

INTRODUZIONE AL DESTINATION MANAGEMENT & PLANNING



A scenic view of a town with a church tower, seen through a pergola with lemons.

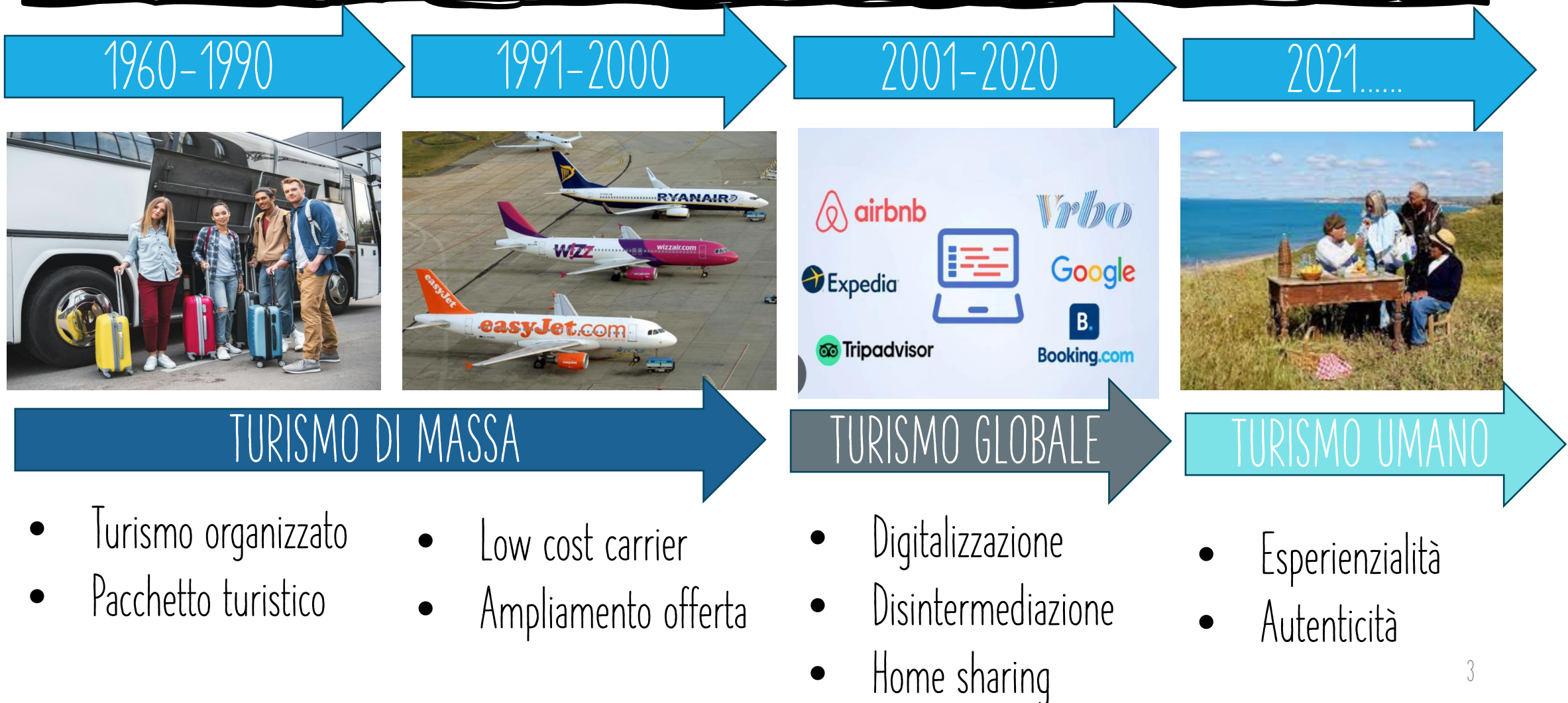
1. IL DESTINATION MANAGEMENT & MARKETING OGGI



F TOURISM & MARKETING
Josep Ejarque

LE QUATTRO RIVOLUZIONI DEL TURISMO

IL CAMBIAMENTO DEL MODELLO DI TURISMO



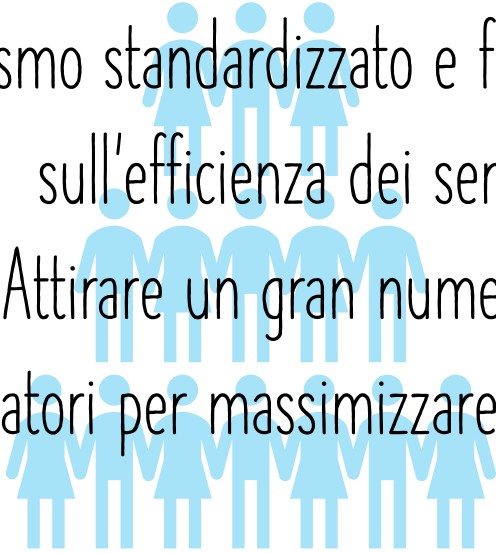
LE QUATTRO RIVOLUZIONI DEL TURISMO

IL CAMBIAMENTO DEI PARADIGMI

1. Dal turismo di massa al turismo personalizzato

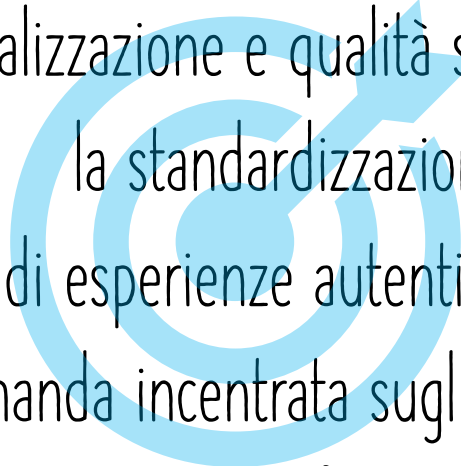
PARADIGMA TRADIZIONALE



- Turismo standardizzato e focalizzato sull'efficienza dei servizi
 - Attirare un gran numero di visitatori per massimizzare i profitti
- 

NUOVO PARADIGMA



- Personalizzazione e qualità sostituiscono la standardizzazione
 - Ricerca di esperienze autentiche e uniche
 - Domanda incentrata sugli interessi specifici
- 

