



ESPERIENZE E PROSPETTIVE DI SISTEMA NEL TURISMO

Il lavoro di ricerca presentato in questo volume è stato realizzato dal Formez Centro di Formazione Studi nell'ambito del Progetto "Sviluppo dei servizi formativi e trasferimento di buone prassi nel settore del turismo e dell'ospitalità", finanziato dalla Azione 5 della Misura II.2 del PON ATAS "Assistenza Tecnica e Azioni di Sistema", di cui il Dipartimento della Funzione Pubblica è Organismo Intermedio e il Dipartimento per lo Sviluppo e la Competitività del Turismo della Presidenza del Consiglio dei Ministri è Beneficiario Finale.

Referente del Dipartimento della Funzione Pubblica

Vittoria Cardilli

Referente del Dipartimento per lo Sviluppo e la Competitività del Turismo

Giovanna Degrassi

Responsabile del Progetto

Pasquale Barbieri

Il volume è stato curato da Francesco Palumbo, Paola Marzilli e Maura Montironi

Con i contributi di Antonio Agrosi, Pasquale Barbieri, Davide Cao, Flavia Coccia, Oriana Cuccu, Nadia Ferraro, Francesca Iannone, Luca Introini, Maria Barbara Liccardi, Marco Mancosu, Paola Marzilli, Marcello Minuti, Maria Chiara Mommo, Maura Montironi, Carlo Montisci, Antonio Nicoletti, Giuseppe Olmeti, Francesco Palumbo, Marta Rossato, Luigi Santangelo, Emilia Spina, Stefania Tripodi, Michela Valentini, Salvatore Vinciguerra e Sergio Vistarini

Coordinamento redazionale

Carla Di Nicola



**MINISTERO DEL LAVORO
E DELLA PREVIDENZA SOCIALE**
Direzione Generale per le Politiche
per l'Orientamento e la Formazione

Ministero dello Sviluppo Economico
Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e di Coesione



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Ministero per le Riforme e le Innovazioni nella Pubblica Amministrazione
Dipartimento della Funzione Pubblica

Presidenza del Consiglio dei Ministri
DIPARTIMENTO PER LO SVILUPPO
E LA COMPETITIVITA' DEL TURISMO



ESPERIENZE E PROSPETTIVE DI SISTEMA NEL TURISMO

**UFFICIO STAMPA
ED EDITORIA**

Formez

INDICE

1. INTRODUZIONE	7
2. I SISTEMI TURISTICI LOCALI: METODO E PRATICA	11
2.1. COSA SONO I SISTEMI TURISTICI LOCALI	11
2.2. LA PROGETTAZIONE DI UN STL	24
2.3. LA GESTIONE DEI SISTEMI TURISTICI LOCALI	49
2.4. COMUNICAZIONE E MARKETING PER LA PROMOZIONE TURISTICA NEI STL	64
3. IL CONTESTO REGIONALE	79
3.1. IL SETTORE TURISMO NELLA PROGRAMMAZIONE COMUNITARIA	79
3.2. LO STATO DI ATTUAZIONE AD OGGI NELLE REGIONI ITALIANE	92
4. ESPERIENZE DI SUCCESSO NAZIONALI ED ESTERE	137
4.1. L'APPROCCIO METODOLOGICO E I CASI DI SUCCESSO	137
4.2. GLI ELEMENTI DI SUCCESSO DELLE ESPERIENZE ANALIZZATE	169
5. IL MODELLO DI RETE SVILUPPATO	189
5.1. GLI INCONTRI DELLA RETE: I SEMINARI E I LABORATORI	190
5.2. LO SVILUPPO DELLA RETE VIRTUALE	239

4.2. GLI ELEMENTI DI SUCCESSO DELLE ESPERIENZE ANALIZZATE

Carlo Montisci*

La comparazione dei casi studio ha lo scopo di verificare quali scelte operative sono state effettuate nei diversi contesti per risolvere positivamente i problemi che si presentano all'attore locale nella costituzione e gestione di una rete di operatori turistici. Naturalmente esistono innumerevoli chiavi di lettura di questo argomento, sono state pertanto selezionate solo alcune delle tematiche più rilevanti, utilizzando l'esperienza sul campo e le esigenze del mercato turistico.

Nel dettaglio sono state messi a confronto tre aspetti principali delle reti di operatori:

- il prodotto turistico e la promozione nei sistemi turistici
- la commercializzazione nei sistemi turistici
- le reti tematiche e territoriali.

Si tratta di argomenti molto ampi che per loro natura possono ricomprendere diversi sottotemi. In particolare sul tema del prodotto turistico si è cercato di ripercorrere un ideale processo di produzione in una realtà territoriale. La commercializzazione è stata confrontata soprattutto per gli aspetti che riguardano la rete di vendita di un territorio. Infine sono stati messi a confronto due modelli di rete turistica: la rete territoriale e la rete tematica.

L'ultimo paragrafo è stato dedicato alle attività che, sebbene connaturate all'idea di sistema turistico locale, in realtà spesso vengono ignorate o demandate ad altri soggetti.

Il turismo è l'unico settore economico che tradizionalmente è interessato da strutturali iniziative di promozione da parte degli Enti pubblici. Si tratta di un'attività talmente diffusa e radicata nelle abitudini che ormai non si nota neanche questa particolarità.

Eppure, l'origine della necessità di creare una forte integrazione territoriale fra gli attori del Sistema Turistico nasce probabilmente da questo fatto. Se infatti è possibile immaginare un'attività che sia universalmente sentita come parte fondante di qualsiasi rete è appunto la promozione. Immediatamente dopo nasce la necessità di coordinare le attività per massimizzare i risultati. Come mostra la tabella seguente la promozione è l'unica attività dei nostri undici casi di eccellenza che viene realizzata da tutte le reti in qualunque forma si siano organizzate e qualunque finalità le abbia generate.

* Presidente Consorzio "Ideas – Strategie per il turismo sostenibile".

Tabella n. 1 Servizi rivolti agli associati

I servizi rivolti agli associati									
	Pianificazione e programmazione	Comunicazione	Promozione	Commercializzazione	Monitoraggio	Sistemi di qualità	Banche dati	Customer relationship marketing	Altro
APT Servizi Emilia Romagna	X	X	X	X	X				
Austria-Italia		X	X	X				X	
Paradores		X	X	X		X		X	X
Pays Cathare	X	X	X	X	X	X			
Pays de la Loire		X	X	X	X				
Ribeira Sacra		X	X	X					
Shakespeare		X	X	X					
Lago di Como	X	X	X	X	X				X
PO	X		X						
Terre Infinito		X	X	X					
Udp Costa		X	X	X	X		X	X	

Per quanto riguarda la politica di marca d'area, la marca nel turismo fino agli anni novanta è stata utilizzata principalmente dai tour operator che commercializzavano i prodotti turistici creati in base ad una logica aziendale. Il tour operator assemblava i servizi presenti in un territorio per poi venderlo con una autonoma politica di promozione. Se il mercato rispondeva adeguatamente, un grande numero di turisti si riversava nella destinazione. Questa attività promozionale privata era sostanzialmente separata dalla promozione pubblica che si limitava a proporre suggestioni attraverso le immagini.

