddetti "magneti Globali" come Roma o Milano. Devi tener presente che i brand "paese" sono spesso associati alle loro città più famose! Se io ti dico Francia, tu prima pensi a Parigi e poi forse ai castelli della Loira, se ti dico Stati Uniti pensi a New York e poi a mille altre bellissime città. Questo per dire che la forza del brand "paese" è spesso associata ad una città di riferimento ed è difficile distogliere i turisti da questi grandi attrattori.

Un altro grande problema sarà la sostenibilità del flusso turistico. Devo infatti creare un'offerta in grado di sostenere la potenziale domanda. Non posso catalizzare duemila turisti al giorno in un borgo che ha la capacità di accoglierne la metà! Tutte queste criticità devono essere analizzate con attenzione dal soggetto che ricoprirà il ruolo di franchisor perché, se elabora un percorso in grado di sostenere, soprattutto da un punto di vista ricettivo, un flusso di turisti inferiore rispetto al suo Break Even Point il progetto non è più economicamente sostenibile.

Paragrafo 2 – Intervista a Diego Petruccelli

Diego Petruccelli , Project Manager per sviluppo strategico da vent'anni assiste imprese grandi e piccole, soprattutto nei settori dei trasporti e del turismo. Grazie al suo contributo abbiamo avuto modo di approfondire degli aspetti del Destination Management, sottoponendogli anche l'idea di franchising turistico.



Di seguito riportiamo l'intervista svolta:

- Quali sono ad oggi secondo lei le criticità nell'organizzazione di un modello di Destination Management?

L'attività di gestione di una destinazione turistica, ovvero il destination management, produce benefici economici in massima parte per soggetti diversi da quello che la svolge. La comunicazione e la promozione di una destinazione turistica, il coordinamento fra i soggetti privati e quelli pubblici che operano nell'area, il raccordo e la messa in coerenza fra le diverse decisioni migliorano i conti economici di tutti gli operatori locali (inclusi quelli non strettamente dedicati ad attività turistiche come negozianti, costruttori eccetera). Non è un caso se negli Stati Uniti il destination management è poco sviluppato, limitandosi alle località sedi di convegni, dove un soggetto, il gestore del centro congressi, si fa carico dell'attività e ne riceve i maggiori benefici. In Italia il destination management è riuscito a svilupparsi solo dove:

- Esiste un insieme "forte" di imprese ricettive
- I relativi imprenditori sono capaci di cooperare in un sistema a rete

Un buon esempio è dato dall'Alto Adige, con il sistema portante del destination management locale, lo Skipass Dolomiti, gestito da un consorzio che raccoglie un grandissimo numero di operatori turistici locali. E' evidente che in situazioni in cui il turismo è meno sviluppato, come in tutto il sud Italia, le isole, il Lazio esclusa Roma, a farsi carico del destination management dovrebbero essere amministrazioni pubbliche, con i problemi di scarsa efficacia e poca capacità di coordinamento loro tipici, cui si aggiunge l'ulteriore difficoltà portata dalla non corrispondenza nella maggior parte dei casi fra la "destinazione turistica" e i confini amministrativi

– quasi sempre la “destinazione turistica” è più grande di un comune e più piccola di una provincia.

- Cosa nasce prima, il Destination Management o flusso turistico sul territorio di riferimento?

Come suggerito nella risposta precedente, dove sono già presenti forti flussi turistici e gli imprenditori sono capaci di lavorare insieme il destination management nasce “naturalmente”, dove invece i flussi turistici sono limitati le amministrazioni pubbliche non riescono, salvo eccezioni, ad avviare attività di destination management

- Chi sono secondo lei gli attori più adatti a gestire ed organizzare una Destination Management?

Le reti di imprenditori privati che attivano attività di destination management sono molto più efficaci delle strutture pubbliche, ma trovano limiti quando devono intervenire su temi “sovralocali” come ad esempio lo sviluppo delle infrastrutture di trasporto.

- Possibili criticità nella proposta presentata nella mia "tesi" di franchising turistico.

La difficoltà maggiore della proposta risiede nell’individuazione di un *business model* tale da garantire efficacia di intervento insieme ad effettivi ritorni per il franchisor, che presidia il fattore critico di successo di tutta l’operazione e cioè il rapporto con i potenziali clienti.

