

Institute for Systemic Management
and Public Governance



University of St.Gallen

Le DMO di 4. generazione

10 dicembre 2018

Prof. Dr. Pietro Beritelli

1 Introduzione e chiarimento

All'inizio, la destinazione turistica era vista dal punto della domanda; ma nel corso degli ultimi 30 anni è sorto un problema

A destination is...

- ...a collection of experiences gained by the traveller...

fonte: Gunn (1972)

- ...a significant place visited on a trip. It may be defined as the farthest point away from home visited (distance destination), the place where the most amount of time was spent (main destination), or place the visitor thinks of as the primary place visited (motivating destination)...

fonte: WTO (1995, p.5)

- The **fundamental unit**, on which all the many complex dimensions of tourism are based,
- The **focal point** in the development and delivery of tourism products and implementation of tourism **policy**,
- The **basic unit of analysis** in tourism,
- Offers a **broad range** of products, experiences and services under the destination brand,
- **Cluster**: co-location of activities (products and services) that are linked horizontally, vertically or diagonally along the **value-chain** and served by **public and private sector**,
- Physical, but also intangible (**image, identity, personality**).
- It has physical and **administrative** boundaries defining its management, **images** and **perceptions** defining its **market competitiveness**. **Local tourism destinations** incorporate various **stakeholders** often including a **host community**, and can **nest and network to form larger destinations**.

fonte: UNWTO (2002)

La destinazione è veramente tutto questo? E se lo è veramente, come può essere effettivamente gestita/ commercializzata?

Ipotesi 1: Ci sono zone piu e zone meno turistiche



Ipotesi 2: 'posizionamento', 'strategie' e perciò anche 'successo' nel mondo reale non sono complete/ continue e dunque neanche imponibili/ implementabili

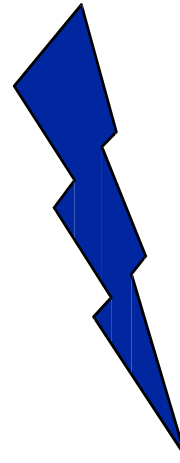


Ipotesi 3: uno spazio turistico aperto/ pubblico non può essere gestito nel senso di condurre/ comandare, bensì disegnato, modellato, formato

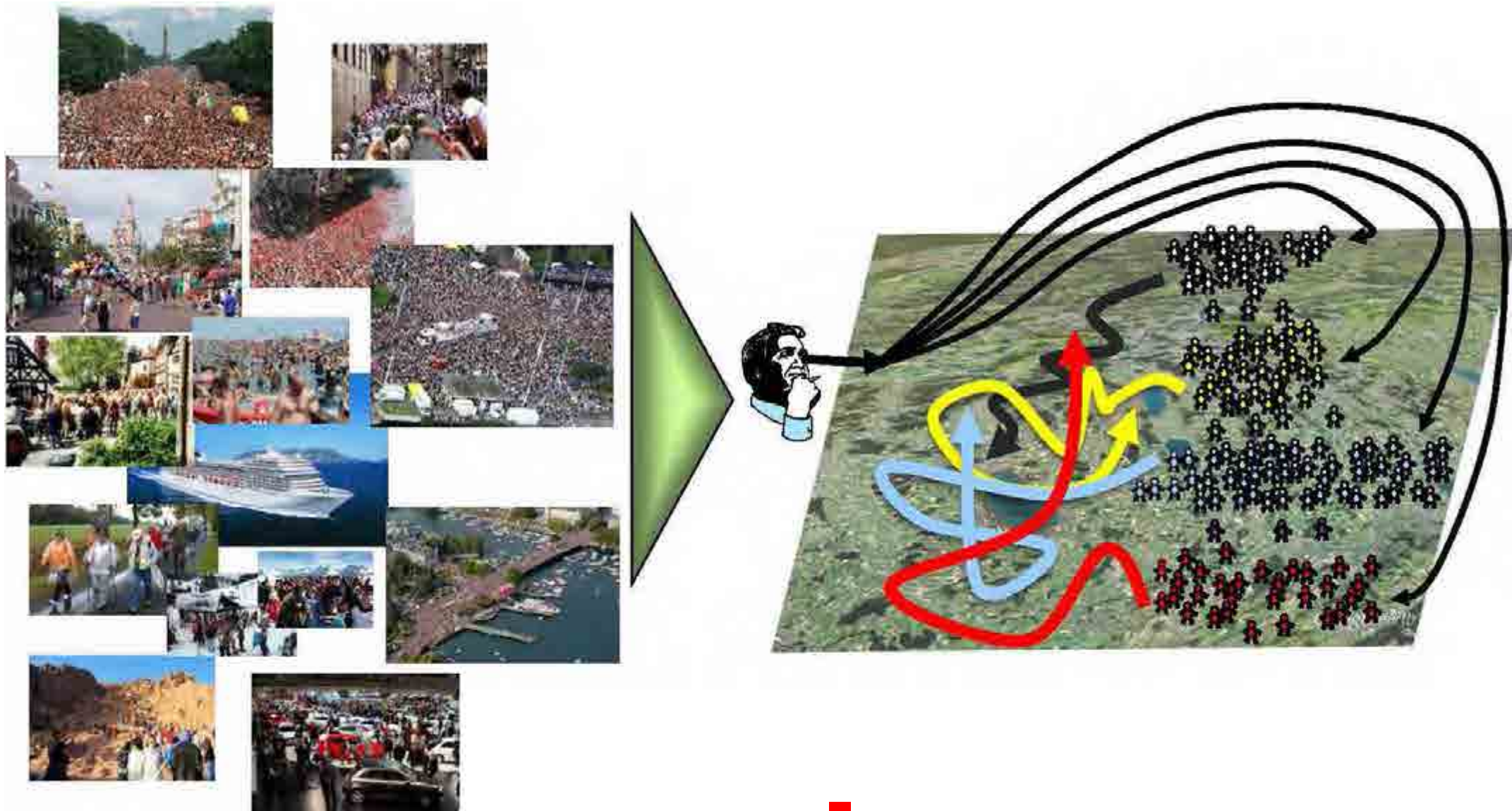
The Venetian (Las Vegas/ Macao)



Venezia (Italia)



Guardiamo il territorio attraverso le esperienze dei visitatori



La destinazione è uno spazio attivato dal turista. Il turista si muove liberamente con la/ nella

In effetti, la gran parte dei turisti cerca le stesse cose e fa molte cose simili

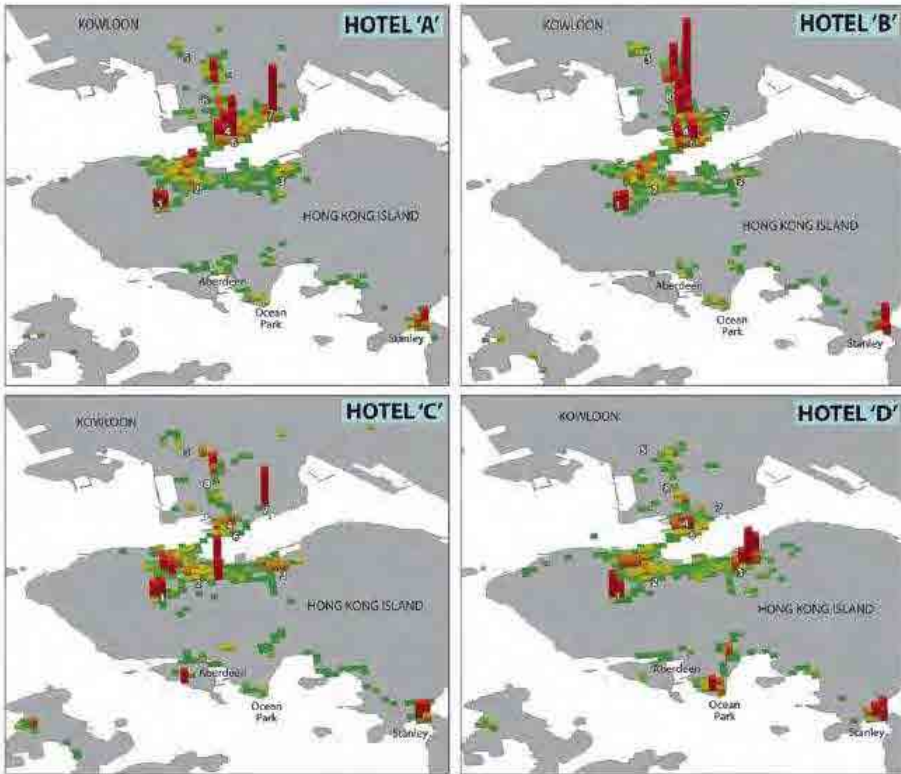


Figure 3. Aggregate Time Spent in Cells Measuring 200 by 200 Meters

fonte: Shoval, McKercher, Ng, Birenboim, 2011

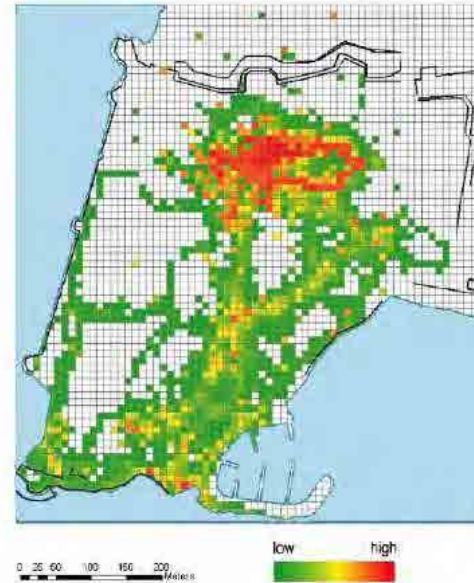


Figure 3 The intensity of visitors' activity in Akko's Old City by cell (10 m x 10 m).