LE QUATTRO RIVOLUZIONI DEL TURISMO

IL CAMBIAMENTO DEI PARADIGMI

2. Dal focus sulle mete (destinazioni) al focus sulle esperienze (della destinazione)

PARADIGMA TRADIZIONALE

- Importanza data alla destinazione:
luoghi iconici
- «Spuntare la lista» dei luoghi da visitare

NUOVO PARADIGMA

- Il viaggio come esperienza
- Ricerca di emozioni, apprendimento e interazioni umane
- Ricerca di esperienze memorabili nella destinazione

LE QUATTRO RIVOLUZIONI DEL TURISMO

IL CAMBIAMENTO DEI PARADIGMI

3. Dalla quantità di turisti al valore che apportano i turisti

PARADIGMA TRADIZIONALE

- Il successo della destinazione si misura dal numero di arrivi e presenze
- Crescita quantitativa come obiettivo
 - Indifferenziazione

NUOVO PARADIGMA

- Il successo si misura dal valore aggiunto che il turismo apporta alla destinazione
- Equilibrio tra turisti e comunità locale
- Privilegiare flussi turistici sostenibili

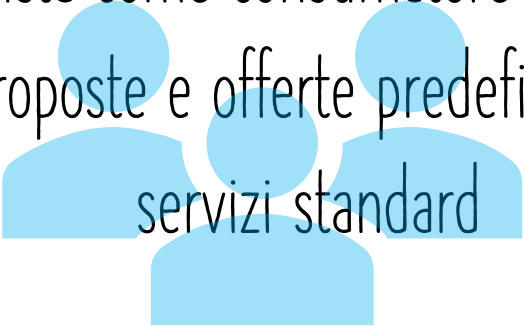
LE QUATTRO RIVOLUZIONI DEL TURISMO

IL CAMBIAMENTO DEI PARADIGMI

4. Dal turismo passivo al turismo attivo

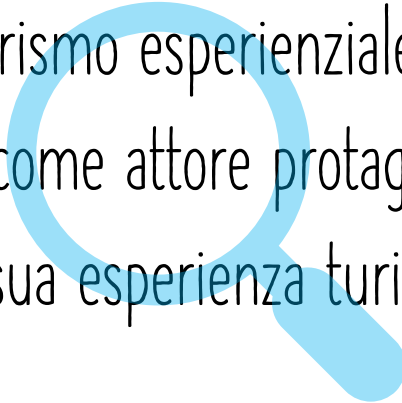
PARADIGMA TRADIZIONALE



- Turista come consumatore passivo
 - Proposte e offerte predefinite e servizi standard
- 

NUOVO PARADIGMA



- Turismo esperienziale
 - Turista come attore protagonista della sua esperienza turistica
- 

LE QUATTRO RIVOLUZIONI DEL TURISMO

IL CAMBIAMENTO DEI PARADIGMI

5. Dal turismo consumista al turismo sostenibile

PARADIGMA TRADIZIONALE

- Turismo guidato dal consumismo
 - Visite affrettate
- Sfruttamento risorse senza attenzione agli impatti
- Acquisto souvenir (boom magnete)

NUOVO PARADIGMA

- Attenzione alla sostenibilità
- Conservazione dell'ambiente e del patrimonio
- Rispetto verso le comunità locali

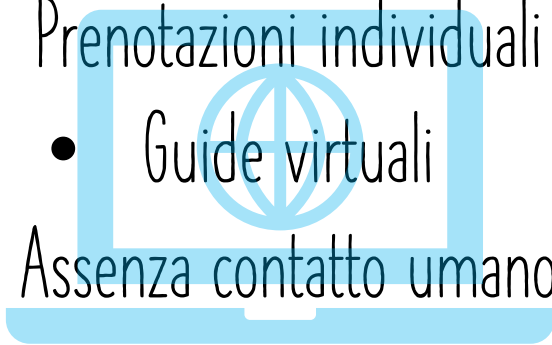
LE QUATTRO RIVOLUZIONI DEL TURISMO

IL CAMBIAMENTO DEI PARADIGMI

6. Dal turismo high-tech al turismo high-touch

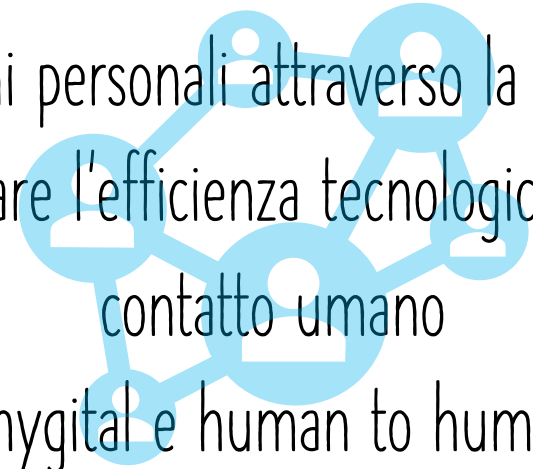
PARADIGMA TRADIZIONALE

- Digitalizzazione
- Prenotazioni individuali
- Guide virtuali
- Assenza contatto umano



NUOVO PARADIGMA

- Priorità alla dimensione umana e alle interazioni personali attraverso la tecnologia
- Bilanciare l'efficienza tecnologica con il contatto umano
- Phygital e human to human



LE QUATTRO RIVOLUZIONI DEL TURISMO

LE APPLICAZIONI PER LE DESTINAZIONI

Trasformazione completa del modo in cui le destinazioni devono concepire il ruolo:

Diventare contenitori
di «experience to live»

Riprogettare il marketing e la promozione: più
responsabili e segmentate

Sostenibilità consapevole: da
semplice iniziativa di marketing, a
principio cardine nella gestione della
destinazione

Dare più enfasi alla gestione del
turismo nella destinazione

Valorizzazione del DNA della destinazione,
evitando la «commoditizzazione» della cultura
locale

LE QUATTRO RIVOLUZIONI DEL TURISMO

LE APPLICAZIONI PER LE DESTINAZIONI

Conservazione del patrimonio materiale e immateriale:

- Evitare banalizzazione
- Evitare eccessiva commercializzazione di tradizione e cultura locali

Centralità della comunità locale: empowerment

- Qualità di vita dei residenti - qualità della visitor experience
- Evitare di trasformare i residenti in vittime dei flussi turistici

Spostare il modello di destinazione da quello basato sul volume a quello basato sul valore