- Questa mia proposta risolve, almeno in parte il problema del meta-management e del coordinamento delle piccole attività imprenditoriali nel luogo ?

Di certo il *franchisor* potrebbe svolgere con successo una serie di attività di coordinamento e di supporto allo sviluppo che in realtà “piccole” dal punto di vista turistico nessun altro svolgerebbe con efficacia

- Quale potrebbe essere secondo lei per iniziare un buon risultato in termini di turisti in arrivo?

E’ evidente che i numeri devono essere valutati situazione per situazione e solo dopo aver definito con chiarezza il business model di riferimento.

Conclusione:

A conclusione di questo lavoro di tesi, alcune considerazioni, alla luce di quanto affrontato, risultano di particolare interesse.

La prima, doverosa, è sulla forza del “brand Italia” nel mondo. Tutti i dati che abbiamo riportato in questo elaborato, sono la prova lampante che, come dice Oscar Farinetti, “l’Italia tira”.

Ciò deve far capire soprattutto a noi giovani, che dobbiamo sentirci orgogliosi di essere italiani e che se vogliamo fare impresa e puntare sull’export abbiamo dalla nostra, un grande vantaggio, il “country of origin effect”. La “country image” associata all’Italia, specialmente in riferimento ai prodotti alimentari, sembra che faccia capo a valori quali, affidabilità, sicurezza, tradizione, creatività e artigianalità.

La cosa che voglio a gran voce ribadire è, che l’effetto dirompente del “country of origin” italiano non deve per forza essere rivolto all’export, può anche diventare fonte di guadagno attraendo nuovi turisti in Italia.

L’obiettivo, ambizioso, che questa tesi si prefigge è proprio questo! Trovare un modo di massimizzare l’efficienza del privato, coniugandola con la staticità del pubblico e tutto in un’ottica di aumento del flusso turistico.

La nostra idea di “franchising turistico” concentra tutta l’attenzione su soggetti privati, cercando degli attori in grado di attuare un modello di Destination Management e proporlo in modo forte ed univoco nel mondo. Tutto organizzato, gestito e controllato da Eataly che potrebbe promuovere il progetto nei suoi store sparsi per il globo.

Eataly infatti ha fatto del “Country of origin” una delle principali leve attraverso cui differenziare e valorizzare i suoi prodotti sui mercati esteri. Un perfetto connubio di coraggio e imprenditorialità. Perché non replicare tutto ciò nel settore turistico Italiano?

Io ci credo, e voi?

Giorgio Curini

Ringraziamenti:

Voglio prima di tutto ringraziare mia madre Irene e mio padre Gastone che come sempre mi hanno supportato dandomi consigli e correggendo in continuazione bozze della tesi. Colgo l'occasione anche per ringraziare Luciano Palenca e Diego Petruccelli per la loro disponibilità, professionalità e cordialità. Infine come non essere grati a Pietro Signorini e Edoardo Rossi, due amici che hanno condiviso passo dopo passo questo progetto insieme a me, il confronto con loro è stato utilissimo e costruttivo ai fini della stesura della tesi.

Grazie!

Bibliografia e Sitografia

- "Impresa Turismo 2013" redatto da ISNART, istituto nazionale ricerche turistiche per conto di Unioncamere.
- Rapporto "il valore dell'arte: una prospettiva economico-finanziaria". Redatto dalla PricewaterhouseCoopers. Anno 2009.
- "Io sono cultura, l'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi" rapporto 2013 redatto da UNIONCAMERE e Fondazione Symbola con la partnership della regione Marche.
- Rapporto "Turismo Italia 2020" Documento redatto dal Gruppo di Lavoro del Ministro per gli Affari Regionali, il Turismo e lo Sport con la consulenza tecnica di "Boston Consulting Group" anno 2013.
- Sito internet www.ontit.it (osservatorio nazionale del turismo).
- "Marketing delle destinazioni turistiche, il destination management e le D.M.O." fonti Umberto Martini, Mariangela Franch, Angelo Presenza. Scritto da Stefano Marchinoro. Anno 2011
- "I distretti industriali e le sfide della nuova competizione. Riflessioni sulla realtà lombarda" di Giorgio Brunetti e Federico Visconti, *Rivista milanese di economia*, 1999,p.58
- "La riviera del Brenta come destinazione turistica" di Giuliano Giacomazzo.
- www.castelli-loira.it.
- www.randezvous.com.
- www.franceguide.com.
- www.booking.com,
- Intervento di Gabriella Legno, componente del Direttivo di "Valori e Rinnovamento", alla conferenza "La cultura per uscire dal declino" 29/01/14
- "Acquistare Italia", Studio del Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Bologna in collaborazione con il Dipartimento per lo sviluppo e la competitività del Turismo.
- Tutte le informazioni e i riferimenti sull'associazione "i borghi più belli d'Italia" sono state tratte dal sito www.borghitalia.it
- www.bandierearancioni.it
- www.borghiautenticiditalia.it