Nel primo caso la promozione incamera il valore nell'azienda (come recitava un noto slogan "No Alpitour? Ah! Ah! Ah!") che garantisce la qualità del prodotto turistico e di tutti i servizi di assistenza di cui il turista necessita.

Accanto ai marchi commerciali famosi, si sono creati marchi d'area. In questo secondo caso è il territorio, inteso come l'insieme delle autorità pubbliche e degli operatori privati, che individua quali sono le risorse che vuole valorizzare, organizza i servizi, crea i pacchetti, crea un'immagine e la propone ai tour operator o al cliente finale.

Il ruolo svolto dal marchio d'area non è dunque diverso, in termini di marketing, da quello svolto dai marchi commerciali tradizionali. La differenza riguarda i protagonisti della creazione del prodotto turistico: nel primo caso un ufficio prodotti di un tour operator individua cosa sia importante per i suoi clienti, nel secondo caso il territorio si organizza per offrire, ad un segmento di domanda più o meno determinato, la propria originalità.

La politica di marca, per raggiungere il suo obiettivo di controllo del mercato, deve superare un tradizionale pregiudizio della promozione istituzionale che tende a proporre solamente le bellezze naturali o artistiche in sé. Vi è infatti il rischio di un fraintendimento di fondo nel promuovere una destinazione da parte delle istituzioni pubbliche, cioè che il turista compri la bellezza.

Sotto questo profilo si deve prendere atto di tre aspetti centrali nella predisposizione di un'attività promozionale: in primo luogo il nostro pianeta ha la fortuna di essere nel suo complesso ricchissimo di attrazioni potenzialmente interessanti, per cui la loro semplice esistenza non è un elemento sufficiente a generare flussi turistici; in secondo luogo il costo del trasporto si è talmente abbassato che ormai sono in concorrenza destinazioni molto lontane fra loro²²; infine l'approccio contemplativo della vacanza che si basava sull'assunto che le attività fondamentali del turista erano riposarsi e ammirare il paesaggio ormai sono un ricordo del passato.

La politica di marca d'area pertanto, se vuole avere una possibilità di successo, non può sfuggire ad un elemento centrale: la proposta di prodotti turistici. Il passaggio dalla esistenza delle risorse primarie del turismo (parchi, chiese, monasteri, etc.) alla loro vendita non è dunque né automatico né spontaneo. E' necessario che la promozione consenta al turista di acquistare un insieme di servizi coordinati fra loro e presentati come un insieme.

Sintetizzando la questione, il prodotto turistico d'area si caratterizza per la presenza di vari elementi:

1. i beni naturali o artistici da visitare;
2. il collegamento attraverso un tema dei beni stessi;
3. la messa in rete dei servizi secondari, coerenti con il tema scelto: alberghi, ristoranti, guide, manifestazioni, ecc.;
4. la creazione di standard di qualità minimi uniformi;
5. la possibilità di acquistare l'insieme presso un unico operatore;
6. la disponibilità della popolazione ad avere un atteggiamento di accoglienza verso lo straniero;

²² Una semplice verifica di questo fenomeno può essere fatta confrontando i cataloghi dello stesso tour operator rispetto alle destinazioni marine. Il costo medio di una vacanza nella parte meridionale del mediterraneo o nella costa croata è molto inferiore a quello di qualsiasi destinazione italiana.

Per quanto concerne la creazione del prodotto turistico d'area, un prodotto turistico per essere appetibile per il mercato deve differenziarsi da quanto viene proposto dagli altri. Gli elementi che costituiscono la differenza di un prodotto rispetto agli altri equivalgono quindi ad un aumento di valore dello stesso per il mercato. Per ottenere questo risultato abbiamo due possibilità: la prima è quella di aumentare i benefici (ad esempio rispondendo ad un desiderio insoddisfatto anche se non sempre a livello cosciente), la seconda consiste nel diminuire i costi monetari o organizzativi (ad esempio riducendo i tempi di organizzazione di una vacanza tramite la presenza di un operatore che offra l'insieme dei servizi di un'area). L'organizzazione della filiera orizzontale deve quindi mirare al raggiungimento di questo risultato.

Il processo che porta al confezionamento di un soggiorno è molto vario e dipende da innumerevoli fattori. Tuttavia, nel caso dei sistemi turistici questo processo è normalmente più complesso e può essere sintetizzato in diverse fasi.

L'idea-guida è un concetto che ha la doppia capacità: da un lato di rappresentare il prodotto-territorio, dall'altro di creare coesione intorno ad un progetto.

Sotto questo profilo non è un caso che tutti gli undici casi di successo proposti in questo volume abbiano messo una grande attenzione alla marca. L'unione di prodotto Costa presenta tutti i propri servizi sotto un unico marchio e collabora con l'APT servizi dell'Emilia Romagna nella diffusione della marca Emilia Romagna; Austria per l'Italia Hotels e Paradores de turismo de España sono marche commerciali tradizionali; Pays Cathare, Terre dell'Infinito, Po di Lombardia, Lago di Como, Shakespeare Country, Ribeira Sacra e Pays de la Loire sono esempi interessanti di marca con un forte valore evocativo non solo per il turista, ma per gli stessi abitanti dell'area.

Il marchio (cioè il segno grafico della marca) rappresenta il prodotto ma non è il prodotto. Questo gli permette di essere portatore non solo di contenuti sul servizio ma anche di suggestioni (come alcuni sostengono, l'industria turistica è quell'attività di produzione e vendita dei sogni). Se mi reco nella *Shakespeare Country* in qualche modo sono alla ricerca di una comunione intellettuale con il grande drammaturgo. I prodotti turistici, per stare sul mercato, devono essere esperienze di stili di vita stimolanti. Individuare l'idea è necessario per poter associare al marchio le suggestioni dell'area ed avviare una politica di marca.

L'idea-guida svolge un ruolo centrale anche a livello locale. Se infatti il prodotto corrisponde ad un'area e se tutta l'area si propone al cliente, anche questa deve venire suggestionata dall'idea che il marchio rappresenta. Solo con una mobilitazione di tutti gli operatori, degli Enti pubblici, delle Associazioni no profit, etc. si può creare un prodotto originale nei contenuti e per ciò stesso portatore di un vantaggio nel mercato. L'idea-guida è quindi quel concetto che rappresenta la autopercezione della popolazione e intorno alla quale gli attori del territorio sono disposti a mettersi

in gioco modificando i propri comportamenti al fine di creare le condizioni per nuove forme di sviluppo.