Puntare sul «less is more» – meno per ottenere di più

LE QUATTRO RIVOLUZIONI DEL TURISMO

LE APPLICAZIONI PER LE DESTINAZIONI

Assicurare l'attrattività futura della destinazione:

- Diminuire la pressione sulle risorse locali

Comunicazione trasparente e valoriale

- Trasmettere i valori della destinazione

Digitalizzazione non solo per il marketing, ma anche per la gestione della destinazione

Gestione della destinazione come unicum

- Controllo dei flussi per ridurre la pressione su infrastrutture, comunità e risorse naturali

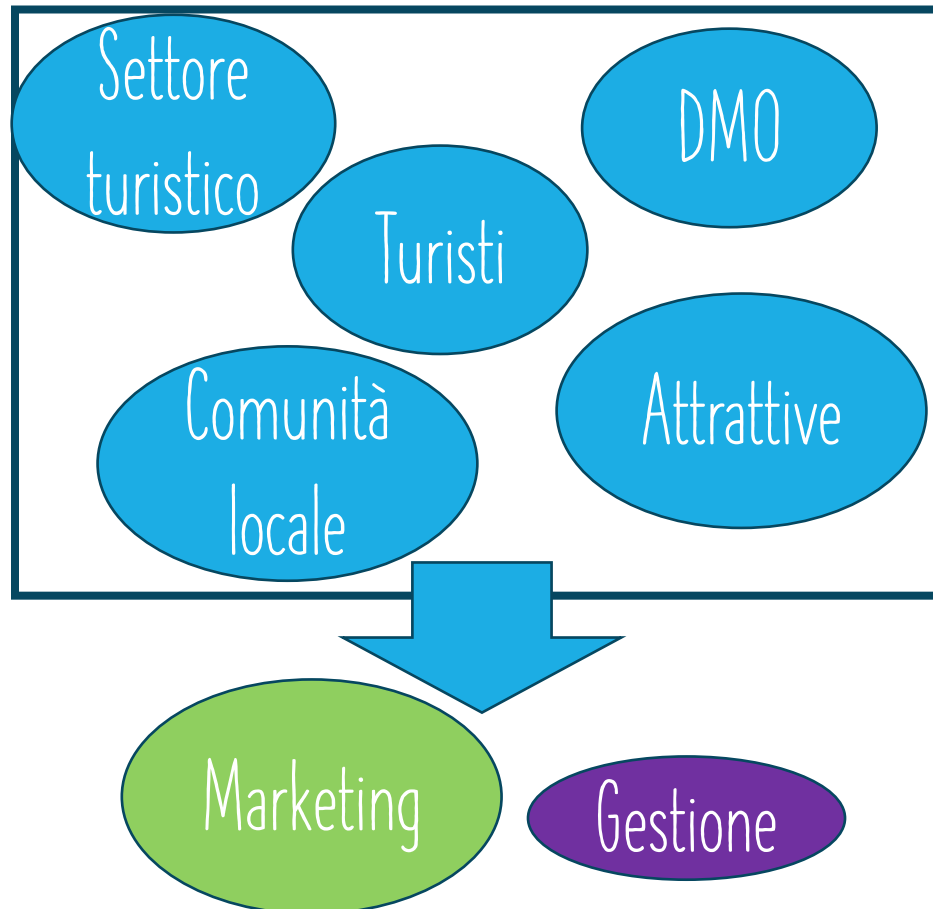
1. IL DESTINATION MANAGEMENT & MARKETING OGGI

2. IL NUOVO PARADIGMA NEL DESTINATION MANAGEMENT



IL NUOVO PARADIGMA NEL DESTINATION MANAGEMENT

IERI



OGGI



IL NUOVO PARADIGMA NEL DESTINATION MANAGEMENT

L'EVOLUZIONE DEL PARADIGMA DEL DESTINATION MANAGEMENT

MARKETING E PROMOZIONE

Attirare turisti nella destinazione per favorire la crescita turistica ed economica dei territori, utilizzando le attrattive della destinazione in modo controllato

RESILIENZA

Sviluppare la capacità del territorio di tornare allo stato desiderato, continuando ad utilizzare le attrattive della destinazione senza apportare modifiche al management

SOSTENIBILITA'

Mitigare la crescita incontrollata, mantenendo le risorse e le attrattive, generando una crescita turistica controllata con significative modifiche nella governance e nel management della destinazione

«From destination marketing to destination management»

IL NUOVO PARADIGMA NEL DESTINATION MANAGEMENT

L'EVOLUZIONE DEL PARADIGMA DEL DESTINATION MANAGEMENT

IERI



OGGI

- Destinazioni posizionate, promosse, commercializzate e brandizzate come **prodotti di consumo**
- Promozione risorse
- Soddisfare una domanda turistica attirata dalle **attrattive**, e influenzata dalla **promozione**
- **Mass tourism**

- Dalla promozione alla **destination stewardship**
- Dalla promozione alla **gestione sostenibile**
- Enfasi non sulla quantità, ma sul **valore generato**
- Destinazione non come prodotto di consumo, ma come **ecosistema**
- Considerazione di: abitabilità, economia locale, infrastrutture, patrimonio e sostenibilità
- **Human to human tourism**

COS'È OGGI IL DESTINATION MANAGEMENT?



Il destination management è il processo globale che include la gestione di diversi aspetti di una destinazione turistica, col fine di **costruire uno sviluppo sostenibile** per il futuro della stessa



Il destination management si occupa di **pianificazione strategica, gestione e coordinamento** degli elementi con cui una destinazione massimizza la sua attrattività nei confronti dei turisti, minimizzando però gli impatti negativi, per creare un'esperienza di destinazione che sia coesa e sostenibile



Il nuovo concetto: Destination Stewardship



COS'È OGGI IL DESTINATION MANAGEMENT?

I PILASTRI DEL DESTINATION MANAGEMENT DI OGGI

ALLINEAMENTO STRATEGICO

- Gestire una destinazione significa fare meticolosa pianificazione
- Pianificazione integrale significa considerare:
 - Cultura locale
 - Patrimonio
 - Dinamiche di mercato

SVILUPPO SOSTENIBILE

- Sostenibilità come elemento centrale nella gestione
- Pratiche sostenibili per preservare l'attrattività di una destinazione nel lungo periodo

COINVOLGIMENTO STAKEHOLDER

- La gestione delle destinazioni non è un «one-man show»
- Garantire e coordinare gli interessi di tutte le parti:
 - Turisti
 - Residenti
 - Operatori

MIGLIORAMENTO VISITOR EXPERIENCE

- Costruire esperienze memorabili (prodotto-destinazione) come aspetto chiave nella gestione



COS'È OGGI IL DESTINATION MANAGEMENT?

