

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA DIPARTIMENTO DEI BENI CULTURALI:
Archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica**

Corso di Laurea triennale in:
Progettazione e Gestione del Turismo Culturale

**ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DEL TURISMO: IL CASO DEL LAGO DI BIN EL OUIDANE
IN MAROCCO**

Relatore: Professor Stefan Marchioro

Laureanda: Giada Marchioro

Matricola: 1175220

Anno accademico
2021/2022

INDICE

INTRODUZIONE	pag. 5
CAPITOLO 1	
IL FENOMENO TURISTICO	pag. 7
1.1 Concetto e definizione di turismo.....	pag. 7
1.2 Breve storia sull'evoluzione del turismo.....	pag. 9
1.3 Domanda e offerta turistica: forme di turismo.....	pag. 11
1.4 Il turismo internazionale.....	pag. 17
1.5 Impatti del Covid-19 sul turismo.....	pag. 21
CAPITOLO 2	
LA DESTINAZIONE TURISTICA	pag. 23
2.1 I fattori che determinano i flussi turistici: fattori Push e Pull.....	pag. 23
2.2 La destinazione turistica: definizione, identificazione, riconoscimento.....	pag. 25
2.3 Il ciclo di vita della destinazione.....	pag. 29
2.4 Destinazione e nuovi prodotti.....	pag. 30
CAPITOLO 3	
GESTIONE E PROMOZIONE DEL TERRITORIO, DESTINATION MANAGEMENT E DESTINATION MARKETING	
3.1 Il Destination Management.....	pag. 33
3.1.1 Destination Management Plan.....	pag. 36
3.2 Destination Management Organization (DMO).....	pag. 39
3.3 Destination Marketing.....	pag. 42
3.4 Destination Management System (DMS).....	pag. 54
CAPITOLO 4	
IL TURISMO IN MAROCCO	pag. 59
4.1 Posizione geografica.....	pag. 59
4.2 Il turismo in Marocco.....	pag. 61
4.3 Risorse e flussi turistici.....	pag. 62
4.4 Legislazione e organizzazione turistica.....	pag. 66
4.5 Pianificazione strategica.....	pag. 71

CAPITOLO 5	
CASO DESTINAZIONE IL LAGO DI BIN EL OUIDANE IN MAROCCO	pag. 79
5.1 Lago di Bin el Ouidane.....	pag. 79
5.2 Storia e sviluppo del lago.....	pag. 80
5.2.1 Cos'è il carpfishing e come si è sviluppato.....	pag. 86
5.3 Termini critici: Destinazione community o corporate.....	pag. 88
5.4 Sviluppo sostenibile del territorio.....	pag. 89
CAPITOLO 6	pag. 93
PROPOSTE	pag. 93
CONCLUSIONE	pag. 105
BIBLIOGRAFIA	pag. 110
SITOGRAFIA	pag. 110
INDICE DELLE FIGURE E TABELLE	pag. 111

INTRODUZIONE

Ho voluto approfondire quest'elaborato sul lago di Bin el Ouidane in Marocco considerando le potenzialità del paese di Ouaouizeght affacciato su questo lago chiedendomi quali potevano essere delle manovre efficaci per promuovere al meglio le risorse naturali del luogo. Il mio percorso di studi, mi ha permesso nello specifico di poter analizzare la destinazione turistica con un'ottica di marketing oriented. L'obiettivo è quello di evidenziare le varie opportunità per la gestione strategica di questo territorio che possano valorizzarlo e svilupparlo, tenendo però conto dei mutamenti che sono in atto in ambito turistico, accentuati e velocizzati dalla diffusione dell'epidemia di Covid-19.

Con questo studio, quindi, ho voluto mettere in risalto le attrazioni ma anche le criticità di quest'area concludendo con delle proposte mirate ad uno sviluppo più sostenibile e diversificato ma mantenendo il valore di tradizioni, usi e costumi della popolazione locale.