Il caso Pays Cathare sotto questo profilo è particolarmente interessante perché il recupero della storia locale, la diffusione dell'eresia catara nel dipartimento dell'Aude, ha avuta una tale forza evocativa da portare al cambiamento del nome del dipartimento stesso in Aude-Pays Cathare. Questo fatto rende evidente la capacità di questa marca turistica nel catalizzare le energie intorno ad un obiettivo di sviluppo.

Non sempre, tuttavia, è possibile conciliare l'esigenza commerciale e la storia locale. La marca "lago di Como" rappresenta nel turismo le province di Como e di Lecco. Quest'ultima però ha una storia che si fonda sul conflitto, risalente al medio evo, con la città di Como. Si pensi che la nuova provincia è nata appena dodici anni fa. L'accettazione della marca non è stata dunque indolore e si è fondata sulla constatazione che si trattava di un nome affermato al livello internazionale (l'ultimo testimonial di una lunga serie è l'attore George Clooney) che avrebbe trascinato con se anche le realtà meno note. A volte quindi un piccolo sacrificio in termini di autoidentificazione con la marca turistica è necessario per agire con successo nel mercato.

Il tema della qualità è sicuramente spinoso anche per una carenza culturale dell'Italia su questo tema. Molto spesso standardizzazione e banalizzazione sono vissuti come sinonimi. Nei nostri undici casi troviamo il tema della qualità affrontato in maniera forte solamente nei due casi delle reti specializzate: Austria per l'Italia Hotels e Paradores de Turismo de España. Nel primo caso l'accesso è consentito ai soli alberghi tre stelle o superiori ed è stato definito uno standard qualitativo molto stringente che va dalla garanzia dell'italiano nei menù alle modifiche strutturali dell'albergo. Nel secondo caso il tema della qualità è ancora più accentuato ed ha portato alla predisposizione di un vero e proprio manuale di qualità, *Managerial Excellence*, che investe la gestione dell'intera attività del Parador.

La difficoltà del tema la troviamo nel caso Terre dell'Infinito. La constatazione della scarsa qualità ricettiva delle strutture dell'ospitalità nell'entroterra ha costretto ad una selezione degli operatori da parte dei tour operator locali. Questa scelta è strategica per il successo della destinazione, ma ha generato conflitti solo in minima parte risolti grazie alla disponibilità al miglioramento di alcuni operatori. Se ne deduce che il conflitto all'interno di un sistema è inevitabile e non sempre può essere risolto con l'accordo di tutte le parti.

Nel caso Ribeira Sacra invece la scelta è stata facilitata dal fatto che all'interno del Piano di dinamizzazione turistica è stato inserito esplicitamente l'obiettivo di migliorare e diversificare l'offerta ricettiva complementare. Il sostegno pubblico alla ristrutturazione è ovviamente un aiuto alla soluzione dei conflitti.

I Pays Cathare invece hanno introdotto la tematica attraverso la formazione degli operatori in tutti i settori coinvolti (agricoltura, turismo, artigianato) all'interno di un'operazione più ampia di sostegno finanziario ai progetti di sviluppo. Il processo è stato spinto fino alla stesura di una Carta della Qualità dei Pays Cathare.

Come si vede, nei diversi contesti si è cercato di affrontare e risolvere il problema degli standard di qualità. Ovviamente, il turista, come tutti i consumatori, ama la chiarezza e la coerenza. Se gli viene comunicata un'idea si aspetta che questa tenda a rimanere costante nel tempo e nello spazio. Per questo motivo ci si deve accordare su un livello minimo di servizi garantiti. Naturalmente per un'area è molto complicato raggiungere questo risultato perché l'offerta è estremamente variabile e non è facile selezionare gli operatori se il promotore del sistema è un Ente pubblico.

Comunicare correttamente lo standard qualitativo è compito della fase di promozione, ma possedere uno standard uniforme è il lavoro necessario a monte della promozione. Si dovrebbe quindi stabilire uno standard per ogni tipologia di servizio che gli operatori appartenenti alla filiera dovrebbero rispettare per poter utilizzare il marchio d'area a fini commerciali.

Il coinvolgimento degli operatori privati

Il tema del coinvolgimento degli operatori privati intorno ad un prodotto d'area è probabilmente l'aspetto più complesso dell'attivazione di un sistema turistico. Eppure, come si è precisato, non si può parlare di prodotto turistico, né, quindi di promozione e commercializzazione, in assenza di una proposta di vacanza che assembli i beni primari e quelli accessori²³.

Tanto più che generalmente i beni primari sono incapaci di produrre reddito attraverso il loro utilizzo a fini turistici, anzi spesso sono un costo per le amministrazioni pubbliche. Si pensi alla manutenzione di un parco, alla pulizia delle spiagge o al servizio di salvamento, alla gestione di un museo, ecc.

Se quindi il bene che genera il desiderio di vacanza è un costo, questo deve essere compensato, in un ipotetico bilancio d'area dove costi e benefici derivano dalla somma di tutti i costi e benefici degli attori coinvolti, dai ricavi delle imprese del territorio.

Sotto questo profilo, i casi proposti presentano un panorama molto ampio di possibilità perché in tutti i contesti si tratta di una questione centrale per il successo della rete. Le due reti specializzate

²³ L'offerta turistica si compone di due gruppi di beni: beni e servizi primari (o fattori ambientali) cioè quelli che generano il desiderio di soggiorno in una certa destinazione (monumenti, mare, montagna, etc.); beni e servizi accessori (o fattori strumentali), cioè quelli che sono necessari per il soggiorno (alberghi, ristoranti, farmacie, negozi, etc.). Sebbene in alcuni casi la distinzione possa apparire effimera, appare tuttavia evidente che di norma la qualità, ad esempio, dell'offerta ricettiva può far pendere la decisione a favore di una destinazione rispetto ad un'altra con offerte primarie simili (ad esempio due località marine), ma non costituisce una scelta di vacanza.

non presentano particolari problemi su questo fronte perché il sistema qualità che le contraddistingue produce un fenomeno di autoesclusione nei casi in cui la singola struttura alberghiera non ritenga di adeguarsi allo standard richiesto. L'autoesclusione è sicuramente un sistema efficace perché si basa sulla chiarezza degli obiettivi e degli standard. Il singolo operatore è libero di adeguarsi o meno, ma nel momento in cui decide di affrontare l'impegno si troverà all'interno di una rete di imprese che hanno fatto il medesimo sforzo in termini organizzativi e finanziari. Si viene quindi a creare un sistema semiaperto, nel senso che a parità di standard qualitativi, tutti gli imprenditori dell'area possono accedervi senza che vi sia un diritto di veto da parte degli operatori già inseriti nella rete.