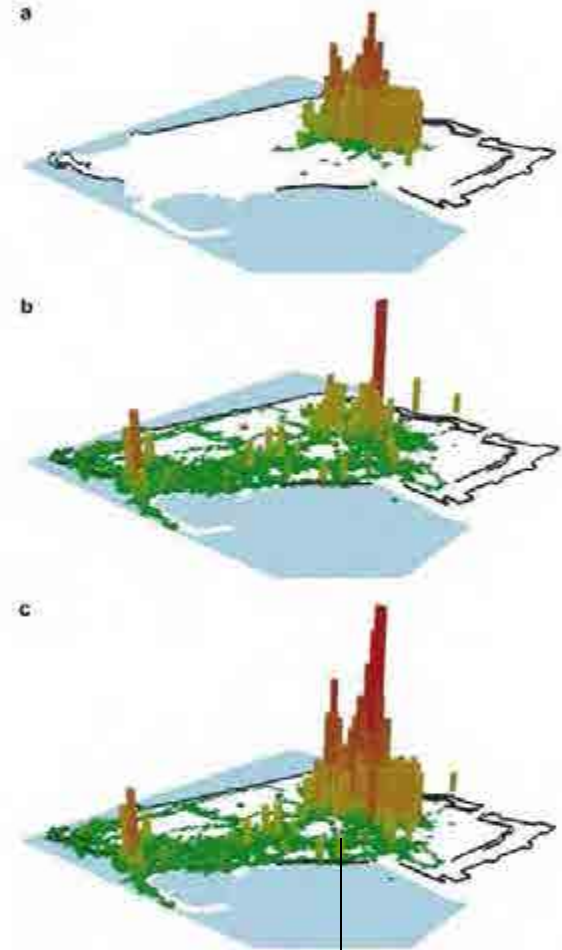
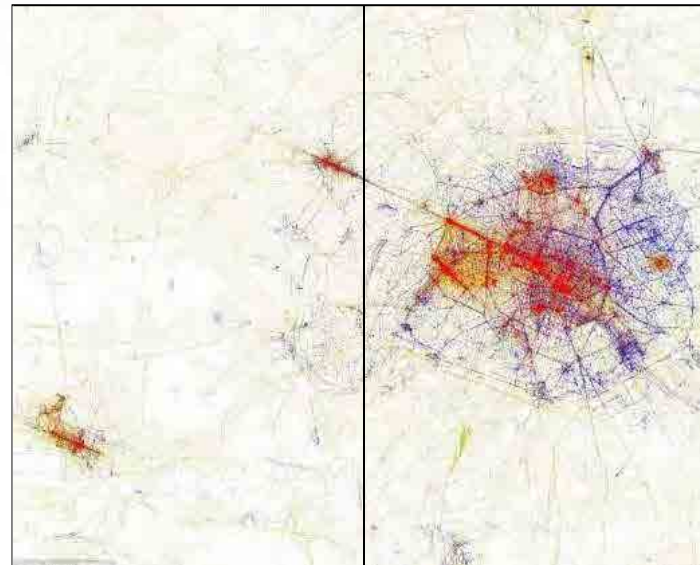


Figure 3 (SD) of visitors' activity in Akko's Old City by cell (10 m x 10 m)

fonte: Shoval, 2007



Shoval (2007); Shoval, McKercher, Ng, Birenboim (2011)

fonte:

Institute for Systemic Management and Public Governance
http://www.dailymail.co.uk/travel/travel_news/article-2977957/The-great-divide-Twitter-heatmaps-popular-tourist-hotspots-cities-areas-locals-go.html

rosso: turisti, azzurro: locali

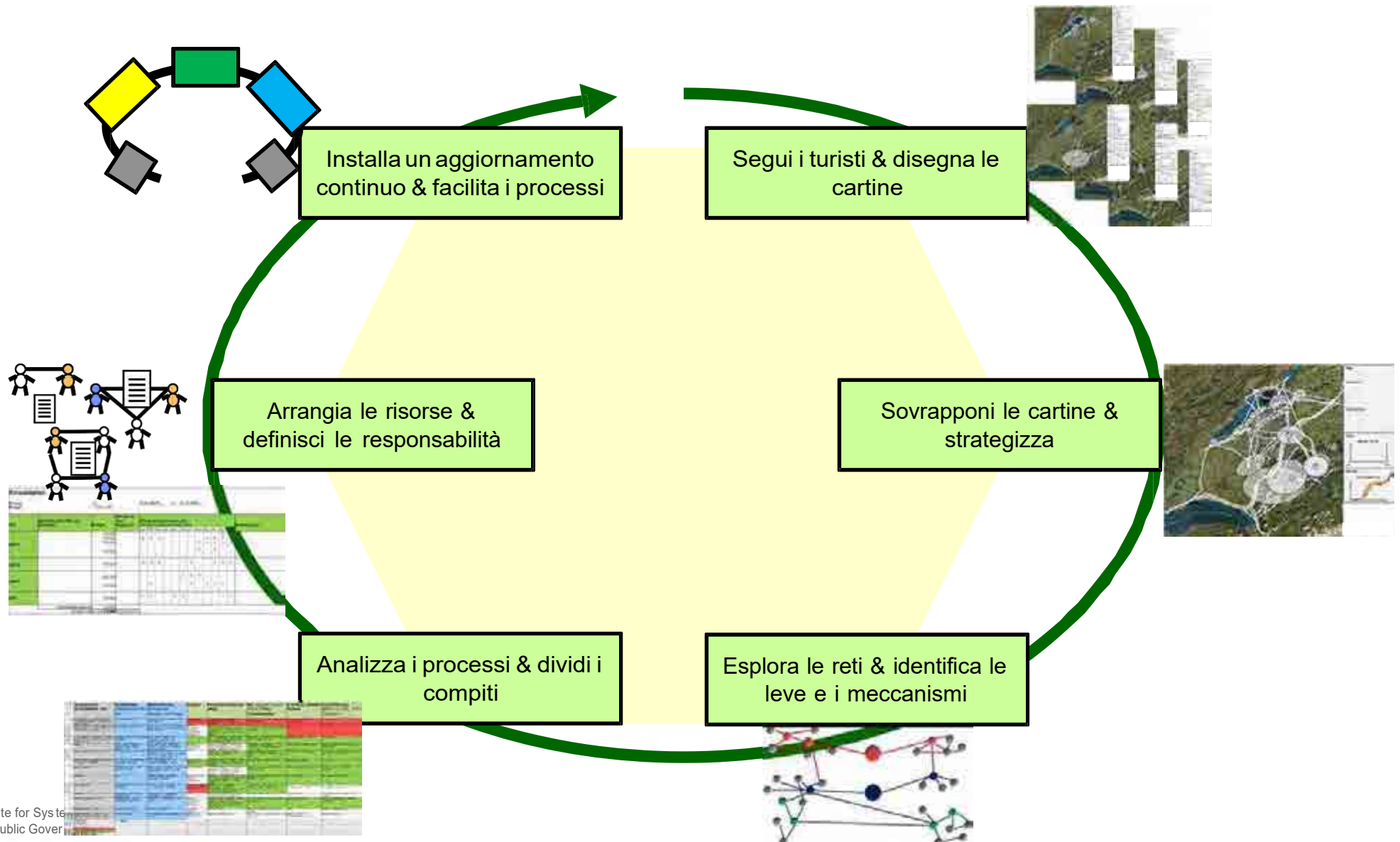
Flussi strategici di visitatori servono come approccio idoneo a effettivamente 'gestire' e 'commercializzare' una destinazione

Flussi strategici di visitatori sono...