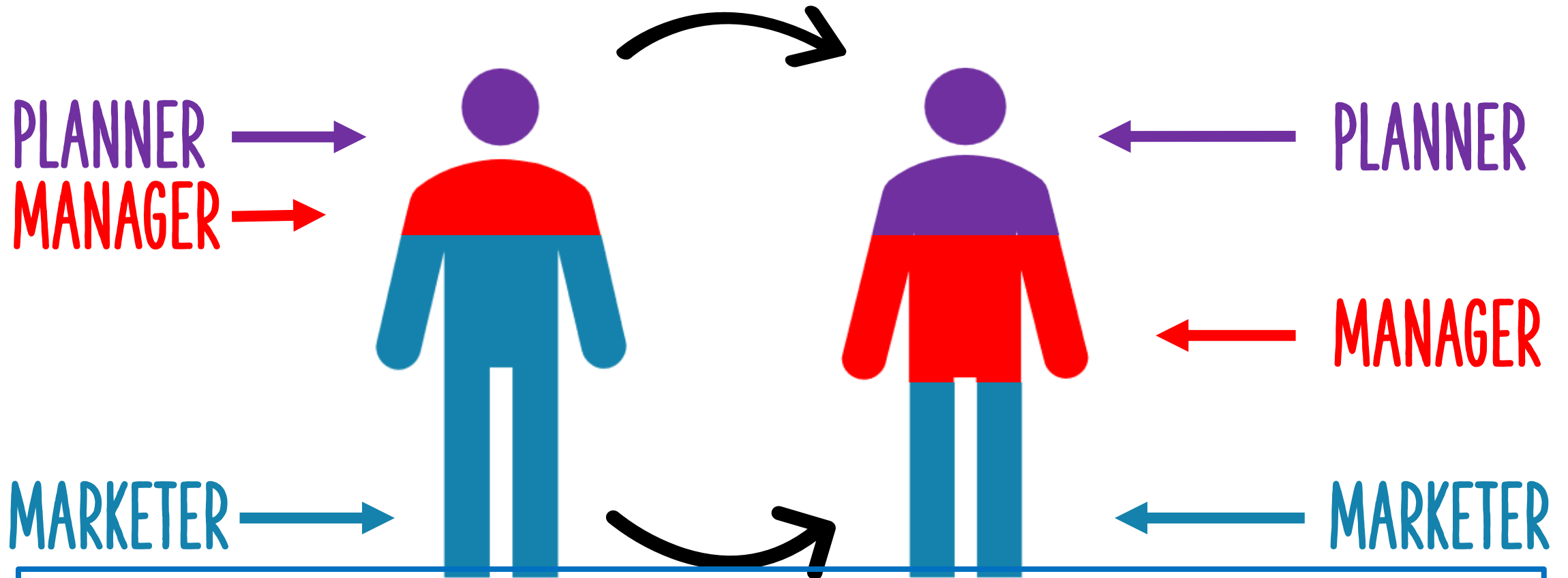
PERCHÉ IL DESTINATION MANAGEMENT È IMPORTANTE?

Il **destination management** serve a cercare un equilibrio tra sostenibilità e sua profittabilità per la destinazione



COS'È OGGI IL DESTINATION MANAGEMENT?

L'EVOLUZIONE DEI COMPITI DEL DESTINATION MANAGER



La nuova regola del Destination Manager: 3 terzi



3. LA GESTIONE DELLA COMPLESSITÀ DEL DESTINATION MANAGEMENT

DESTINAZIONI TURISTICHE OGGI

LA GESTIONE DELLA COMPLESSITÀ DEL DESTINATION MANAGEMENT



DESTINAZIONI TURISTICHE OGGI

LE COMPLESSITÀ DA GESTIRE NELLA DESTINAZIONE

- Saturazione
- Impatti ambientali
- Overtourism
- Turismofobia
- Offerta ricettiva extralberghiera
- Equilibrio tra attività autentiche e qualità di vita dei residenti



DESTINAZIONI TURISTICHE OGGI

LE COMPLESSITÀ DA GESTIRE NELLA DESTINAZIONE

- Cambiamento climatico
- Over-exploitation attrattive
- Risorse economiche
- Infrastrutture e servizi pubblici
- Cambiamento del tessuto commerciale e cittadino
- Mobilità urbana



Le sfide sono sempre più complesse
e gestirle comporta l'adozione di
misure trasversali



4. LE SFIDE DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE

LE SFIDE DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE

GESTIRE L'OVERTOURISM E L'OVERCROWDING: CAPACITA' DI CARICO



Conoscere e calcolare la capacità di carico della destinazione:

- Capacità di carico **fisica** (CCF)
- Capacità di carico **reale** (CCR)
- Capacità di carico **effettiva** (CCE)



La CCF dovrebbe essere superiore alla CCR, la quale dovrebbe essere a sua volta superiore, o uguale, alla CCE.

LE SFIDE DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE

GESTIRE I TURISTI: GEN Z VS BABYBOOMER



GEN Z

- Non interessata ai brand, ma alle **esperienze** e alla **sostenibilità**
- «Silent travellers»
- Ricerca **esperienze più autentiche** che riflettano le peculiarità della destinazione

BABYBOOMER



- **Accessibilità** per attrattive, infrastrutture e servizi
- Opzioni **pet-friendly**
- **Well-being e comfort**

LE SFIDE DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE

GESTIRE L'IMPATTO DEL CAMBIAMENTO CLIMATICO



UNA NUOVA CONCEZIONE DELLA STAGIONALITA'

- Attenzione alla riduzione dei flussi estivi
- Cambiamento della stagionalità turistica
- Ampliamento dell'attività turistica
- Nuovi bisogni dei turisti

«Il numero dei turisti europei disposti a viaggiare nell'area mediterranea in estate è sceso del 10%»
(fonte: ETC).

LE SFIDE DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE

ADATTARE LA PROPOSTA DI VALORE DELLA DESTINAZIONE

Spingere gli operatori della destinazione ➡

Nomisma per UniCredit | Osservatorio Turismo 2023

LE STRATEGIE DI RISPOSTA ADOTTATE DALLE STRUTTURE

Quali iniziative di business sta già adottando o prevede di adottare la struttura ricettiva nel biennio 2023-2024?