Il primo capitolo affronta il tema del turismo, dandone una definizione, analizzandone i protagonisti e le componenti del fenomeno, per poi riflettere su come il Covid-19 lo abbia influenzato. Il secondo capitolo analizza la destinazione turistica, esaminando in primis i fattori che determinano i flussi turistici per poi definire, identificare e riconoscere gli elementi alla base del concetto di destinazione. Non mancherà inoltre una sezione dedicata all'avvento del digitale e a come questo abbia modificato il modo di fare turismo. Si prosegue poi con un approfondimento sul ciclo di vita della destinazione per concludersi su un'analisi dei nuovi prodotti derivanti dagli stravolgimenti apportati dalla globalizzazione e dall'utilizzo del web. Il terzo capitolo prevede l'elaborazione dei concetti di Destination Management e Destination Marketing. Nello specifico, dopo aver esposto i concetti chiave del Destination Management, si passa alla definizione delle varie fasi per la creazione di un Destination Management Plan e successivamente allo studio del soggetto di gestione della destinazione, ovvero la Destination Management Organization. Infine, vengono

analizzati i metodi di applicazione per le strategie di Destination Marketing, per poter comunicare e promuovere la destinazione ai mercati di riferimento, a cui si sussegue un focus su uno degli strumenti essenziali per quanto riguarda le funzioni di informazione, accoglienza, promo-commercializzazione, ovvero il Destination Management System. Detto ciò, si passa ad uno scenario generale sul Marocco di cui ho analizzato e studiato lo scenario turistico, per poi infine passare a Bin el Ouidane e al turismo di pesca (Carpfishing), di cui ho trattato la storia, le sue origini e le sue caratteristiche che gli permettono di affermarsi come destinazione. Infine, vedremo poi come il lago Bin el Ouidane sia la dimostrazione di quanto il turismo, per certe realtà, sia una vera e propria fonte vitale, ma che per essere produttivo, necessita di una gestione, organizzazione e strategia forte e stabile, altrimenti rischia di autodistruggersi.

1^ CAPITOLO

IL FENOMENO TURISTICO

1.1 Concetto e definizione di turismo

Quando si pensa al turismo, il più delle volte si associa questo termine a una vacanza al mare o in montagna, destinata al riposo, al relax e al divertimento. In effetti il turismo è anche questo, ma non solo: si “fa turismo” anche quando ci si reca in città d’arte per conoscere le testimonianze storico-artistiche del passato, oppure alle terme per curare alcune malattie o sottoporsi a programmi di benessere, o quando ci si sposta per partecipare a un incontro di lavoro o a un congresso. Che cos’hanno in comune tutte queste attività, derivanti da motivazioni così differenti le une dalle altre? Nel turismo vi è uno spostamento, effettuato di solito mediante un mezzo di trasporto: il turista lascia la località nella quale vive abitualmente per recarsi in un’altra località. Non viene considerato turista chi visita un museo nel proprio comune di residenza o chi si reca a un convegno nella città in cui abita. La durata minima dello spostamento dalla propria abitazione è di almeno 24 ore o comprende almeno una notte. Chi non pernotta al di fuori del proprio luogo di residenza viene considerato un escursionista. Gli escursionisti si differenziano dai turisti in quanto non usufruiscono delle strutture ricettive. Lo spostamento dal proprio ambiente abituale è temporaneo, deve cioè essere previsto il ritorno, entro un certo periodo di tempo (al massimo un anno), alla propria residenza. Lo spostamento avviene per motivi di piacere, per affari o per altri motivi (ad esempio religiosi, di cura, familiari ecc) che non devono essere collegati all’esercizio di un’attività remunerata nel luogo visitato.

Detto ciò, il turismo è l’insieme delle attività svolte dalle persone che si spostano in luoghi diversi dal proprio ambiente abituale e vi soggiornano per un periodo non inferiore alle 24 ore e non superiore a un anno consecutivo per svago, affari o altri motivi non collegati con lo svolgimento di un’attività remunerata nell’ambiente visitato.

Lo spostamento è un elemento necessario ma non sufficiente perché si possa parlare di turismo: non sono considerati turisti gli immigrati, i lavoratori frontalieri, i pendolari, i diplomatici, i militari, i nomadi, i rifugiati.