- localizzabili,
- ripetitivi,
- relativamente stabili,
- prevedibili,
- significanti in numero,
- possiedono i loro propri meccanismi di domanda-offerta,
- hanno una propria dinamica, una propria vita/ciclo di vita
- creano opportunità per business,
- possono essere influenzati dall'offerta/misure nell'offerta

2 Un approccio pratico

Negli ultimi anni abbiamo collaudato con successo un approccio chiamato SGDM®



Ecco lo schema che ci aiuta a ricostruire i flussi



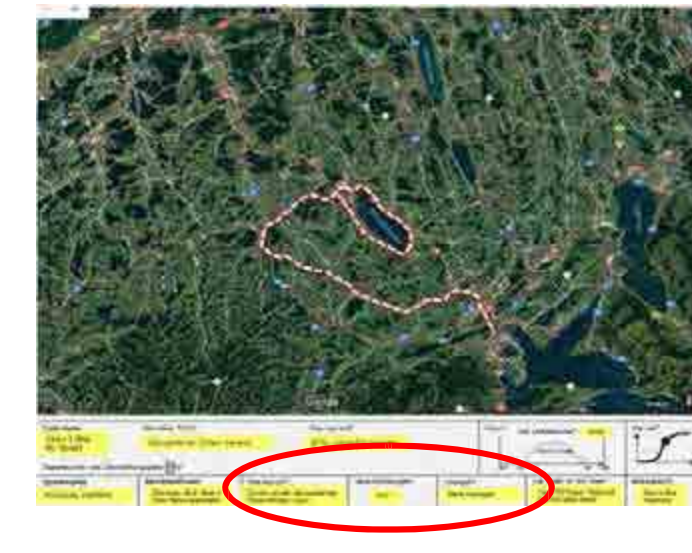
Codice/ nome:	chi/ da dove/ profilo?	cosa/ quanto \$?	quando?	quanti visitatori?	fase di sviluppo?
visitatori di giornata/ pernottanti (G/N)?					
testa/ e di sistema					

Ed ecco alcuni esempi di flussi

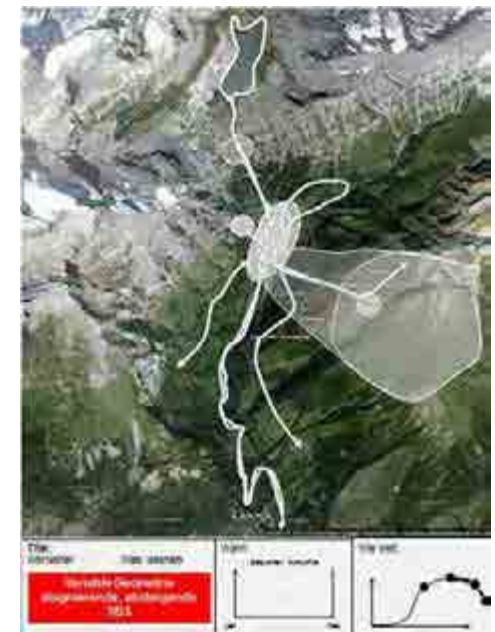


r

Molti progetti possono essere identificati analizzando i singoli flussi



Geometrie variabili funzionano per singoli temi o progetti (p.es. destinazione Leukerbad, sopra oppure regione Zürich Oberland sotto)...

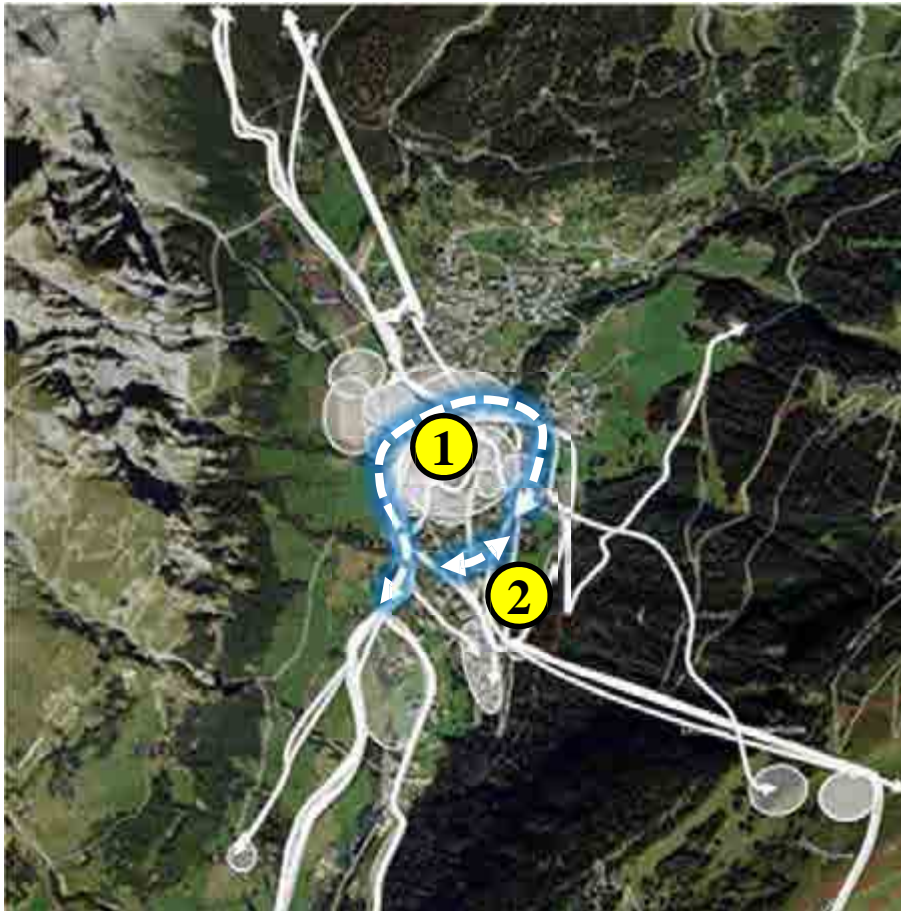


Source: Respective destinations.

... per identificare e discutere sfide in riguardo alla pianificazione territoriale/ urbana, sistemi di traffico e viabilità, ...

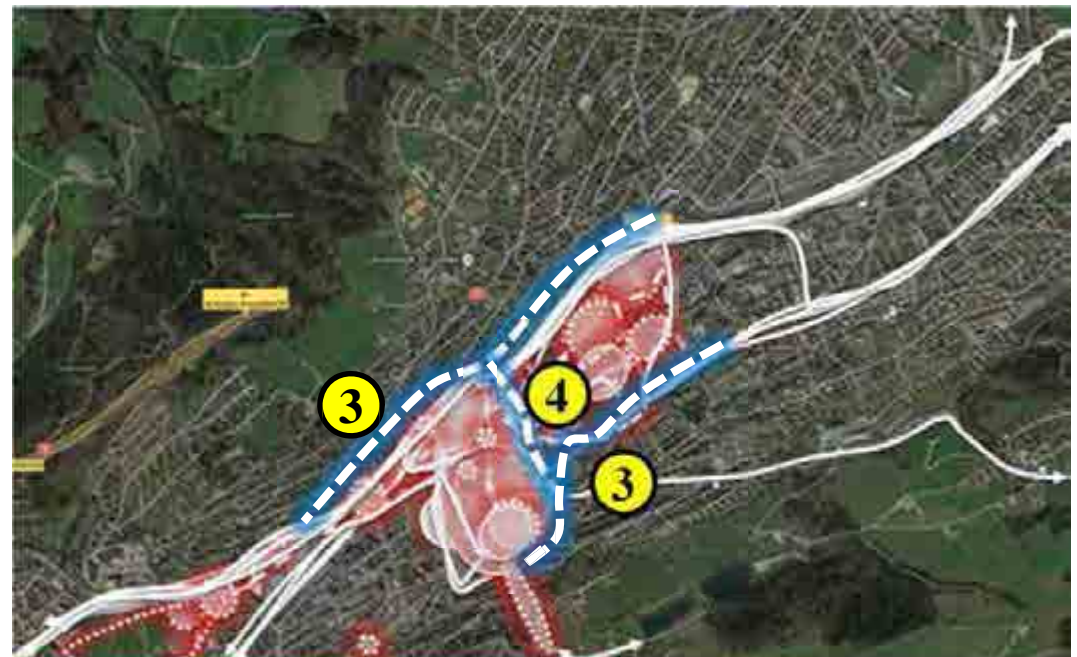
Esempio Leukerbad

Geometria variabile di attuali FSV nel/ attraverso il villaggio

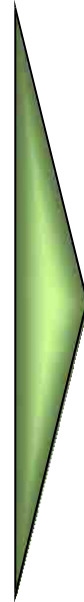


Esempio St. Gallen

Geometria variabile di attuali FSV (visitatori e indigeni, selezione di FSV per attività/ attrazioni/ eventi 'culturali' nel centro città)



... per lo sviluppo di esperienze turistiche in zone urbane (p.es. centro di Rapperswil, 'walkability' e implicazioni per il nuovo visitor center)



Analisi dei flussi e vista generale con sfide centrali



Idee concettuali per il centro città e implicazioni per il visitor center

Oppure, possono semplicemente mostrare punti in comune tra vari flussi del contesto di viaggio e dare spunti per gruppi di aziende o per la creazione di itinerari (p.es. regione Willisau-Luzern)



Pilgerweg/ Pilgerorte/ Sakrallandschaft

Ströme	Was läuft gut?	Herausforderungen?	Lösungen?	Was müssen wir noch wissen?	Kümmerer?
Kapellen Willisau (Karte klein)	Es läuft einfach	fehlende Wertschöpfung			
Kapellenweg Pfaffental	Gut beschildert	Wertschöpfung			
Kapellenweg Luzerner Landschaft		Wertschöpfung			
Jakobsweg	Regelmässige Pilgerer, gute Signalisation	Bessere Übernachtungs-möglichkeit			Website, versch. Vereine
Jakobsweg ab Bäregg LUTRUN	Beschilderung durchgehend ab Bäregg	Weg-Unterhalt, Attraktionen	Erlebnisspielplätze		Pro Luthertal
Pilgerweg (Karte mega)		Marschtüchtigkeit	Einsatz, gute Betreuung B+B, Angebot bekannt machen	Zufriedene, ruhige Gäste, gute Beobachter	Individuell, Verein Jakobsweg.ch
Kultur-Bad, Luthern Bad (Karte mega)	Events, Ausstellungen				Pi Häfliger
Wallfahrt (Karte Napf)	Innovation + Investitionen, Gastronomie Hirschen & Badegg	Längere Aufenthaltsdauer	Angebot erweitern mit Arm- und Fussbad		Förderverein Luthern Bad Max Bolzli, Rest. Hirschen

- Sehr viele Besucher aus der ganzen Schweiz aber auch aus Europa
- Selbstläufer
- Wertschöpfung?