- www.eataly.it
- Sartorio A., *Il mercante di utopie. La storia di Oscar Farinetti, l'inventore di Eataly*, Sperling & Krupfer, 2008
- Tamburi Investement Partners S.P.A. www.tipspa.it
- www.ontit.it
- Christian Caliandro e Pier Luigi Sacco *Italia Reloaded. Ripartire con la cultura* (Il Mulino, Bologna, 2011)
- www.fourtourism.it
- "Destination Branding 2.0" tratto da www.fourtourism.it scritto da Bruno Bertero. 23 Aprile 2014
- "Tavolo: La qualità del prodotto e dell'offerta turistica" documento tratto dalla conferenza provinciale del turismo, organizzato della provincia autonoma di Trento e Trentino school of management.
- "IMPRESE TURISTICHE E COMPETITIVITÀ, LE CARATTERISTICHE DELLA PRODUZIONE DELLE IMPRESE TURISTICHE" A cura di: Dott. Mara Manente Dott. Mirella Cerato Dott. Maria Carla Furlan redatto dal Ciset Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica dell'Università Ca' Foscari, Venezia.
- Tesi di Laurea "La Riviera del Brenta come destinazione turistica Brand, azioni strategiche e governance" Di Giulio Giacomazzo. Corso di Laurea Magistrale in Economia dei Sistemi Turistici dell'Università Ca' Foscari, Venezia. Anno 2012
- www.visaloire.it
- Federico FACCIO, Elena GIAMBRA "Ipotesi di distretto turistico culturale tra il Chierese e l'Astigiano e progetto di sistemazione del contesto storico paesaggistico della Canonica di Santa Maria di Vezzolano" dati tratti dal Capitolo 1 "Letteratura sul concetto di distretto". Politecnico di Torino II Facoltà di Architettura Corso di Laurea Specialistica in Architettura - A.A. 2008/2009
- Cinzia De Maggio "Il rilievo del Paese di origine quale leva di differenziazione della produzione sui mercati internazionali. Il caso: Eataly". Dipartimento di Impresa e Management Cattedra di Marketing Internazionale Luiss G. Carli. . Anno 2013
- Becattini G., *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, Torino, 2000

- Caroli M., Gestione delle Imprese Internazionali, Mc Graw-Hill, 2012.
- ISTAT, "Rapporto Annuale 2013"
- Venturini T., in collaborazione il Centro Studi di Slow Food e la Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, "Il nostro pane quotidiano. La logica della grande distribuzione e le ragioni della produzione tradizionale nella Provincia di Cuneo: il caso Eataly", 2007.
- www.eataly.it
- Destination & Tourism, rivista di destination Management e Marketing. N.11 dicembre 2011.
- Destination & Turismi, rivista di destination Management e Marketing. N.2 maggio 2010.
- "Aspetti strategici della destination governance" di Michele Tramma, a cura di Pechlaner H., Paniccia P. Valeri M. Raich F. tratto da "destination Governance. Teorie ed esperienze", Giappichelli, 2011.
- "Destinazione Turistica, destination management e le DMO" di Stefa Marchioro. Anno 2011
- "Destination Management e Destination Marketing per una gestione efficient delle destinazioni turistiche" a cura di Stefan Marchinoro. Anno 2012
- " Destination Management per il turismo degli eventi aggregati" a cura di Francesco di Cesare.