La definizione di turismo ha innanzitutto finalità statistiche, cioè serve ad analizzare il fenomeno sotto l'aspetto quantitativo e qualitativo: per esempio, serve a misurare la percentuale di una determinata popolazione che effettua attività turistica, quanti turisti viaggiano nel proprio paese e quanti si recano in un paese straniero, quali sono le destinazioni preferite e così via. L'importanza di queste misurazioni è dovuta al fatto che il turismo è uno dei settori economici più rilevanti a livello mondiale, e per molti paesi è una notevole fonte di ricchezza. In economia il termine "settore" indica un insieme di differenti attività economiche che presentano caratteristiche comuni. Per esempio, un settore economico è rappresentato dall'agricoltura, un altro delle attività manifatturiere, cioè da tutte le industrie che trasformano materie prime in prodotti finiti. Ogni settore economico può suddividersi in sottosettori che individuano con maggiore precisione l'attività produttiva esercitata. Di solito è abbastanza facile individuare il settore produttivo di appartenenza di una determinata attività economica, perché ci si basa su quello che viene prodotto: ad esempio il settore manifatturiero alimentare è tale perché produce prodotti alimentari. L'individuazione del settore turistico non è invece semplice, perché esso comprende attività produttive molto differenti tra loro e non sempre destinate esclusivamente ai turisti. I turisti, infatti, si servono di mezzi di trasporto, soggiornano in strutture ricettive, utilizzano ristoranti, bar, gelaterie, stabilimenti balneari, impianti sportivi, negozi e così via. Il turismo come settore economico è quindi caratterizzato da due aspetti particolari: il primo aspetto è che i turisti consumano beni e servizi molto differenti tra loro, frutto di diverse attività produttive; il secondo è che i turisti consumano beni e servizi che non sono destinati solo a loro. Infatti, se si eccettuano i servizi ricettivi, tutti i servizi forniti dalle aziende sopra elencate possono essere utilizzati, oltre che dai turisti, anche dagli abitanti della località in cui essi vengono forniti; anche alcuni mezzi di trasporto possono essere usati dai pendolari per recarsi al lavoro o dagli escursionisti che al termine della giornata tornano alla propria residenza.

Un'esigenza primaria è quella di stabilire definizioni e classificazioni riconducibile fenomeno turistico. Nel 1963 con la conferenza internazionale del turismo di Roma,

l'IUTO stabilisce le definizioni di turismo e di visitatori estendendo poi nel 1980 la definizione di turismo domestico. Troviamo diverse tipologie di attori della domanda:

- I visitatori furono scissi in turisti nel caso in cui la permanenza effettuata per motivi essenzialmente di leisure fosse stata superiore alle 24 ore, ed in escursionisti in riferimento a quanti per la stessa motivazione effettuassero una permanenza di una durata inferiore alle 24 ore;
- Il turista si differenzia dall'escursionista perché pernotta ed è chiunque viaggi verso luoghi diversi da quello di abitazione e dunque si ferma in un luogo per più di 24 ore;
- Il visitatore è chiunque si rechi dal proprio paese di residenza a uno diverso per qualsiasi motivo salvo che per un lavoro retribuito;
- Il visitatore internazionale è chiunque va in un paese diverso da quello di residenza che non sia per motivi lavorativi e che sia inferiore ad un anno;
- Il turista internazionale deve fare almeno una notte ma non più di un anno al di fuori della residenza;
- Il turista domestico è colui che trascorre almeno una notte ma meno di 6 mesi in un ambiente che non sia quello abituale.

1.2 Breve storia sull'evoluzione del turismo

Il fenomeno del Gran Tour inizia nel corso del XVII secolo e sarà proprio questo il periodo in cui il turismo nasce in maniera vera propria, caratterizzato da lunghi viaggi intrapresi da giovani verso le città d'arte d'Europa, tra le quali figurava anche l'Italia. Questo tipo di turismo è però riservato ad un gruppo ristretto di persone, ovvero coloro che economicamente potevano permetterselo.

Qualcosa cambia dopo la Seconda guerra mondiale, quando nasce il turismo di massa che diventa un qualcosa di internazionale, caratterizzato da soggiorni abbastanza lunghi, in località balneari d'estate e sciistiche d'inverno, la svolta sta nell'accessibilità ad un pubblico più ampio.

In una terza fase ovvero, dagli anni '70 in poi, il turismo necessita di una definizione e inoltre si vogliono porre delle basi per una metodologia condivisa di monitoraggio,

misurazione e quantificazione delle componenti della domanda e dell'offerta turistica. L'ultima fase è caratterizzata dall'entrata in scena del web. Dagli anni '80 al nuovo millennio abbiamo un turismo globale grazie all'abbattimento delle barriere geopolitiche, nonché l'abbattimento dei costi di trasporto in generale ad esempio i voli low cost. Gli anni '90 e gli inizi del nuovo millennio corrispondono a una diffusione della ricerca scientifica del turismo. Con l'affermarsi del turismo globale sono sorte nuove questioni, come l'idea di iniziare ad intraprendere un percorso verso il turismo sostenibile.