Spingere i turisti della destinazione ➡



«ENJOY & RESPECT»

- Sensibilizzazione dei visitatori ai comportamenti responsabili «Enjoy & Respect»
- Spinta su innovazione e miglioramento dell'offerta

LE SFIDE DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE

GESTIRE L'AUTENTICITA' «LIKE A LOCAL»

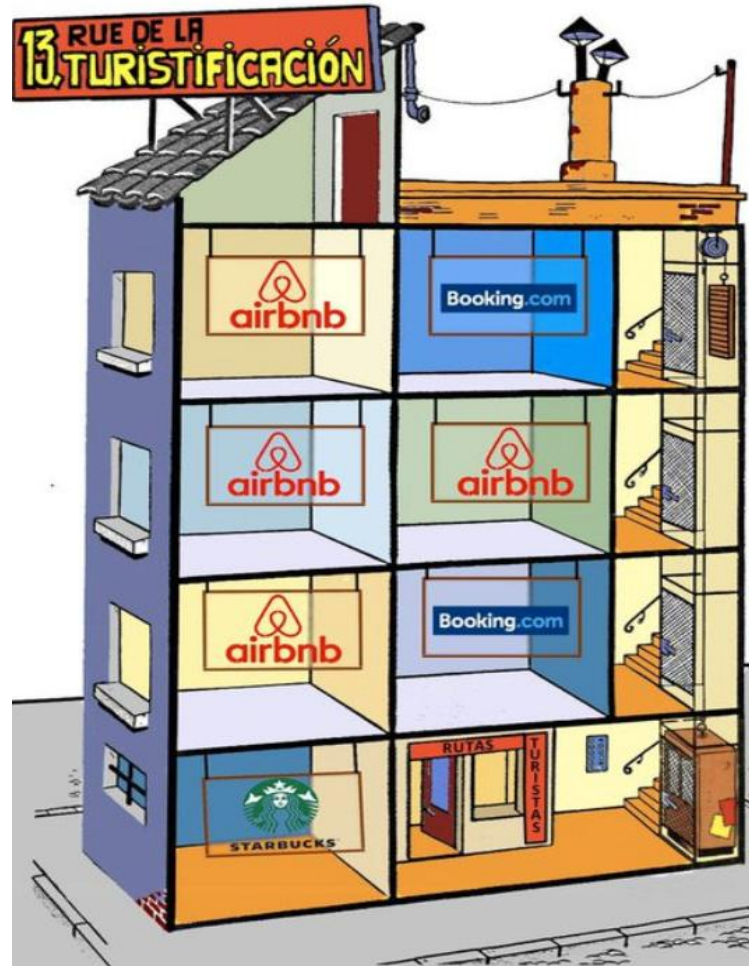
AUTENTICITA' DA PROTEGGERE

- Diffusione dei flussi turistici
- Fornire una motivazione per cui scegliere la destinazione
- Costruire la proposta di valore in modo che i visitatori trovino una destinazione autentica e che corrisponda ai propri valori



LE SFIDE DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE

MONITORARE E GESTIRE L'OFFERTA HOME SHARING E SHORT RENTAL



ATTENZIONE ALL'ECESSO DI OFFERTA

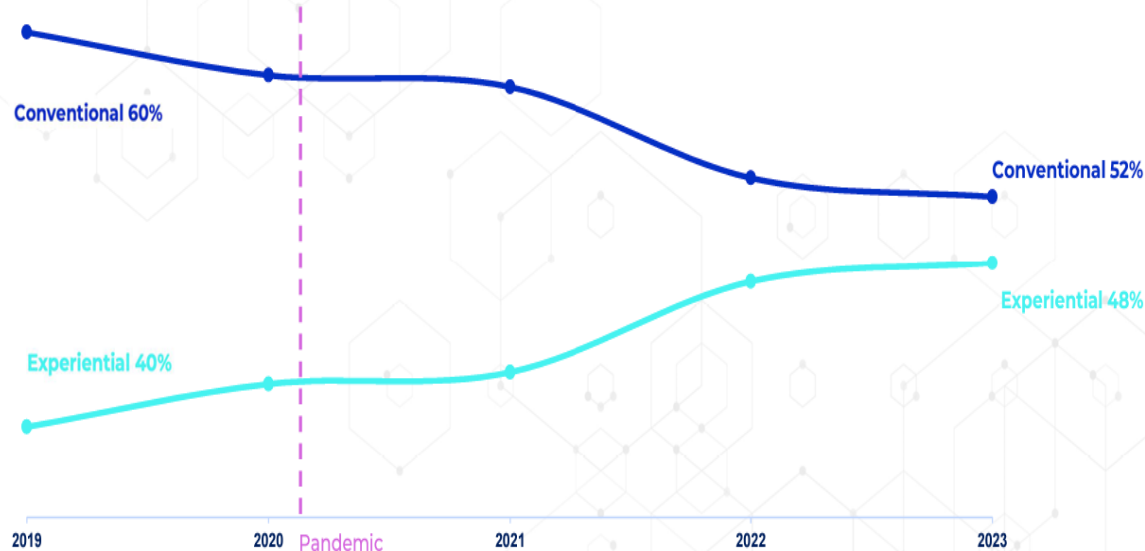
- Monitoraggio per identificare un eccesso di offerta