Le altre esperienze sono in qualche modo forme attenuate dello stesso principio. La Ribeira Sacra ha saputo coinvolgere gli operatori del settore intorno ad un obiettivo comune di sviluppo turistico (in questo caso sono le istituzioni pubbliche a creare qualche problema) perché l'iniziativa si è inserita in un programma (Piano di dinamizzazione turistica) che aveva fra le azioni la sensibilizzazione e il coinvolgimento della popolazione e degli attori locali per la creazione di una cultura di qualità. L'Ente pubblico si è posto quindi come garante della correttezza del processo e del rispetto delle regole di qualità.

L'APT servizi dell'Emilia Romagna ha affidato il coinvolgimento alle Unioni di Prodotto che operano a livello locale. L'Unione di Prodotto Costa ha potuto utilizzare la leva finanziaria per incentivare la creazione della rete. Infatti, la normativa regionale stabilisce che i privati che aderiscono alla rete possono godere di maggiori vantaggi sia per la promozione delle loro attività da parte dell'UdP, sia per l'accesso ai finanziamenti delle proprie iniziative promozionali. Si tratta pertanto di un sistema fortemente incentivante l'aggregazione, e, considerando il successo dell'area, di grande efficacia. In questo caso si è utilizzato un sistema aperto basato sulla semplice adesione alla rete.

I Pays Cathare hanno saputo costituire 31 reti per un totale di 900 aderenti alla marca territoriale. Lo strumento utilizzato è il Piano di sviluppo che accede al contributo pubblico solamente in presenza della Convenzione di Partenariato e del Contratto di Sviluppo. Si tratta in pratica di formule della programmazione negoziata ben note anche in Italia, anche se non sempre capaci di produrre i medesimi risultati. Gli strumenti maggiormente noti a livello nazionale sono il Patto Territoriale e il Contratto d'area. Si tratta di formule che non possono essere illustrate in questo studio, ma ben presenti nelle collane editoriali del Fornez.

Lo Shakespeare Country ha adottato una formula tipicamente anglossassone con il privato che si è auto-organizzato ed ha svolto un'azione di *lobbying* per il riconoscimento della propria iniziativa da parte dell'Ente pubblico. Non ha però attuato politiche selettive fra gli operatori. La sua nascita è

dovuta alla presa d'atto che la riduzione delle risorse pubbliche locali doveva portare da un lato ad evitare le duplicazioni delle iniziative per ottimizzare le risorse, dall'altro ad avere un riconoscimento da parte delle autorità nazionali nella organizzazione del turismo e distribuzione delle risorse. Il privato è stato quindi il motore di un processo sinergico pubblico-privato a livello locale che nell'Europa continentale siamo abituati ad affidare all'Ente pubblico.

Il Lago di Como ha realizzato una lunga fase di coinvolgimento dei privati valorizzando le organizzazioni esistenti (consorzi e associazioni turistiche) alle quali è stato proposto di partecipare alla programmazione strategica e alla definizione di progetti operativi all'interno dei tavoli di coordinamento. La formula adottata prevede quindi la partecipazione dei privati attraverso la capacità di proporre progetti. Non vi è pertanto né una formale adesione, né una esclusione. Il fatto concreto di presentare progetti coerenti con le linee di sviluppo del sistema consente di aderire al sistema. La valutazione e la conseguente stesura di una graduatoria per l'accesso ai contributi regionali destinati esclusivamente ai sistemi turistici ha sicuramente accelerato il coinvolgimento dei privati garantendo una buona qualità della programmazione. Infine il Po di Lombardia, anche in considerazione della dimensione territoriale, ha preferito dapprima aggregare le Istituzioni pubbliche e procedere in un secondo momento al coinvolgimento dei privati intorno a specifici progetti operativi.

I diversi esempi mostrano che le tecniche note con il termine di animazione territoriale sono numerose e applicate in modi diversi a seconda del contesto. Come dimostra il caso già citato delle Terre dell'Infinito, la concorrenza nel mercato turistico non sempre consente di agire con i tempi della condivisione generale. Spesso è necessario, per stare sul mercato, operare scelte che producono conflitto. I casi analizzati ci mostrano come il coinvolgimento degli operatori non può essere inteso come universale condivisione dei metodi e degli obiettivi, ma come offerta di opportunità a cui aderire o meno liberamente senza, tuttavia, dare a nessuno degli attori coinvolti il diritto di veto sull'iniziativa.

La dimensione territoriale

Il tema della dimensione territoriale minima e massima per predisporre un prodotto turistico efficace è molto complesso e di non facile soluzione. Per non affrontare in maniera troppo tecnica il tema, forse è più semplice partire dai casi concreti e cercare di estrapolare una ipotesi guida.

Tabella 2 La dimensione territoriale dei casi esaminati

DIMENSIONE TERRITORIALE DEI CASI STUDIO			
Provincia	Più Province	Regione	Nazione
Terre dell'Infinito	Unione di prodotto Costa	APT Servizi dell'Emilia Romagna	Austria per l'Italia Hotels
Ribeira Sacra	Po di Lombardia	Pays de la Loire	Paradores de Turismo de España
Pays Cathare	Lago di Como		
Shakespeare Country			

La tabella raggruppa gli undici casi in gruppi dimensionali da considerarsi meramente indicativi perché si tratta comunque di concetti variabili a seconda del contesto: densità abitativa, impianto costituzionale, etc. Tuttavia emerge con chiarezza che la dimensione regionale presenta notevoli difficoltà a proporre veri e propri prodotti turistici. In realtà l'APT servizi svolge attività di sola promozione di prodotti realizzati dalle Unioni di Prodotto, mentre la SEM Régionale Pays de la Loire che tenta di confezionare proposte coerenti sul piano dei contenuti e dell'immagine, fatica a proporre un'idea guida che sappia rappresentare le singole opportunità di vacanza (mare, cultura, etc.). La dimensione regionale, quindi, sembra più adatta alla promozione di marca, non legata a particolari opportunità di vacanza, ma capace di creare un'immagine positiva a cui agganciare le offerte commerciali realizzate ad un livello dimensionale inferiore. Il livello multiprovinciale e provinciale consente invece di creare un sistema di *governance* del territorio che sia in grado di confezionare veri e propri prodotti turistici. Le realtà che hanno unito più province hanno avuto comunque la necessità di trovare un elemento catalizzatore intorno al quale far convergere un'offerta molto variegata: il sistema lago di Como propone, oltre al lago, la montagna e il turismo d'affari, il Po propone natura e cultura, la Costa Adriatica il mare e l'entroterra. Si tratta quindi di quelle che vengono definite marche ombrello, in quanto alla marca trainante si aggiungono marchi ad essa collegati ma portatori di messaggi più specifici. Le reti che agiscono in una sola provincia hanno invece potuto mantenere una forte identificazione fra marca e prodotto: i Catari, Shakespeare, l'arte romanica, Leopardi sono proposte meno articolate in sottoprodotti al loro interno.