Velo/ Bike/ E-Bike/ E-Mountainbike

Ströme	Was läuft gut?	Herausforderungen?	Lösungen?	Was müssen wir noch wissen?	Kümmerer?
Route «Stöckli-Bike-Marathon»	Route	Stöckli steigt aus Bikemarkt aus!		Zukunft des Events	Walter (???), Stefan Maissen (???)
Herzschlaufe Napf	Eröffnung 1.5.18, Planung fertig	Bewilligungsverfahren	Koordination	NRP Projekt mit E-Bike Arena	Herzroute
Velo + E-Bike, div. Routen	Routen um den Sempachersee, Route Willisau Luzern		Neue Packages	Ca. 2'000 Mieter Herzroute Ca. 500 weite Mieter	Rent a Bike, Herzroute
E-Bike-Arena, E-MTB 2018, 3-L Route	Support aus Region	Streckengestaltung, Bewilligungen		Projekt bis 2081, NRP (???), Willisau als Hauptstandort + Entlebuch	Rent a Bike
Napf-Bike, Nationale Bikeroute 77	Interesse vorhanden	Strecke teilweise nicht attraktiv	Projekt: E-Bike Arena Napf	Projekt läuft bereits	Rent a Bike
Bike Marathon Hergiswil	Gut organisierter Verein	Koordination mit den anderen Biker-Angeboten			
Herzroute 99 (Veloroute) quer durch CH	Marketing Herz-Route	Velo-Route attraktiv bleibt	Zusätzliche Schlaufen auch im Hinterland (wie im Seetal)	Willisau als Durchreiseort	Herz-Routen Verein /AG Geschäftsführer
E-Bike	Vieles	Dass die Velofahrer auch bei uns übernachten und konsumieren	Attraktive Angebote, Villa Barrique (Wohnform???)		Herzroute AG, Verein Herzroute, Rent a Bike, Swiss Trails
24h-Rennen	Konstant hohe Besucherzahlen				Velo Club Schötz

- Für die Region sehr wichtig, unbedingt weiter stärken
- Laufendes NRP-Projekt „E-Bike Arena Napf“
- Herzroute extrem wichtig
- Zentrale von Rent a Bike ist in Willisau stationiert
- Viele Bike-Events
- Hersteller des FLYER E-bikes in der Nähe
- Ideale Topographie für E-Bike-Touren
- Bereits viele Gruppenangebote
- Bessere Koordination unter den vielen Akteuren

Le geometrie variabili sono utili a puntare su/ visualizzare sfide strategiche di zone già sviluppate (p.es. estate vs. inverno Pizol, impianti risalita)



Ströme	Was läuft gut?	Herausforderungen?	Lösungen?	Was müssen wir noch wissen?	Kümmere?
5-Seen-1 (90%)		Wetter, WC-Anlage beim Spelflat (?), Abfallentsorgung			... (Pizolbahn) + Fam. Kilchmann
5-Seen-2 (10%)+ 2-Seen-Wanderung		Wetter, WC-Anlage beim Spelflat (?), Abfallentsorgung		führt durch Welterbe	... (Pizolbahn) + Fam. Kilchmann
Wasserwald	Ausbau	Konsumieren wenig, Unterhalt			... (Pizolbahn)
Heidipfad		Konsumieren wenig, WC-Anlage beim Spelflat (?), Abfallentsorgung			... (Pizolbahn) + Fam. Kilchmann
Wanderer Pizol1		WC-Anlage beim Spelflat (?), Abfallentsorgung			
Wanderer Pizol2		WC-Anlage beim Spelflat (?), Abfallentsorgung	Welterbe inszenieren		
Wanderer Pizol3		WC-Anlage beim Spelflat (?), Abfallentsorgung	Welterbe inszenieren		... (Pizolbahn) + Fam. Kilchmann
Pizol Panorama Höhenweg	Ausbau, Aussicht	Wetter, WC-Anlage beim Spelflat (?), Abfallentsorgung	Welterbe-Angebot	Neu ab Sep 2016	... (Pizolbahnen)
Bettlerweg-Valens	Etappen möglich, Pardiell, Pizolhütte, Valens, Taminaschlucht	Wegunterhalt / Alpvieh	Wegunterhalt Gemeinde	Neu ab Sep 2016	
Weisstannen-Batöni		Zustand Wanderweg			
Geotour Garmil	Gute Kennzeichnung				

Un esempio di Destinorama per la OTR (organizzazione turistica regionale) Bellinzona Alto Ticino...



...e altri esempi da varie parti del mondo (I)



Institute for
and Public

...e altri esempi da varie parti del mondo (II)

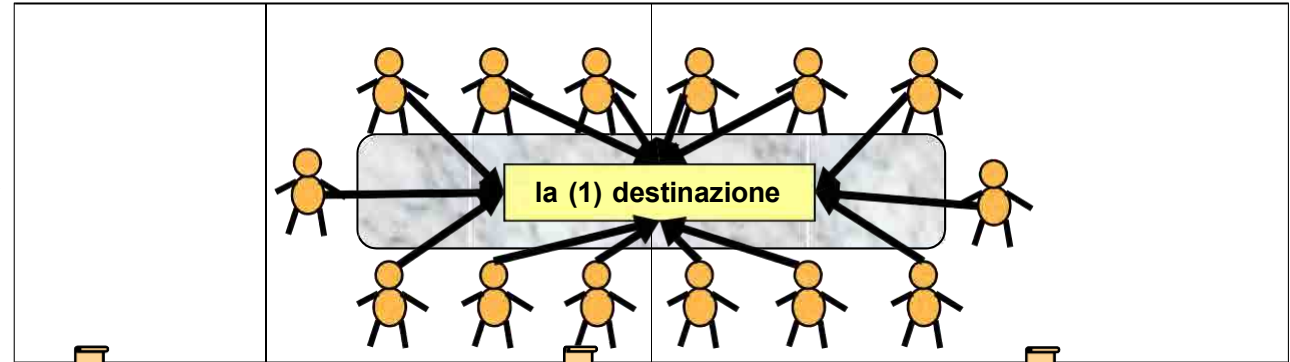


and Public Governance

Lavorare con le cartine e le tabelle non è solo intuitivo per tutti ma è anche diretto e comporta meno/ esclude conflitti e giochi di potere

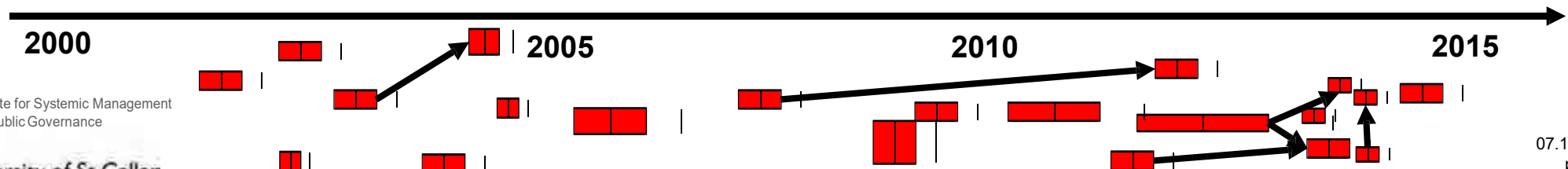
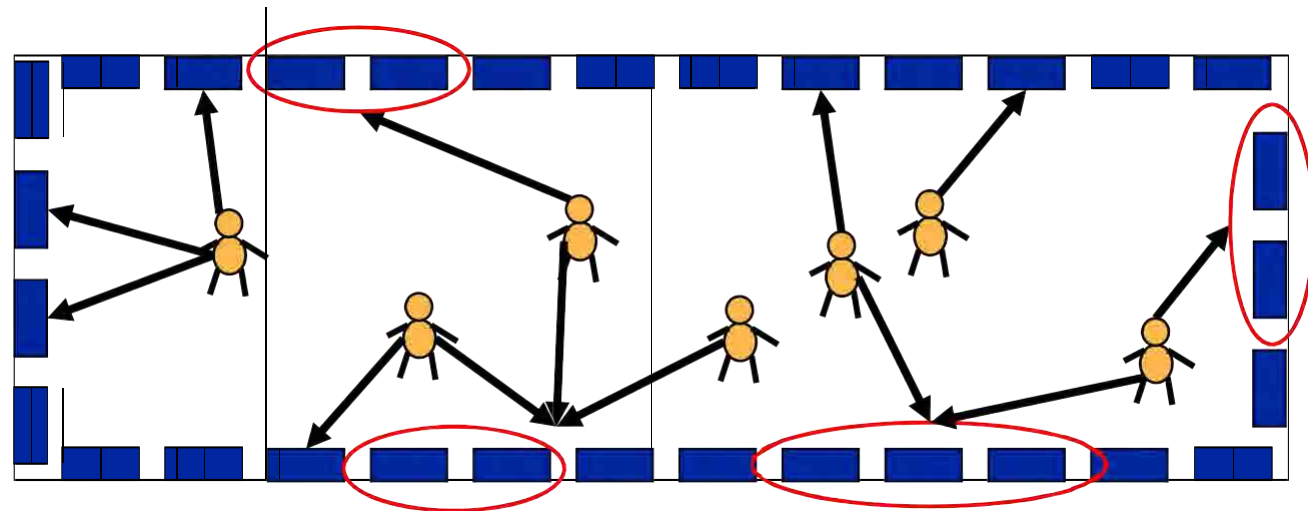
approccio tradizionale