LE SFIDE DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE

FAVORIRE L'ESPERIENZIALITÀ DELLA PROPOSTA DI DESTINAZIONE

Experiential Travel Increases by 8%

Tracking the shift in traveler preferences between 2019 and 2023

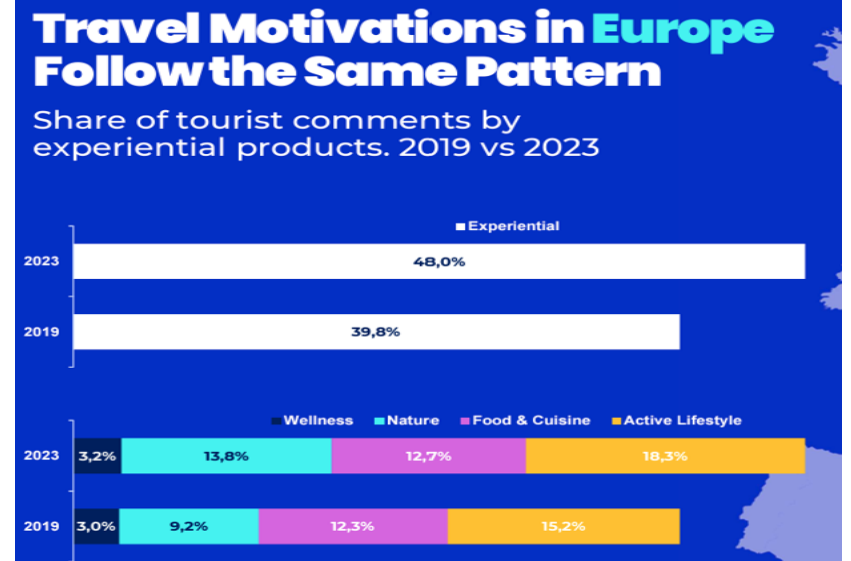


Conventional: Arts & culture, Nightlife, Family activities, Sunbathing, Shopping
Experiential: Active Lifestyle, Food & Cuisine, Nature, Wellness

Source: Mabrian Travel Intelligence via social listening

I FATTORI NELLA SCELTA DELLA DESTINAZIONE: ESPERIENZE E ATTIVITÀ'

- La domanda turistica di esperienze è in costante ascesa



LE SFIDE DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE

GESTIRE LA VISITOR EXPERIENCE ALL'INTERNO DELLA DESTINAZIONE

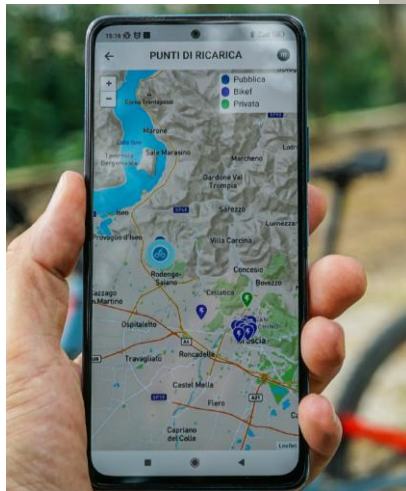


LA VISITOR EXPERIENCE VA GESTITA

- Vivere un'esperienza di destinazione senza intoppi; un'esperienza fluida con un'offerta chiara, informazioni precise, ecc.
- Strutturare e mettere insieme l'offerta in modo motivazionale
- Facilitare il turista nella conoscenza dell'offerta

LE SFIDE DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE

INNOVARE L'OFFERTA VERSO LA SOSTENIBILITÀ



GUIDARE IL SISTEMA-DESTINAZIONE PER EVITARE ERRORI

- Monitorare le iniziative degli operatori per evitare greenwashing
- Indurre il turista alla mobilità interna sostenibile

LE SFIDE DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE

TECNOLOGIA PER LA GESTIONE E IL MARKETING DELLA DESTINAZIONE



SMART TOURISM DESTINATION

- Monitoraggio del sentiment e della reputazione
- Tecnologia per la realizzazione di informazione in destination
- Analisi predittiva dei flussi turistici
- Gestione dei flussi turistici

LE SFIDE DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE

GESTIRE IL «CONDIVIDI LA TUA CITTÀ»



DESTINAZIONE ACCOGLIENTE E OSPITALE

- Rapporto cittadino-turista
- I turisti vogliono ricevere un'accoglienza cordiale da parte dei residenti
- I turisti vorrebbero scoprire luoghi non turistici e poco frequentati
- Monitorare il sentiment della popolazione verso i turisti

LE SFIDE DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE

MARKETING VS PROMOZIONE

- Smettere di comunicare il territorio (destinazione), l'esperienza che esso offre
- Promozione intelligente e non più «anywhere»
 - Marketing a partire dai clienti
 - Marketing predittivo & Personalizzato
 - Marketing contestuale: on time
 - Marketing automation & Social media
 - Marketing aumentato
 - Chatbots e assistenti virtuali

Smettere con la promozione generica e generalista



An aerial photograph of a mountain town in winter. The town is built on a steep, snow-covered hillside. Numerous houses and buildings are visible, many with warm interior lights glowing through the windows. A prominent church with a tall, white spire and a green roof stands out in the foreground. The surrounding landscape is covered in snow and dotted with evergreen trees. The sky is a deep blue, suggesting twilight.

5. DESTINATION MANAGEMENT PER AFFRONTARE LE SFIDE

IL SUPERAMENTO DELLE SFIDE

GESTIRE L'OVERTOURISM

- Capire se c'è veramente un problema di overtourism
- Distinguere tra overtourism e overcrowding
- Scegliere la strategia più adatta alla destinazione:

1. NUMERO CHIUSO
2. CONTINGENTAMENTO
3. SPECIALIZZAZIONE DELLA DESTINAZIONE
4. DEMARKETING



IL SUPERAMENTO DELLE SFIDE

CRESCITA E SVILUPPO SOSTENIBILE

- Strutturare l'offerta della destinazione
- Strutturare reti e partnership tra operatori