Il confezionamento delle proposte tutto compreso e la commercializzazione nei STL

Un'attività che spesso è carente nelle reti di operatori è il confezionamento di proposte tutto compreso. Il motivo è facilmente riconducibile alla difficoltà di coordinamento di soggetti con obiettivi e dimensione aziendale differenti. Eppure, il pacchetto tutto compreso è un potente strumento di commercializzazione soprattutto quando integra un evidente vantaggio in termini di prezzo praticato al cliente finale. Questa attività è strettamente connessa alla commercializzazione.

Tradizionalmente, la filiera verticale nel turismo è composta da due soggetti: il tour operator (termine non esistente nella legislazione italiana, ma comunemente accettato) e l'agenzia di viaggi. Il primo si occupa della confezione delle offerte dei servizi legati al viaggio, in particolare del loro assemblaggio nei pacchetti tutto compreso; la secondo della vendita degli stessi al dettaglio.

Sebbene la distinzione fra le due figure soprattutto in Italia non sia così netta, in quanto molte agenzie cumulano l'attività di piccoli tour operator, lo schema della filiera tradizionale vede il dettagliante, l'agenzia, agire come qualsiasi altro esercizio commerciale. Il suo mercato di riferimento è costituito dai residenti a cui vengono offerte occasioni di viaggio in altre destinazioni (attività di *outgoing*). Il tour operator invece agisce nel mercato turistico senza vincolarsi ad una particolare destinazione. Il prodotto turistico proposto si adatta alle preferenze del mercato, se una destinazione per vari motivi non risulta gradita o, essendo sconosciuta, necessita di ingenti investimenti promozionali non viene proposta al mercato come qualsiasi prodotto troppo nuovo o superato dal gusto corrente. Nei casi presi in considerazione in questo studio, la commercializzazione propriamente intesa viene svolta solamente dalle reti alberghiere (Austria per l'Italia Hotels e Paradores de turismo de España), sono però reti che interagiscono con i tour operator in un rapporto fra imprese commerciali e non come parti della stessa organizzazione. Normalmente le reti, italiane ed europee, offrono opportunità di commercializzazione alle imprese della filiera che le costituiscono, principalmente gli alberghi, all'interno delle attività di promozione di cui si è già parlato. La difficoltà degli intermediari a trovare uno spazio nelle reti si dimostra con il fatto che, negli undici casi di successo analizzati, solamente l'Unione di Prodotto Costa e le Terre dell'Infinito hanno fra gli attori coinvolti i tour operator.

Tabella n. 3

SOGGETTI CHE COMPONGONO LA RETE											
	Beni culturali	CCIAA	Imprese di servizi di attrazione turistica	Imprese di trasporti privati	Imprese ricettive	Imprese della ristorazione	Imprese di intermediari di viaggio	Imprese di servizi turistici	Servizi locali	APT	Altro
APT Servizi											
Austria-Italia	X			X		X			X		
Paradores					X	X					
Pays Cathare		X			X	X					
Pays de la Loire	X				X	X					X
Ribeira Sacra	X				X	X					X
Shakespeare	X										
Lago di Como		X			X	X					X
PO				X	X	X		X			
Terre Infinito	X			X	X		X				
Udp Costa			X		X	X	X				

Fonte: Indagine svolta dal Foromez tramite interviste

Essendo la commercializzazione del prodotto turistico una questione vitale per il successo di una rete è interessante verificare come questo problema è stato affrontato e risolto nelle diverse realtà.

L'originalità dell'Unione di Prodotto Costa risiede probabilmente nell'orientamento al marketing della sua azione. Il suo Piano di Promozione 2007, oltre ad utilizzare una gamma molto ampia di strumenti, crea un forte collegamento fra il singolo strumento di promozione e il mercato su cui agisce. L'integrazione fra promozione e commercializzazione è costantemente garantita dal fatto che, quando i supporti utilizzati lo consentono, vengono proposte vere e proprie offerte tutto compreso.

L'aver saputo coinvolgere nelle attività di commercializzazione gli intermediari offre innumerevoli vantaggi che possono essere solo superficialmente descritti. In generale, avere un intermediario che si pone come obiettivo aziendale la vendita del prodotto turistico della rete a cui appartiene garantisce che in tutte le occasioni organizzate dall'attore pubblico, ci sia un operatore professionale che sappia proporre non solamente i propri servizi, ma l'insieme delle attività di un territorio.

È proprio questo l'elemento che differenzia la promozione realizzata dall'UdP Costa e quella proposta dalle altre reti selezionate come casi di eccellenza. Infatti, la partecipazione al medesimo evento promozionale può essere realizzata in tre modalità differenti sotto il profilo della commercializzazione del prodotto turistico:

- le reti di alberghi propongono la destinazione e in forte integrazione la struttura ricettiva;
- i Sistemi Turistici offrono ai singoli e ai consorzi di operatori l'accesso gratuito alla fiera e uno spazio gratuito in stand con la possibilità di concludere accordi commerciali relativi al proprio servizio o insieme di servizi. Vi è in questa modalità un'alta possibilità che l'incontro fra domanda e offerta sia solo parziale per l'impossibilità oggettiva per un solo operatore di incontrare tutti i tour operator e inoltre vi è un alto costo di partecipazione per le imprese (normalmente i trasferimenti, il vitto e l'alloggio sono a carico dell'impresa che intende raggiungere una fiera).
- l'UdP Costa invece potrà agire con due modalità differenti: da un lato il singolo operatore avrà l'opportunità di proporre la propria struttura ricettiva; dall'altro l'intermediario potrà proporre l'insieme della destinazione e tutti i servizi in essa ricompresi.

Questa apparentemente piccola differenza è portatrice, in realtà, di conseguenze molto importanti per la vita delle reti di operatori. Come è intuitivo, il STL non può accettare di essere sostituito da una destinazione concorrente in quanto la sua mission è proprio quella di commercializzare quei servizi e quel territorio specifico. Quindi, esso necessita di integrare nelle sue attività non solo la promozione istituzionale, ma anche la definizione di pacchetti tutto compreso e la loro

commercializzazione.

Si viene quindi a creare la necessità di una figura di agente di viaggio/tour operator locale che ragioni in maniera opposta alla figura tradizionale. Il suo compito dovrebbe consistere nell'assemblare l'offerta del territorio in cui opera e ricercare direttamente o attraverso gli intermediari (tour operator e agenzie esterne) i clienti. Gli si chiede di agire come se fosse la forza vendite di un'impresa territoriale.