- Una destinazione
- Una strategia
- Un rapporto
- Una tavola rotonda, un consenso su generalità
- Ciascun attore 'rappresenta gli interessi' (di gruppo/ politici/ privati...?), vincitori e perdenti
- Un processo comune che deve valere per tutti, 'stop-and-GO' strategico



approccio flussi di domanda

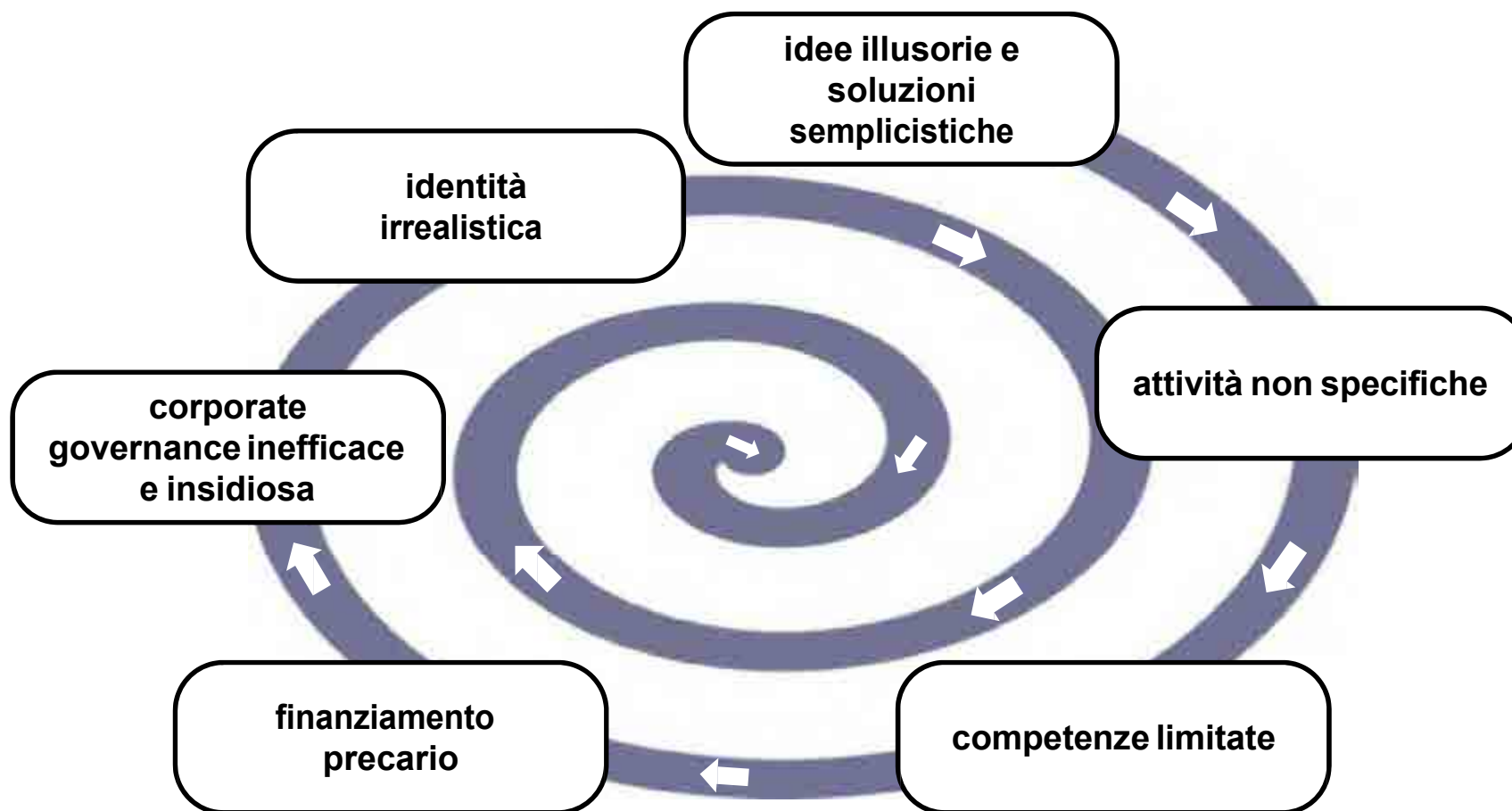
- Diverse zone (cartine)
- Tanti progetti e iniziative
- Tante cartine e tabelle, fogli di lavoro per progettualità
- Uno spazio di lavoro (fisico oppure digitale) con vari partecipanti in vari momenti
- Ciascun attore apprende, discute, decide
- Processo continuo e decentralizzato ma comunque con comune piattaforma di apprendimento e di scambio curata da un responsabile



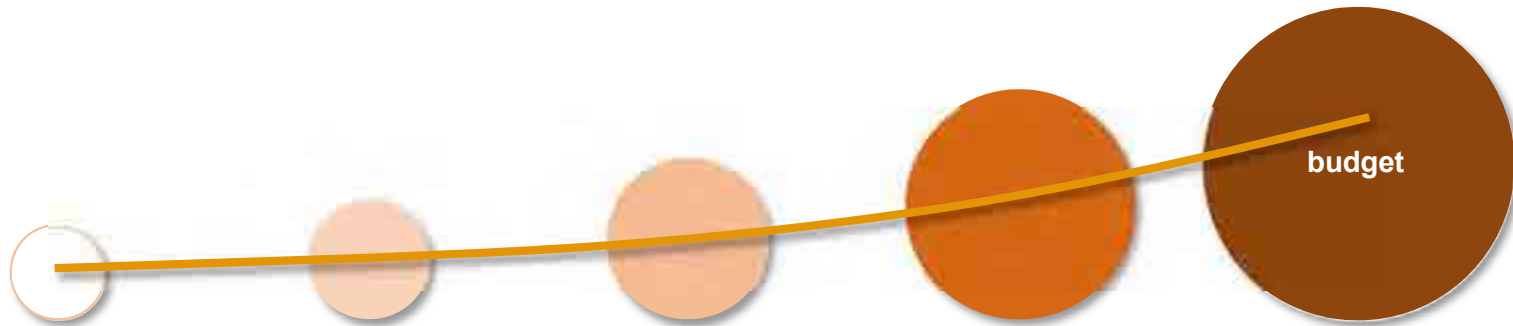
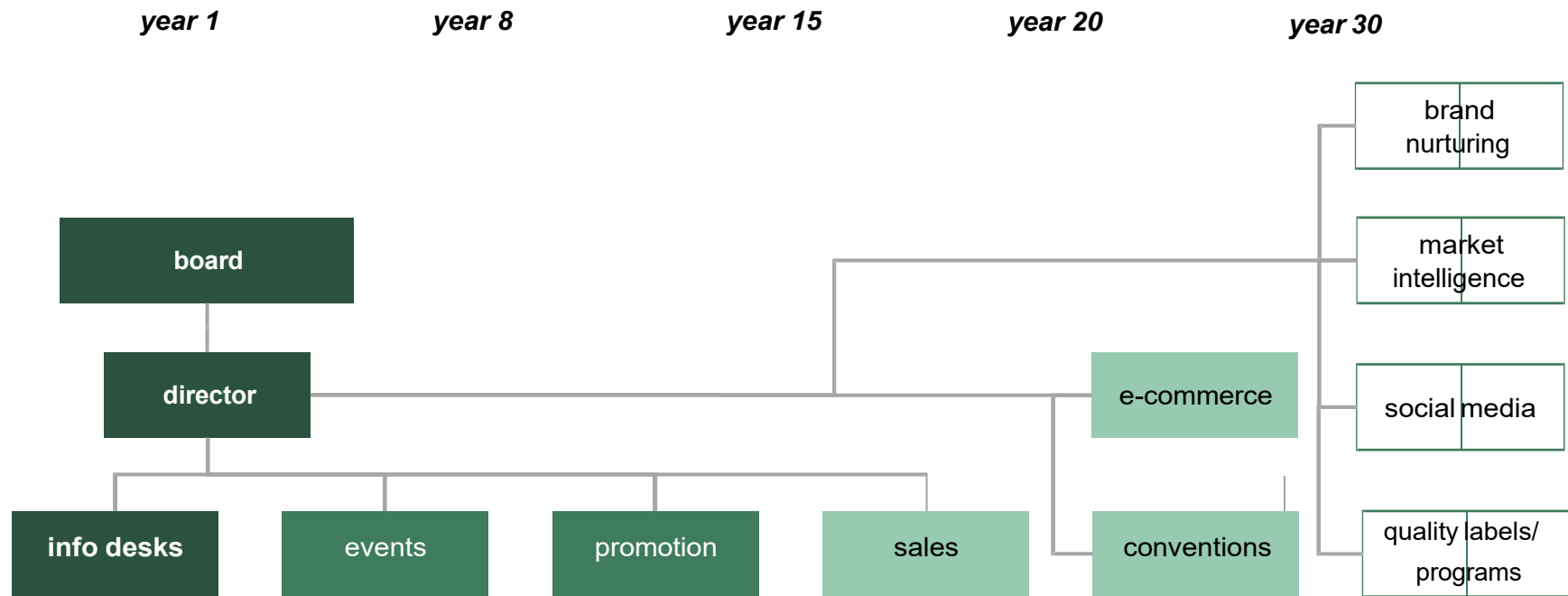
3 Conseguenze per le DMO