IL SUPERAMENTO DELLE SFIDE

CRESCITA E SVILUPPO SOSTENIBILE

- Gestire la destinazione per assicurare la qualità di vita dei residenti



Regolamentazione visite dei gruppi



Carta del turista responsabile

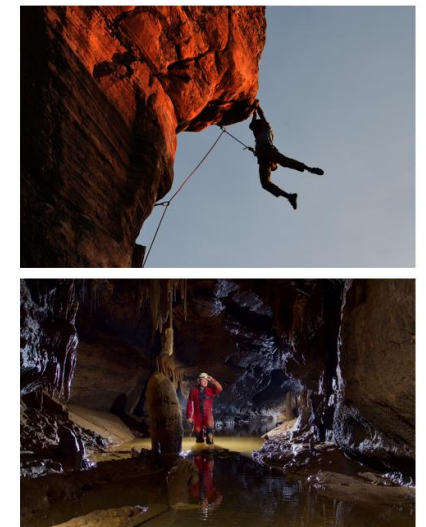
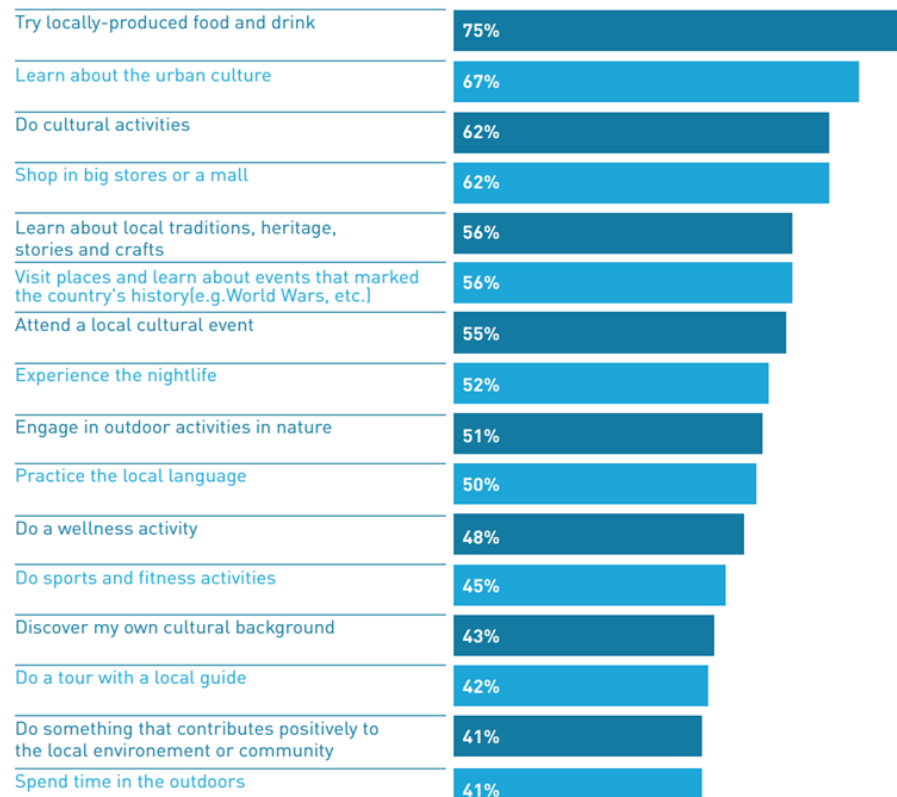
IL SUPERAMENTO DELLE SFIDE

FOCALIZZARSI SULL'EXPERIENCE

- Costruire e comunicare l'esperienzialità della fruizione turistica della destinazione

2.2.7 Preferred in-destination activities

Figure 34: Most popular in-destination activities for Gen Zers



IL SUPERAMENTO DELLE SFIDE

MARKETING INTEGRATO VS PROMOZIONE

- Smettere con la promozione generica e generalista
- Smettere di comunicare il territorio (destinazione), ma l'esperienza che esso offre
- Promozione intelligente e non più «anywhere»
- Marketing a partire dai clienti
- Marketing predittivo
- Marketing contestuale: adeguato nel messaggio e nel momento
- Marketing automation: social media
- Marketing aumentato: chatbot e assistenti virtuali

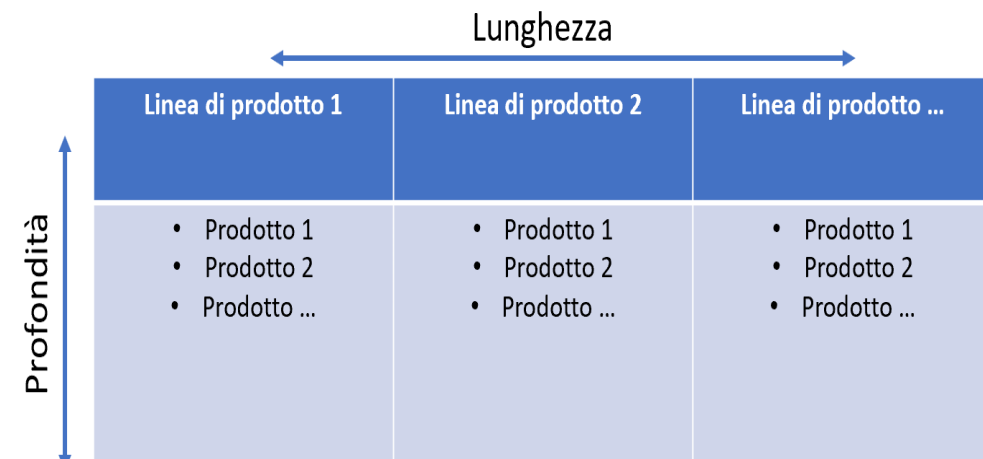


IL SUPERAMENTO DELLE SFIDE

GESTIRE LA STAGIONALITÀ E IL CAMBIAMENTO CLIMATICO

La fine del turismo di massa: c'era una volta l'alta stagione

- Costruire la product line della destinazione
- Costruire un portafoglio ampio e adeguato alle diverse stagionalità



IL SUPERAMENTO DELLE SFIDE

APPLICARE SOLUZIONI SMART

Approccio data-driven

- Scelte strategiche sulla base di osservatori di destinazione
- Investire nella connettività digitale (wi-fi, info in real time)
- Usare le tecnologie per implementare soluzioni sostenibili



Veneto in tempo reale



[VAI ALLA SEZIONE >>](#)

Hospitality Data Intelligence

Il dato è riferito al cluster più performante nell'ultimo periodo.

67,1%

Ricettivo Terme

TASSO OCCUPAZIONE CAMERE

Occupazione percentuale di camere vendute sulle camere disponibili.
(settimana 20-01-2025)

Nazionalità

Italia	73,7%
Germania	6,4%
Austria	4,5%
Svizzera	3,8%
Media mensile (12-2024)	

Canali

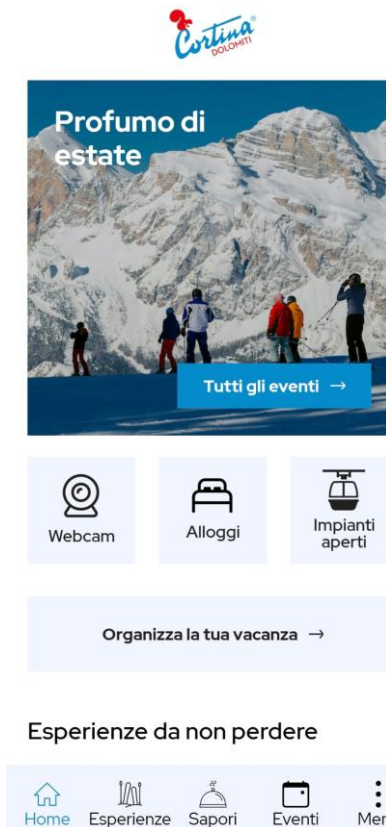
Diretto offline	70,6%
Diretto web	10,0%
Distribuzione	0,2%
Portale destinazione	0,9%
Altri	6,3%
Totale agenzie online	12,0%
Media mensile (12-2024)	

IL SUPERAMENTO DELLE SFIDE

APPLICARE SOLUZIONI SMART

Strumenti di visitor management

- Gestione dell'informazione e accoglienza (es. totem, DMS, webapp)
- Offerta virtuale (AR, VR, ecc.)