Più in specifico negli ultimi decenni del secolo le trasformazioni che determinarono la crescita del turismo di massa sono le seguenti:

- Lo sviluppo dei mezzi di trasporto (in particolare di quello automobilistico e aereo) e dalle vie di comunicazione, che rese i viaggi più economici, sicuri, veloci e agevoli;
- L'aumento del tenore di vita conseguente allo sviluppo industriale che consentì ai nuovi ceti sociali di effettuare i consumi turistici;
- La disponibilità di tempo libero dal lavoro per un numero crescente di persone (grazie alla riduzione dell'orario di lavoro dei lavoratori e all'ottenimento di un periodo di ferie retribuite);
- La stabilità della situazione politica internazionale negli Stati Uniti in Europa, dopo due conflitti mondiali;
- Lo sviluppo dell'urbanizzazione, che fece sentire la necessità di evadere temporaneamente dalla città.

Inoltre, parlando del turismo di massa, lo si può considerare come un fenomeno di grandi dimensioni che ha prodotto numerose conseguenze sul piano economico, ambientale e sociale ad esempio:

- L'aumento dell'importanza del turismo come settore economico a livello mondiale;
- Lo sviluppo di nuove imprese operanti nel settore turistico (imprese di viaggi, nuove tipologie di strutture ricettive, compagnie aeree low cost) e di nuove destinazioni turistiche, le quali loro volta hanno determinato un aumento dei

- flussi turistici e un'uscita di problemi di sostenibilità ambientale nelle aree visitate (sovraffollamento, inquinamento, esaurimento delle risorse locali ecc);
- La nascita di problemi derivanti dall'incontro di culture differenti (quella del turista e quella delle popolazioni delle località visitate);
 - Una tendenza alla standardizzazione dei viaggi di vacanza per il “turista di massa”, con il rischio che gli perda la possibilità di sperimentare l'emozione del “nuovo” e del “diverso” di solito collegata vuole esperienza del viaggio;
 - Lo sviluppo di nuove élite turistiche, desiderosi di distinguersi nelle destinazioni e nei comportamenti, dal turismo di massa: uomini d'affari, star del cinema, dello sport dello spettacolo, artisti ricchi e famosi, che si recano in luoghi turistici esclusivi, si tratti di alberghi di lusso o di ville sontuose.

1.3 Domanda e offerta turistica: forme di turismo

Come in tutti i settori produttivi, nel settore turistico si possono individuare la domanda e l'offerta. La situazione ideale sarebbe che le specifiche esigenze dei turisti, ovvero la domanda, venissero soddisfatte dall'offerta turistica, per quanto riguarda sia il tipo di beni e servizi che vengono offerti, sia la loro quantità. È quindi molto importante che chi si occupa di turismo abbia una conoscenza approfondita delle caratteristiche della domanda turistica.

L'analisi della domanda turistica richiede di rispondere ai seguenti quesiti: Chi effettua turismo? Perché? Dove? Come? Quando e per quanto tempo?

Anche se già dal secolo scorso si parla di turismo di massa, termine che fa capire bene come il turismo sia un fenomeno che coinvolge milioni di persone, la domanda di turismo è ancora fortemente concentrata nelle regioni industrializzate del mondo. Queste sono le principali aree di origine dei flussi turistici (le regioni in cui turisti risiedono e dalle quali essi partono) e le principali aree di destinazione turistica (le regioni in cui turisti si recano e soggiornano). Anche nei paesi industrializzati sono ancora molte le persone che non usufruiscono dei servizi turistici. Questo è dovuto dal fatto che l'effettuazione di viaggi turistici dipende da una serie di fattori, quali:

- a) Il reddito, in quanto il turismo è un'attività costosa;

- b) Il tipo di occupazione, ovvero per effettuare viaggi di piacere è necessario avere del tempo libero, e quindi ferie pagate, weekend di almeno due giorni consecutivi ecc. Inoltre, per fare viaggi di affari bisogna svolgere un'attività specifica che li richieda;
- c) Il livello di istruzione, perché la cultura apre la mente e stimola il desiderio di viaggiare;
- d) La mobilità personale, per esempio il possesso di un'automobile incoraggia i viaggi di piacere;
- e) Il gruppo etnico, in quanto alcune culture incoraggiano più di altre i viaggi come modalità di utilizzo del tempo libero;
- f) L'età e le caratteristiche dell'ambiente familiare, in quanto la disponibilità di reddito e quella di tempo libero sono molto condizionate dalla fase di vita in cui ci si trova (per esempio, da giovani di solito si ha molto tempo libero ma un reddito basso).