Negli ultimi decenni, le DMO sono sprofondate sempre più in una spirale letale

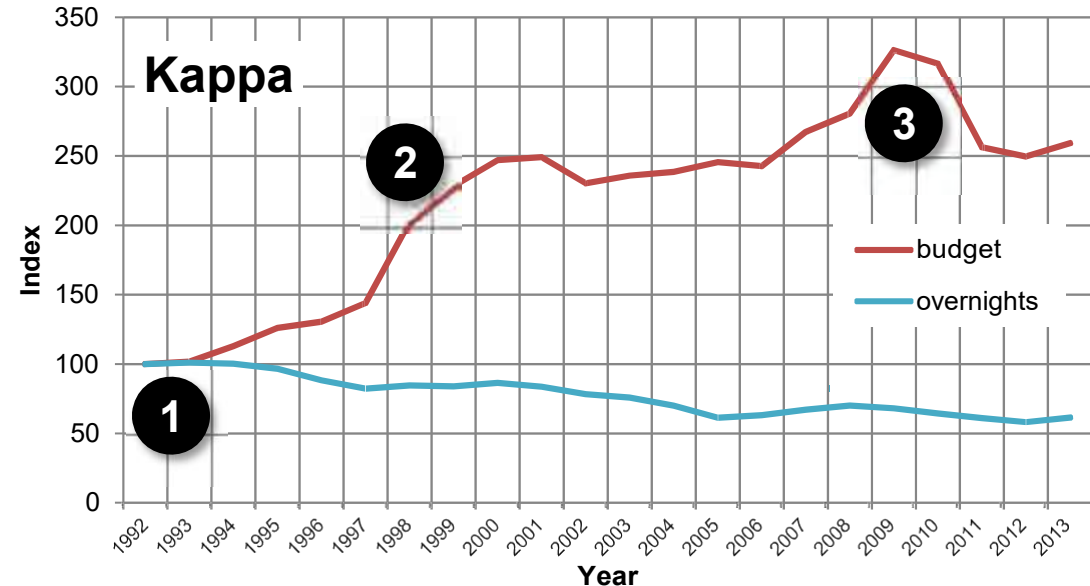
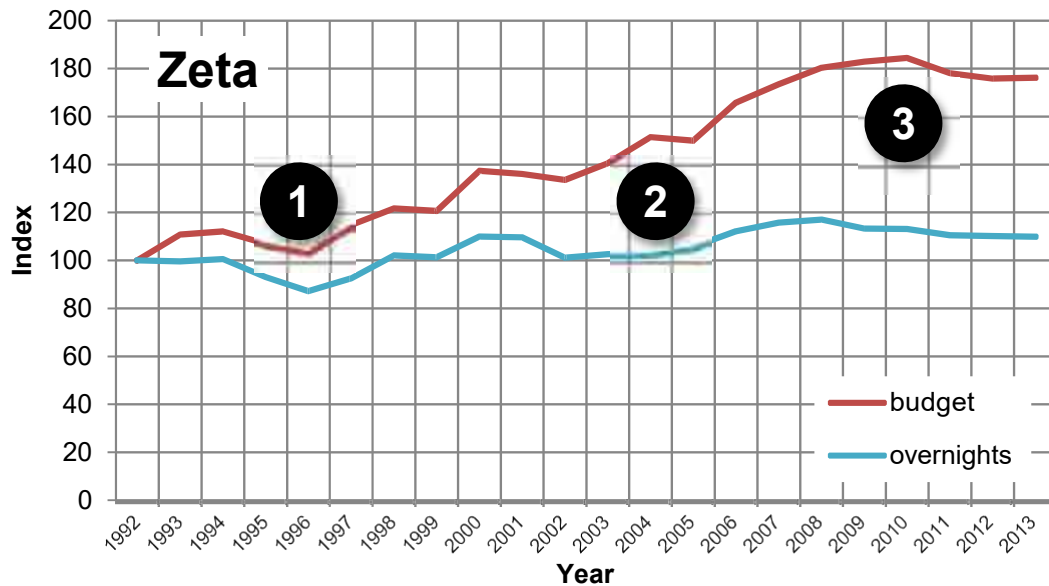
circolo vizioso delle DMO



In una retrospettiva storica, molti compiti sono stati aggiunti a causa di 'mode' del management e del marketing

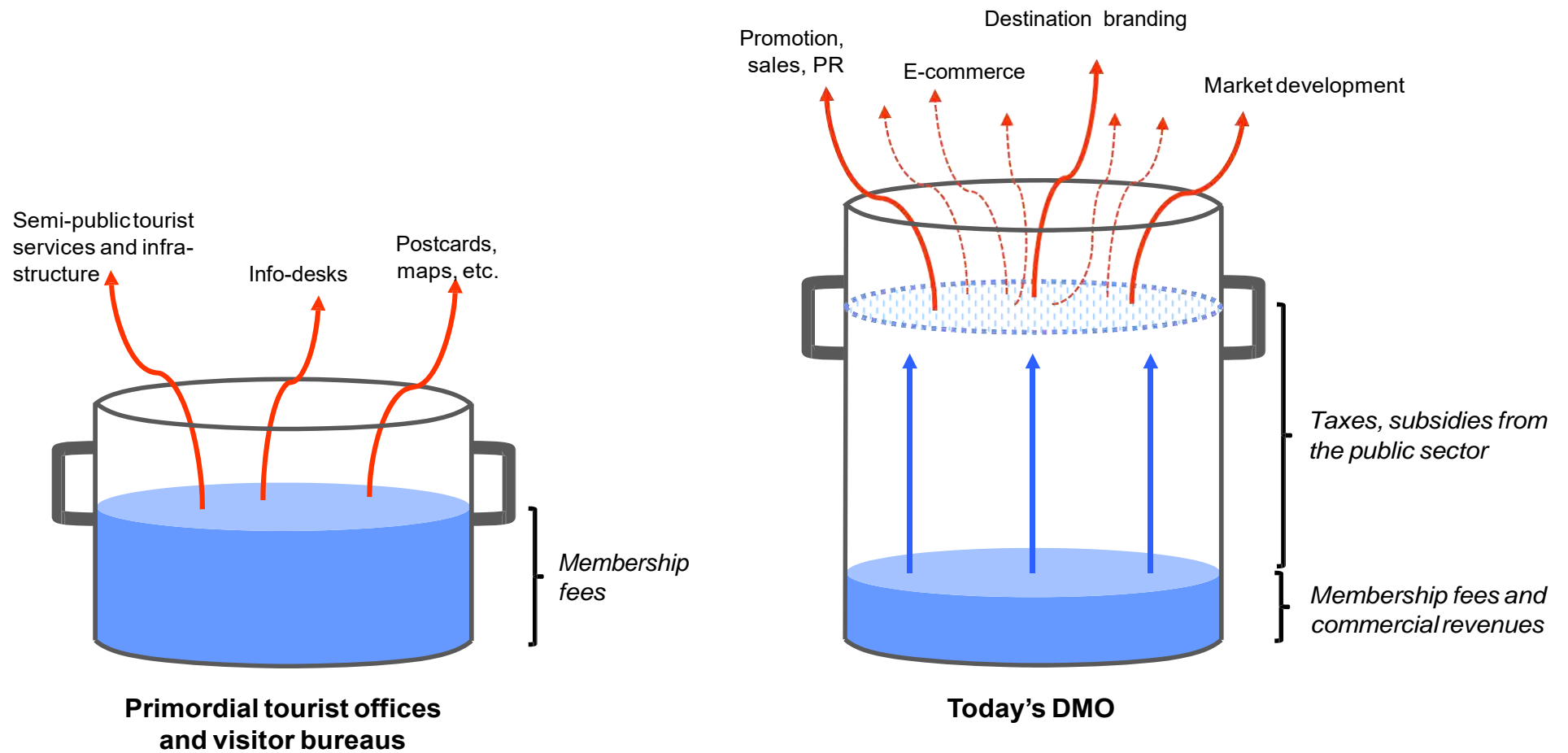


Storicamente, le attività delle DMO si sono disconnesse dallo sviluppo della destinazione innestando una corsa per la massimizzazione di budget