IL SUPERAMENTO DELLE SFIDE

UTILIZZARE L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Utilizzo dell'IA nella destinazione:

- Rapporto con i turisti (chatbot, assistenti vocali, ecc.)
- Creazione di contenuti (social media, blog, creazione immagini)
- Analisi di dati
- Automatizzazione informazione e accoglienza



6. REGOLE PER UN BUON DESTINATION MANAGEMENT



6. REGOLE PER UN BUON DESTINATION MANAGEMENT

LE LEZIONI CHE IL TURISMO HA DATO AI DESTINATION MANAGER

«Il destination management non è autoreferenziale né teorico né filosofico»

«Scelte, strategie e azioni hanno impatto sulle persone e sugli interessi economici, sociali e culturali dei turisti, dei residenti e degli operatori turistici»

PAROLA D'ORDINE: RESPONSABILITÀ

6. REGOLE PER UN BUON DESTINATION MANAGEMENT

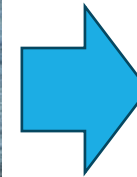
LE LEZIONI CHE IL TURISMO HA DATO AI DESTINATION MANAGER

«Il turismo è come l'energia: non si crea né si distrugge, semplicemente si trasforma»

In montagna lo sviluppo sostenibile non passa solo dal turismo lento

Il risorgere del turismo: l'ora del cambio di modello

Un nuovo modello di turismo



6. REGOLE PER UN BUON DESTINATION MANAGEMENT

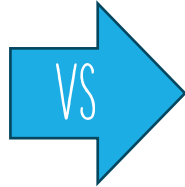
LE LEZIONI CHE IL TURISMO HA DATO AI DESTINATION MANAGER

«Il turismo non si può comandare... al massimo si può gestire»



Boom del turismo tra i Borghi più belli d'Italia: 9 milioni di visitatori

Borghi, luoghi rurali e dimore storiche: boom per il turismo diffuso in Italia, parola di Airbnb



Il 70% dei flussi di turismo internazionale che vengono in Italia per una vacanza di tipo culturale (2021) si concentra nell'1% della superficie del Paese.

(fonte: Data Appeal).

Stranieri in vacanza culturale, in città d'arte - 2021

Comune	% Presenze	1° mercato
Roma	20,9%	USA
Venezia	16,9%	FRA
Firenze	9,8%	USA
Milano	7,3%	FRA
Napoli	4,1%	FRA
Bari	3,0%	FRA
Verona	2,3%	GER

6. REGOLE PER UN BUON DESTINATION MANAGEMENT

LE LEZIONI CHE IL TURISMO HA DATO AI DESTINATION MANAGER

Imparare a «Non dare mai nulla per scontato»

Covid19.. La Fine del Turismo di Massa?

La lentezza torna di moda

La fine del turismo di massa

Effetto «cocooning» sulle vacanze: il turismo è «slow» e a chilometro zero

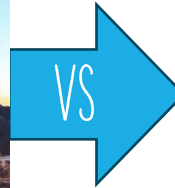
Il Covid ha sgretolato il turismo di massa. E ora il Metaverso punta tutto sul piano virtuale

6. REGOLE PER UN BUON DESTINATION MANAGEMENT

LE LEZIONI CHE IL TURISMO HA DATO AI DESTINATION MANAGER

«Spesso la realtà non coincide né con le previsioni né con quello che si pensa»

**Undertourism Is the New
Overtourism**



6. REGOLE PER UN BUON DESTINATION MANAGEMENT

LE LEZIONI CHE IL TURISMO HA DATO AI DESTINATION MANAGER

«Il comportamento della domanda reale, non corrisponde a quello che sembra»

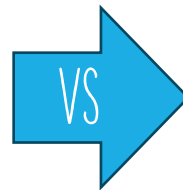
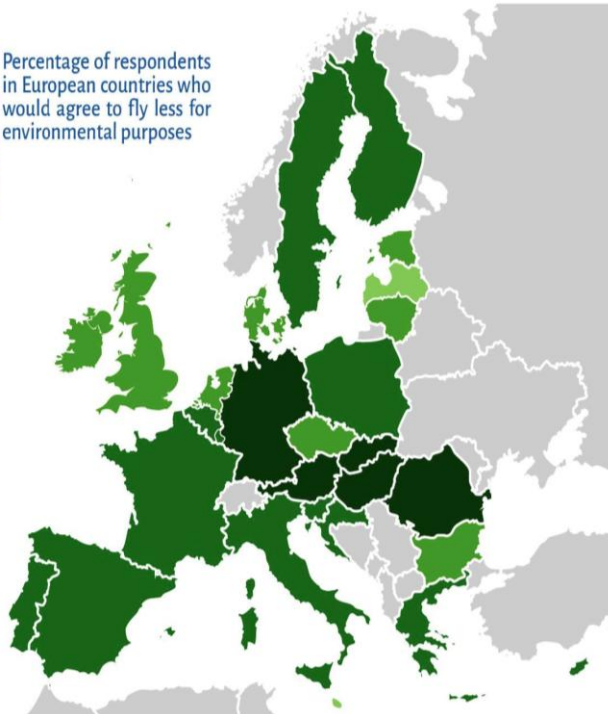
EIB Climate Survey

75%
of Europeans are
committed to flying less
to fight climate change.



Percentage of respondents
in European countries who
would agree to fly less for
environmental purposes

- ≥80%
- ≥70%
- ≥60%
- >50%



**Traffico aereo, a luglio oltre un milione di voli
Ue: si torna ai livelli 2019**

Enac: 197 milioni di passeggeri in Italia nel 2023

Con oltre 197 milioni di passeggeri, il 20% in più del 2022, sono stati superati i dati di traffico rispetto al periodo pre-Covid,...

GRAZIE PER L'ATTENZIONE BUON DESTINATION MANAGEMENT

JOSEP EJARQUE