Questa attività si muove intorno al concetto di ciclo di vita del prodotto. Come spiega la teoria classica del marketing, un prodotto nel penetrare il mercato, attraversa diversi momenti che corrispondono a particolari quote di vendita e livello di profitti:

- Introduzione = basse vendite e loro crescita lenta, profitti negativi, scarsa concorrenza
- Sviluppo = vendite in crescita ad un ritmo sostenuto, profitti positivi in crescita, arrivo di nuovi competitori
- Maturità = vendite che tendono a stabilizzarsi ad un livello alto, profitti positivi ma stabili, riduzione dell'ingresso di nuovi competitori
- Declino = vendite in calo, profitti positivi ma in calo, uscita dal mercato di competitori.

Alle prime quattro fasi ne può seguire, se si introducono le opportune innovazioni (miglioramento del prodotto, individuazione di nuovi bacini di clientela, modifica della modalità di fruizione, etc.), una quinta:

- Rinnovamento = ripresa delle vendite ad un ritmo non sostenuto, profitti positivi in crescita, ingresso di nuovi competitori limitato.

Se opportunamente governato, pertanto, il ciclo di vita di un prodotto può oscillare fra momenti di maturità, declino e rinnovamento mantenendosi sempre ad un livello alto di vendite e profitti per le imprese.

L'intermediario dovrebbe agire all'interno della rete proprio con la funzione di rinnovare il prodotto mantenendo alto il numero di imprese coinvolte e il volume dei flussi turistici.

Lo sviluppo delle nuove tecnologie, la nascita delle reti territoriali e il marketing d'area hanno quindi messo in evidenza l'insufficienza della filiera così come era organizzata. Ma i problemi che stanno dietro la scarsa presenza di intermediari nelle reti di operatori si deve ricondurre ad altri aspetti più legati alle caratteristiche del mercato turistico. L'agente di viaggio locale, come qualunque commerciante, tende a vendere il prodotto forte. Nel turismo, come è noto, vi è una grande variabilità stagionale della domanda dei diversi prodotti (mare in estate, montagna in inverno, ecc.) e una grande variabilità della domanda di destinazioni. Questo fenomeno produce un

conflitto fra gli intermediari e le imprese di servizi turistici che può essere riassunto nella dicotomia di interessi fra l'albergatore e l'agente di viaggio locale.

Nei mesi di picco ed in generale nei prodotti forti il titolare del servizio, in particolare l'albergatore (cardine del prodotto turistico perché senza pernottamento non vi è turismo²⁴), non ha l'esigenza di collaborare con l'intermediario per la saturazione della propria offerta. Il flusso spontaneo di turisti e le proprie attività di commercializzazione consentono di raggiungere tassi di occupazione della struttura elevati. In questi periodi, riconoscere all'intermediario locale la commissione per l'intermediazione è spesso valutato dagli imprenditori, anche se a volte senza ragione, un costo inutile. Dall'altra parte, l'agente di viaggio per l'indisponibilità di posti letto vede sfumare la possibilità di guadagni importanti per la propria impresa.

Durante la bassa stagione le parti si invertono. L'albergatore, non riuscendo a saturare la propria struttura, è disposto a collaborare con l'agente di viaggio nella ricerca di clienti, ma per i piccoli tour operator locali commercializzare prodotti deboli o fuori stagione risulta un'impresa economicamente non conveniente.

Si viene quindi a creare un circolo vizioso che ha come conseguenza principale la grande difficoltà delle destinazioni turistiche a superare i problemi legati ad una eccessiva stagionalità.

La pressione verso la commercializzazione esercitata dalle reti di operatori e la difficoltà dei tour operator locali di agire all'interno di esse produce delle complicazioni di carattere normativo. Secondo la normativa vigente la vendita di pacchetti tutto compreso è compito quasi esclusivo degli agenti di viaggio. Con questo termine si intende l'assemblaggio di almeno due servizi che riguardino le tre categorie: trasporto, alloggio e altri servizi.

A rigore quindi la normativa italiana (frutto del recepimento di una direttiva europea) affida in via esclusiva agli agenti di viaggio il diritto di assemblare i servizi in pacchetti in quanto unici soggetti obbligati a fornire un'insieme di garanzie sulle modalità di erogazione del servizio e sui rischi da vacanza rovinata.

Tuttavia, il punto di vista del legislatore continua a seguire il tradizionale schema del tour operator terzo rispetto alle parti (destinazione di vacanza e turista). In realtà, posto che appare scontato il diritto di un'impresa turistica (albergo, ristorante, etc.) a commercializzare il proprio servizio senza intermediazioni, rimane aperta la problematica legata alle reti di operatori.

Infatti, soprattutto nella forma consortile accade spesso che i Club di Prodotto attivino servizi comuni di commercializzazione (ad esempio tramite la vendita *on line* del servizio). L'obiezione ricorrente è che si tratta di una semplice esternalizzazione del servizio vendita in cui ogni impresa

²⁴ La definizione di turista a cui ci si riferisce è quella proposta dal World Tourism Organisation: una persona che pernotta in una struttura privata o aperta al pubblico nella località visitata.

risponde per se stessa, non configurando la fattispecie del pacchetto tutto compreso. È l'utente del web che comprando i diversi servizi cumula i contratti di acquisto.

Non è questa la sede per sciogliere un nodo così complicato, ma questo approfondimento era necessario per inquadrare con precisione il problema:

- da un lato abbiamo l'agente di viaggio che è titolare della commercializzazione dei pacchetti tutto compreso e garante di tutti i rischi da vacanza rovinata; dall'altro c'è una rete di operatori che rivendica il diritto a commercializzare i propri servizi liberamente;
- da un lato abbiamo il tour operator che non vuole avere l'obbligo di commercializzare una destinazione se non nei casi in cui sia garantita la redditività dell'operazione; dall'altro abbiamo una rete di operatori che non può traslocare la propria attività a seconda dei cambiamenti del mercato ed ha quindi necessità di un operatore che si occupi della continua rivitalizzazione della destinazione.

Questi fatti consentono di svolgere alcune riflessioni. In primo luogo, non è un caso che l'area più avanzata sul piano dell'organizzazione turistica in Italia abbia integrato gli intermediari nella commercializzazione.

In secondo luogo, una Sistema Turistico ha la necessità di integrare una forza vendite che senta come propria *mission* la commercializzazione della destinazione e che leghi ad essa il proprio successo commerciale.

In terzo luogo, la dicotomia fra forme consortili e tour operator locali può essere superata se vi è il riconoscimento reciproco del ruolo e della professionalità.

La rete tematica

Il Sistema Turistico Locale ha, già nel nome, una vocazione territoriale. Tuttavia l'inserimento dei casi studio che si incentrano su reti monoservizio, ad esempio le catene alberghiere, pongono con forza il tema della costituzione della rete e gestione delle relazioni fra operatori. Il tutto può essere riassunto nella domanda se sia più efficace una rete tematica o una rete territoriale.