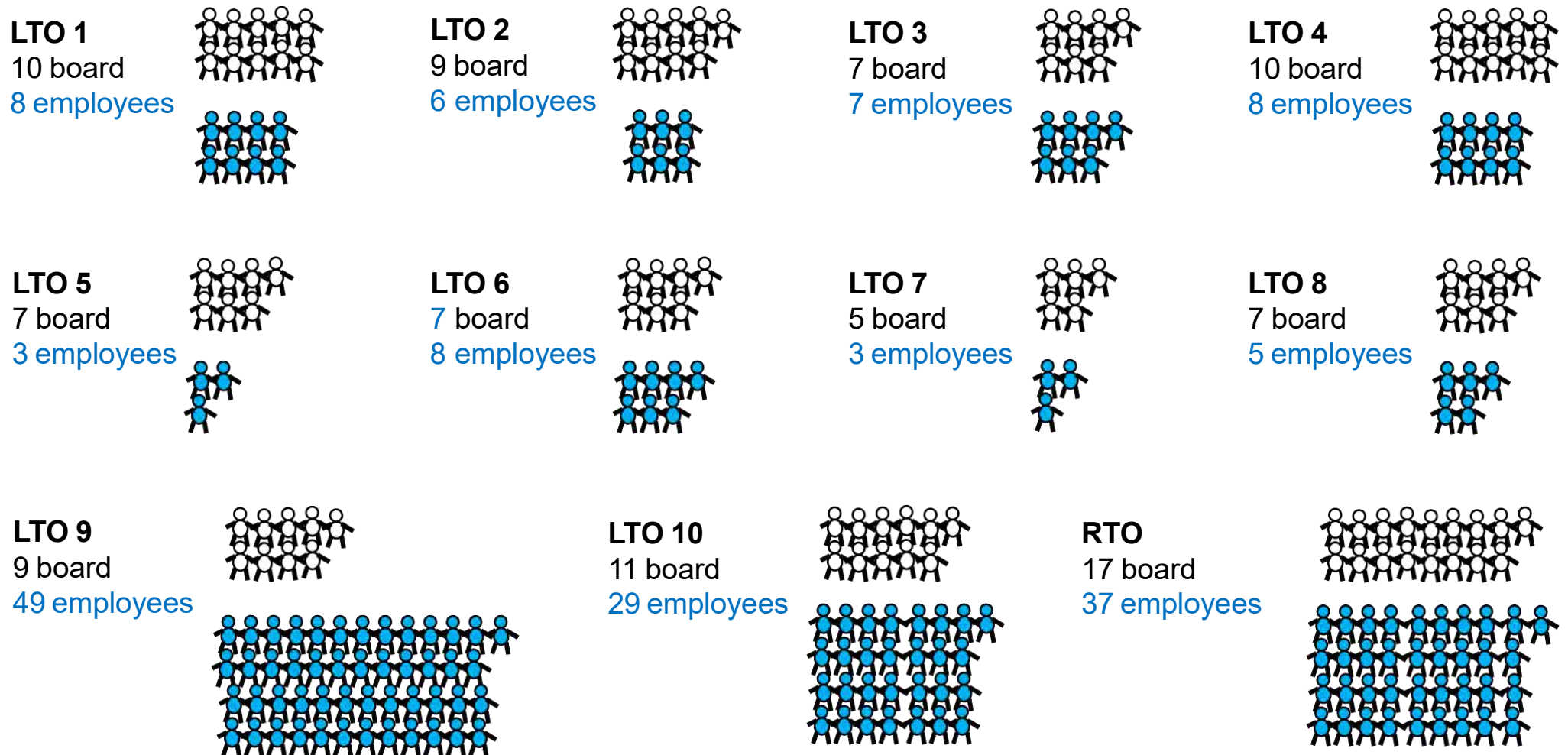


- 1 La DMO svolge servizi sul luogo e 'fa un po' di reclame'. → «Le DMO fanno un buon marketing (di prodotto).»
- 2 «La DMO deve fare sempre più marketing perché c'è sempre più competizione.»
- 3 «La DMO deve fare ancora più marketing. Se non avessimo dato tanti soldi alla DMO, i pernottamenti sarebbero calati ancora di più.»

Il problema di base è che il pentolone non si riempie mai veramente

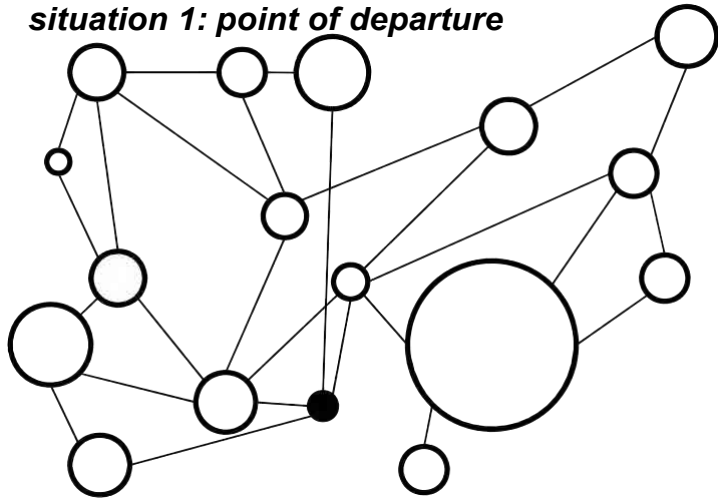


Un esempio di una regione in Svizzera illustra bene la problematica di una corporate governance 'a testa in giù', dovuta a un crescente numero di interessi dovuti anche al tipo di finanziamento

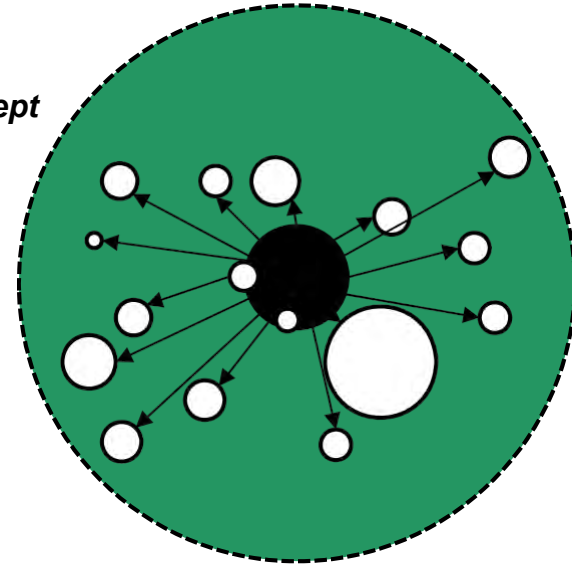


Le DMO si sono rese responsabili per troppe cose che non hanno potuto influenzare

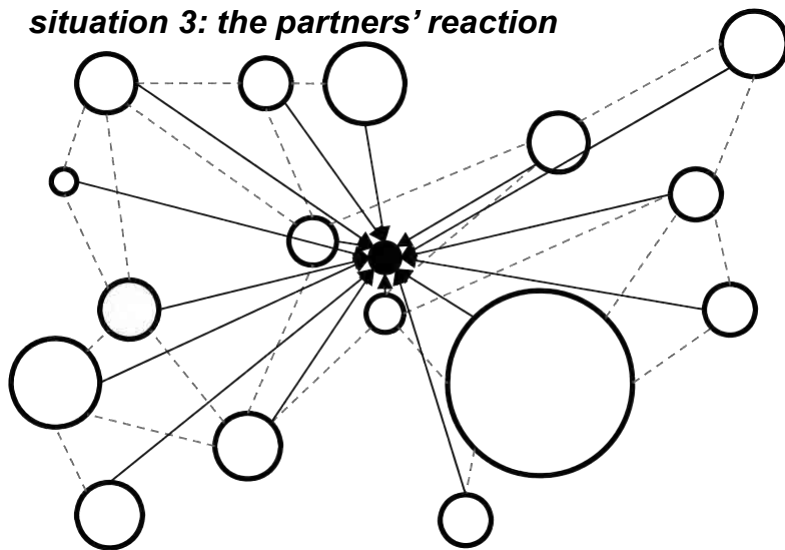
situation 1: point of departure



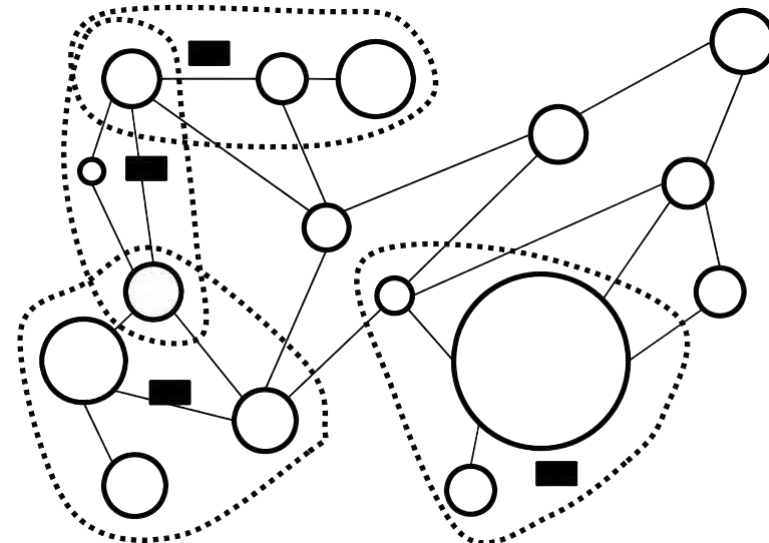
situation 2: the DMOs self-concept and activism



situation 3: the partners' reaction



situation 4: the realistic approach



Il nuovo paradigma richiede un tipo di organizzazione radicalmente diverso (“structure follows actions/ activities follow process = visitor flows”)