Sotto questo profilo è bene ricordare che la filiera del prodotto turistico ha due dimensioni principali. La filiera orizzontale è costituita dall'insieme degli attori che offrono beni e servizi (primari o accessori) di interesse per il turista nell'area interessata; la filiera verticale è invece costituita dalle imprese che si occupano della promozione e commercializzazione. La descrizione dimensionale ha ovviamente un significato diverso rispetto a quanto avviene nella produzione e commercializzazione dei prodotti agricoli o industriali in quanto non vi è lo spostamento del bene

verso l'acquirente, ma esattamente il contrario.

La specializzazione della rete riguarda pertanto la dimensione orizzontale della filiera. Inoltre essa può riguardare sia il lato della domanda, sia il lato dell'offerta. I due casi in cui troviamo una rete specializzata sono: Austria per l'Italia Hotels e Paradores de Turismo de España. Sebbene ad una prima analisi si potrebbe obiettare che in questi casi non si possa parlare di veri e propri sistemi, mancando il bene primario unificante ed in definitiva il prodotto turistico, in realtà a ben vedere in entrambi i casi il servizio titolare della rete (la ricettività) è talmente integrato nel contesto territoriale che si potrebbe mutuare, con tutta la cautela necessaria, dalla filiera agricola il concetto di integrante (l'impresa che controlla il mercato e può praticare autonome politiche commerciali e di prezzo) e integrato (le imprese che non controllando il mercato subiscono le politiche commerciali e di prezzo dell'integrante). Infatti, a differenza delle tradizionali catene alberghiere che concentrano la loro promozione intorno alla standardizzazione del servizio in contesti e territori diversi, i due casi analizzati utilizzano come leva promozionale il territorio in cui sono inserite le strutture. Il completamento della filiera orizzontale per l'offerta di veri e propri pacchetti tutto compreso è garantito dalla rete stessa che propone innumerevoli attività al proprio cliente.

Al fine di chiarire meglio il concetto, si propone il seguente schema semplificato della filiera:

Schema n. 1 La filiera



In questa forma semplice i rapporti fra imprese possono essere di tipo contrattuale fornitore/cliente (ad esempio l'albergo che contatta il servizio trasporti per la navetta dall'aeroporto). La figura dell'integrante emerge quando, in uno dei tre livelli della filiera, uno dei soggetti acquisisce il controllo della domanda attraverso propri strumenti di promozione.

Nello struttura tradizionale questa funzione viene svolta dai tour operator i quali svolgono la funzione dell'integrante e organizzatore dei servizi in pacchetti tutto compreso.

Come si è detto, le nuove tecnologie e il marketing d'area hanno posto la necessità di spostare il momento della pacchettizzazione all'interno del territorio attraverso la costituzione delle reti di

operatori. Questo passaggio ha fatto emergere la difficoltà di selezionare gli operatori della filiera sulla base di criteri di qualità e omogeneità dell'offerta, come è emerso nel precedente paragrafo sulla qualità.

L'esempio delle due reti che stiamo analizzando ci propongono una possibile soluzione al problema, alternativa sia ai processi di animazione che abbiamo visto svilupparsi in altri contesti, sia al tradizionale ruolo dei tour operator.

La presenza di un soggetto forte, l'albergo, può svolgere infatti una funzione di integrazione dell'offerta ponendosi in posizione terza fra il territorio, l'intermediario e il cliente. Queste reti infatti nella realtà in cui operano selezionano i fornitori e, attraverso la propria politica della qualità, sono di stimolo al miglioramento dell'offerta. Rispetto al mercato invece sviluppano un'autonoma azione di promozione e quindi acquisiscono una propria capacità di commercializzazione.

La capacità di vendere il prodotto turistico autonomamente pone queste reti in un rapporto paritario con gli intermediari, liberando la destinazione dal rischio di subire, senza poter intervenire le oscillazioni della domanda con azioni di rivitalizzazione.

Inutile nascondersi che, come avviene in altri settori, un rapporto di integrazione troppo sbilanciato a favore dell'integrante pone il problema di non concedere il controllo del reddito, attraverso il controllo del mercato, delle altre imprese turistiche dell'area.

La caratteristica comune di queste reti, pertanto, è la specializzazione nella tipologia di aderente alla rete: la struttura ricettiva con particolari requisiti. Sul lato dell'azione commerciale invece si differenziano perché troviamo la rete alberghiera austriaca ancora una volta specializzata in un solo mercato, l'Italia, mentre la rete dei Paradores ha l'obiettivo opposto di promuoversi in tutti i mercati possibili.

La specializzazione della composizione non viene ricercata negli altri casi studio, anzi spesso l'obiettivo dichiarato è opposto, la massima partecipazione all'interno della rete.

Rimane come elemento di riflessione il fatto che queste reti abbiano sviluppato una notevole capacità sia di promozione, sia di commercializzazione probabilmente grazie alla chiarezza degli obiettivi che deriva dalla comunanza degli interessi degli associati.

Se si trascurano questioni di opportunità e ci si concentra solamente sull'efficacia della rete, un sistema turistico che nasce in una realtà ricca di imprese alberghiere potrebbe scegliere questa strada, perché consente di superare con maggiore celerità le molte resistenze che si possono incontrare sul territorio nel processo di costituzione delle reti di operatori.

I compiti dei sistemi turistici locali

La Legge 135/2001 all'art. 5 propone una serie di temi che i sistemi turistici locali devono sviluppare all'interno dei propri progetti di sviluppo:

- sostenere attività e processi di aggregazione e di integrazione...
- attuare interventi intersettoriali ed infrastrutturali...
- sostenere l'innovazione tecnologica degli uffici di informazione...
- sostenere la riqualificazione delle imprese turistiche...
- promuovere il marketing telematico dei prodotti turistici tipici...

Si evincono due aspetti non trascurabili: il primo è che, almeno in Italia, il sistema turistico locale per sua natura predispone progetti di sviluppo; il secondo è che il contenuto di questi progetti solo in parte riguarda la promozione e commercializzazione.

È chiaro che questa attività rimane una delle più importanti, ma non si deve dimenticare che accanto ad essa si devono curare gli aspetti che stanno a monte di essa e che riguardano il prodotto turistico nel suo complesso.

Infatti, ritroviamo fra i compiti delle reti analizzate, dichiarati nell'indagine dai loro responsabili, due attività strategiche per i sistemi turistici: la pianificazione e il monitoraggio.

Tabella n. 4 Rilevamento delle attività di pianificazione e monitoraggio.

	Pianificazione	Monitoraggio
APT Servizi Emilia Romagna	X	X
Austria-Italia		
Paradores		
Pays Cathare	X	X
Pays de la Loire		X
Ribeira Sacra		
Shakespeare		
Lago di Como	X	X
PO	X	
Terre Infinito		
Udp Costa		X

La pianificazione viene intesa in questa analisi come un'attività complessa che coinvolge diversi ambiti essenziali alla creazione di pacchetti turistici. La formazione e la qualità del servizio, le infrastrutture e la fruibilità, i servizi essenziali e la sicurezza del soggiorno sono tematiche che possono interessare molto da vicino la creazione del prodotto turistico.

Questa caratteristica di coinvolgere diversi ambiti porta spesso le amministrazioni a ricomprendere nella politica turistica anche aspetti che non sono connessi con essa, se non in maniera incidentale. La disponibilità dell'acqua o la presenza della guardia medica prima di essere servizi rivolti al turista sono servizi essenziali a cui hanno diritto i residenti. In particolare nelle aree marginali (ad esempio i piccoli comuni di montagna) la scarsità di risorse riduce la disponibilità di servizi, in questi contesti la lettura in chiave turistica dei servizi quali i trasporti o delle infrastrutture come le strade mira essenzialmente a dare un valore economico a investimenti che altrimenti si giustificerebbero solamente per il loro valore sociale.

Vi sono quindi due rischi opposti da un lato la limitazione della pianificazione turistica alla sola promozione e commercializzazione; dall'altro il suo indebito ampliamento a qualunque necessità di un'area.

I quattro sistemi che hanno dichiarato di occuparsi di pianificazione hanno saputo trovare un giusto equilibrio rispetto al rischio esposto. I due Sistemi Turistici lombardi, Po e Lago di Como, essendo entrambi sottoposti alla Legge regionale 8/2004 hanno caratteristiche simili nella pianificazione. La norma stabilisce che le finalità dei Sistemi Turistici sono:

- sviluppo di nuove potenzialità turistiche;
- qualità dei prodotti turistici e offerta di nuovi prodotti;
- integrazione tra differenti tipologie di turismo, anche al fine della sua destagionalizzazione;
- realizzazione di interventi infrastrutturali e di riqualificazione urbana e del territorio;
- sostegno all'innovazione tecnologica;
- crescita della professionalità degli operatori e sviluppo delle competenze manageriali;
- promozione e attività di marketing.

Si tratta di tematiche molto ampie che sicuramente rischiano di cadere nell'equivoco di cui si è parlato, tuttavia da un lato l'autolimitazione dei due Sistemi, dall'altro una attento monitoraggio regionale, dopo alcune incertezze iniziali, hanno prodotto piani molto attenti alla pianificazione specificamente turistica. Si segnala che finora il contributo regionale specifico ai sistemi turistici, nonostante l'ampiezza degli argomenti, per l'80% delle risorse ha riguardato solamente investimenti in conto capitale.

Il programma dei Pays Cathare è stato invece fin da subito incanalato in tre tematiche: patrimonio culturale, marca d'area e gestione del territorio (prodotti eno-gastronomici, risorse turistiche e ricreative). Le azioni sul patrimonio culturale hanno riguardato principalmente la conservazione e messa in rete dei siti di interesse; la marca d'area è stata sviluppata a partire dal tema catalizzatore

come supporto di una ampia e capillare azione di animazione territoriale per la costituzione delle reti di operatori; infine la gestione del territorio si è articolata nella stesura e condivisione di documenti di indirizzo e operativi (convenzione di partenariato; accordo obiettivo e contratto di sviluppo e gestione). Si tratta quindi di una pianificazione fortemente settoriale che esclude a priori interventi di qualificazione urbana o di fornitura di servizi al cittadino, ma che all'interno della tematica turistica riesce a spaziare sulle diverse tematiche.

La pianificazione di APT servizi è sostanzialmente di promo-commercializzazione. Sono azioni molto raffinate sul piano del marketing, ma non si estendono agli altri temi della pianificazione.

Fra quelli che hanno invece dichiarato di non occuparsi di pianificazione troviamo due casi interessanti:

Il Piano di dinamizzazione turistica della Ribeira Sacra merita attenzione perché non sembra avere vincoli a priori sulla natura degli interventi. Un po' come accade con l'iniziativa leader dell'Unione Europea, quello che assume importanza è l'insieme degli interventi, piuttosto che specifiche finalità o capitoli di spesa.

La pianificazione della SEM Pays de la Loire che avviene sia attraverso una collaborazione con il Consiglio Regionale che partecipa al suo azionariato per l'82%, svolgendo quindi una funzione consultiva nella definizione delle politiche regionali; sia realizzando grandi progetti di formazione degli operatori pubblici e privati.

L'attività di monitoraggio è essenziale per attivare il meccanismo di autoapprendimento. Una destinazione che non verifica la qualità dell'azione e la qualità dei risultati rischia di cadere in un circolo di riproposizioni delle stesse iniziative, magari perché giudicate positive dal sentire comune.

Al contrario il monitoraggio deve essere svolto con l'obiettivo dichiarato di valutare i risultati dell'attività e avviare una discussione all'interno della rete per il suo miglioramento continuo. Diverse sono le reti che hanno attivato un sistema strutturato di monitoraggio in linea con le proprie finalità.

L'APT servizi realizza un monitoraggio sistematico dei risultati delle azioni promozionali attraverso un'indagine ad hoc che consente di verificare non solamente i ritorni in termini di flussi turistici, ma anche il numero di operatori coinvolti e la promozione indiretta tramite i passaggi nei media. Questa attività è connaturata agli scopi essenzialmente promozionali della rete e costituisce un servizio che ha ricadute su tutte le unioni di prodotto della regione. Anche i Pays Cathare compiono un monitoraggio che valuta l'efficacia delle azioni attraverso l'indagine presso i turisti paganti.

La SEM Pays de la Loire invece, grazie alla sua collaborazione con la struttura regionale, collabora anche nel monitoraggio delle iniziative finanziate.

Il sistema turistico Lago di Como invece si è dotato di un vero e proprio Osservatorio del turismo.

interamente finanziato dalle Camere di Commercio locali, che fornisce un pacchetto di indagini molto approfondite. Queste riguardano sia il rapporto con il mercato (indagini congiunturali sulle prenotazioni, indagini sui flussi turistici, soddisfazione del cliente, ricadute economiche del turismo, ecc.), sia l'efficienza ed efficacia del sistema (numero di progetti del programma realizzati, valore economico dell'investimento, ecc.). L'originalità di questo osservatorio consiste nella forte integrazione con il sistema turistico, ribadita nello stesso nome, che permette la produzione di tutte le indagini secondo una chiave di lettura che privilegia il prodotto turistico (lago, montagna e affari), piuttosto che i confini amministrativi delle province. Sono pertanto fornite letture trasversali del fenomeno turistico che consentono sia una maggiore comprensione del mercato e del suo andamento; sia una attenta valutazione dell'organizzazione della destinazione.