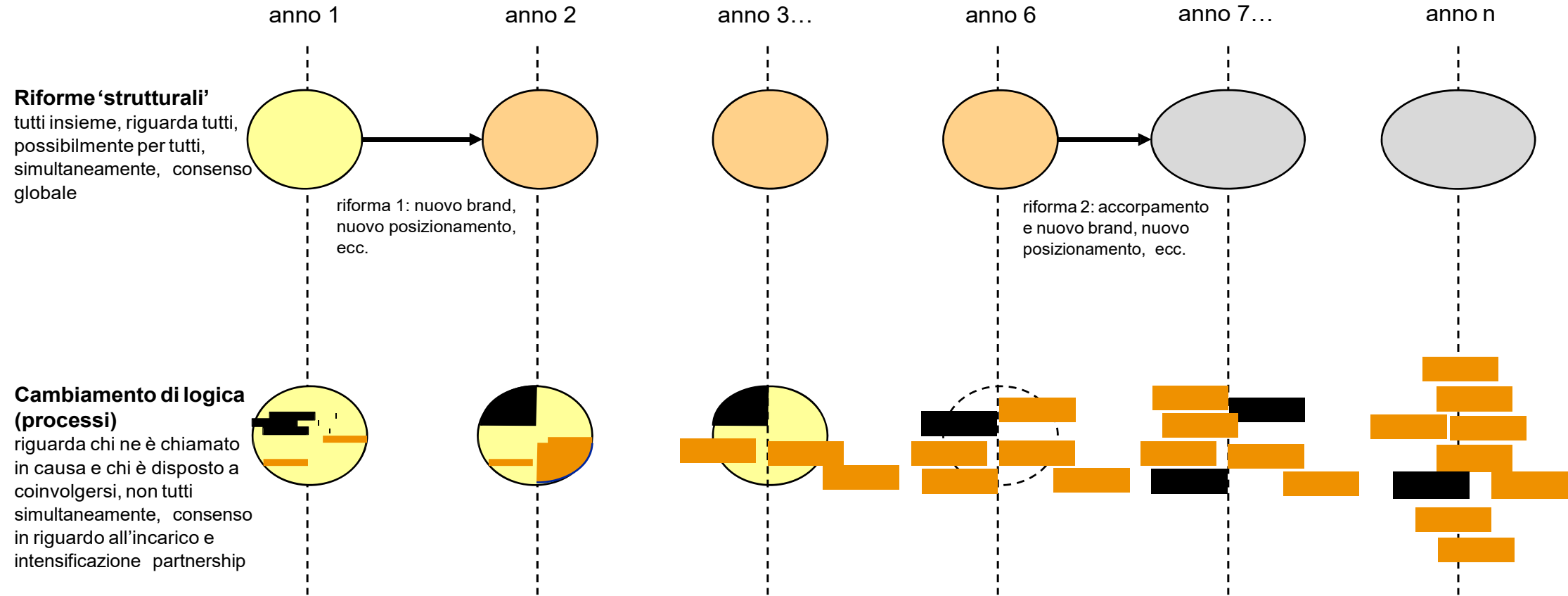
tradizionale



nuovo



Il percorso evolutivo è iniziato e non si ferma più



- nuove attività negoziate e finanziate
- attività obsolete/ concluse

Incominciamo in piccoli passi e con chi vuole partecipare (e finanziare). A lungo termine cambiamo il pentolone in una configurazione di mattoni a incastro (analogia del lego).

4 Apprendimenti

La destinazione è uno scenario/ palcoscenico sulla base di varie risorse e sul quale i visitatori vivono le loro proprie esperienze come protagonisti del loro film personale

due contesti fondamentalmente diversi	minima/ completamente assente co- produzione (p.es. prodotti di consumo)	importante co-produzione da parte della domanda (viaggio)
offerta	considerevole controllo del processo di produzione e della catena di servizi	alcun controllo del processo di produzione
domanda/ consumatori	può esaminare/ provare il prodotto/ servizio prima dell'acquisto	non può esaminare/ provare il servizio perché i visitatori stessi sono l'elemento che fa attivare il processo di produzione
meccanismi di marketing	strumenti tradizionali dell'offerta sotto controllo del produttore (4P)	la domanda sostiene la promozione/ influenza il marketing del territorio (meccanismi peer-to-peer)
significato di 'management'	management ~ dirigere sistemi dalla parte dell'offerta	management ~ guidare (visitatori) e formare (ambienti/ scenari)
la produzione ha luogo	in un'impresa, tra imprese/ organizzazioni/ istituzioni	in un ambiente complesso (destinazione = ecosistema)
leadership e responsabilità	uno (capo), pochi (management team/ coalizione)	tanti, tutti sono corresponsabili per il futuro della comunità

Negli ultimi cinque anni abbiamo anche dovuto rivedere la concezione di cosa sia turismo e destination management (I)

mito/ semplificazione	realità
✗ Il turismo è un'industria.	✓ Il turismo è un (diverso e diffuso) fenomeno sociale dal quale diversi operatori dell'offerta derivano opportunità economiche.
✗ turismo = attrarre turisti (stranieri)	✓ Sì, ma ci sono anche visitatori della regione/ locali che si aggregano ai flussi.
✗ turismo = hotels	✓ Anche turismo di giornata è rilevante. Visitatori non vengono in una destinazione semplicemente per dormire.
✗ Tutti i visitatori sono individuali.	✓ Sì, ma fanno anche parte di flussi di visitatori che (in-)consciamente influenzano le loro decisioni («pseudo-libertà»).
✗ Cooperazioni rafforzano il turismo.	✓ Cooperazione e solidarietà tra gli operatori è importante se fa senso da un punto di vista economico (prospettiva di business in base ai flussi).
✗ Più offerte sviluppiamo più visitatori arriveranno.	✓ I visitatori «co-producono» le loro esperienze. Nel migliore dei casi, gli operatori dell'offerta possono preparare/ gestire i palcoscenici per le esperienze.
✗ "Abbiamo tante cose uniche da offrire (paesaggio, cultura,...). Dobbiamo solo essere notati/ incrementare la nostra notorietà."	✓ Destinazioni che non hanno niente di particolare (da visitare) non presentano alcuni/ pochi flussi.

Negli ultimi cinque anni abbiamo anche dovuto rivedere la concezione di cosa sia turismo e destination management (II)

mito/ semplificazione	realtà
✘ Più pubblicità facciamo («marketing», «promozione»), più visitatori arriveranno.	✓ Rilevanti per le decisioni di viaggio sono una serie di impulsi. Essi sono normalmente meno «sexy» di ciò che ci immaginiamo (p.es. passaparola, amici e parenti, seconda casa, un'offerta conveniente, ecc.=).
✘ Il turismo si trova attualmente in crisi e di fronte a una crescente competizione.	✓ Il turismo sempre era, è, e sarà in costante cambiamento. La dinamica aumenta a causa della rapida trasformazione della società. Turismo e le sue forme = specchio della società.
✘ Le destinazioni devono focalizzare, specializzarsi, differenziarsi dai competitori.	✓ Più numerosi, più sfaccettati, più diversamente fondati sono i FSV, più sano è il complessivo sistema turistico di un luogo, di una città, di una regione, di un paese.
✘ Dobbiamo riorganizzare/ riformare/ ristrutturare organizzazioni e istituzioni (p.es. DMOs). Abbiamo bisogno di un coordinamento centrale, di leadership.	✓ Non si può dirigere il turismo. Nel migliore dei casi possiamo offrire dei palcoscenici ottimali. Gestione e coordinamento centrale è un'illusione (anche se viene suggerita). In effetti, leadership è distribuita (non condivisa), decentrale (non centrale), emergente e temporale (non permanente).
✘ Marchi, marchi, marchi. Abbiamo bisogno di un forte marchio di destinazione.	✓ L'esperienza dei visitatori è il vero «prodotto». Perciò, in base alle varie esperienze, ci sono vari immagini/ associazioni, di vari "marchi".

**Tante grazie per la vostra
attenzione!**