Per quanto riguarda le motivazioni, ovvero la risposta alla domanda “perché si fa turismo”, la spinta a viaggiare è ovviamente diversa se si tratta di viaggi liberamente scelti, oppure di viaggi determinati da motivi di salute o di lavoro. La ragione per cui si fa turismo è comunque sempre legata alla ricerca di esperienze o di attività che non possono essere effettuate (o non si vogliono effettuare) nel luogo di residenza abituale. Può trattarsi del desiderio di novità e di cambiamento rispetto alla routine quotidiana, di riposo e relax, di un clima migliore, di conoscere luoghi famosi o di visitare attrattive culturali e paesaggistiche, di vivere nuove emozioni, oppure di praticare uno sport (sci, immersione subacquea, equitazione) di studiare una lingua straniera “sul posto”, di effettuare cure termali e così via. Attualmente si assiste a una notevole differenziazione delle motivazioni che inducono le persone a viaggiare, e quindi a un aumento di differenti tipi di turismo. Una classificazione molto semplice dei diversi tipi di turismo, utilizzata in ambito statistico, distingue due categorie di viaggi: la prima è quella dei viaggi di vacanza, suddivisi in viaggi svolti per: motivi prevalenti di relax, piacere, svago o riposo; visita parenti e amici, motivi religiosi/pellegrinaggio, cure termali o trattamenti di salute. I viaggi fatti per i motivi prevalenti di relax, piacere, svago o riposo sono

ulteriormente suddivise in numerose categorie, definite in base al tipo di località o di attività praticata: si parla di turismo al mare, al lago, in montagna, in campagna, in collina, in città o località d'arte, oppure di vacanza studio, vacanza sport (per praticare uno sport a livello amatoriale), per partecipare come spettatore a manifestazioni sportive e spettacoli, per visitare mostre ecc. La seconda invece è quella di viaggi per motivi di lavoro e professionali: riunioni d'affari, partecipazione a congressi, convegni, conferenze, viaggi incentive, fiere, viaggi per formazione e aggiornamento professionale.

Una suddivisione simile alla precedente, molto usata dagli addetti al settore turistico, è tra il turismo di leisure (viaggi di piacere) e il turismo business (turismo d'affari). Spesso i diversi tipi di turismo sono identificati tramite un aggettivo: turismo balneare, lacuale (di lago), montano, rurale, culturale, naturalistico, sportivo, religioso, termale ecc.

Molti viaggi hanno più di una finalità: per esempio il turismo religioso e quello culturale sono spesso abbinati; in tal caso il viaggio si classifica in base allo scopo principale.

Passando poi alla domanda dove si fa turismo, abbiamo la scelta di una destinazione turistica che può derivare da molteplici fattori che riguardano:

- Le caratteristiche del viaggiatore: gusti, motivazioni di viaggio, possibilità economiche, tempo a disposizione, conoscenze relative alle località che potrebbero soddisfare i suoi bisogni;
- Le caratteristiche delle aree di destinazione turistica: capacità dell'area di rispondere alle esigenze del turista (economiche, di tempo a disposizione, di svago/studio/lavoro) e distanza dal luogo dove abita, facilità di accesso (presenza di mezzi di trasporto e vie di comunicazione, documenti necessari per l'ingresso nel paese ecc) esistenza di strutture ricettive in grado di ospitarlo, eventuale presenza di fattori di rischio (per esempio, la criminalità). Un elemento fondamentale è l'immagine che la località riesce a trasmettere, o che si è formata nell'opinione pubblica attraverso mezzi di comunicazione quali televisione, Internet, social network, riviste, libri, film...

Inoltre, i turisti possono viaggiare all'interno del proprio paese oppure all'estero. I movimenti dei turisti all'interno o al di fuori del proprio paese sono definiti con una terminologia specifica. Con riferimento a un singolo paese (per esempio, l'Italia):

- Il turismo domestico: è rappresentato dai turisti che viaggiano all'interno del proprio paese (italiani in Italia);
- Il turismo outgoing o outbound: sono i residenti in visita in un paese straniero (italiani in Marocco);
- Il turismo incoming o inbound: sono in non residenti in visita in un paese straniero (esempio i marocchini in Italia);
- Il turismo internazionale: consiste nel turismo outbound e inbound, non include tutti i flussi turistici, ad esempio, il turismo interno (turisti italiani all'estero + turisti stranieri in Italia);
- Il turismo nazionale: è costituito da tutti i residenti che viaggiano sia all'interno del proprio paese sia all'estero, cioè da turismo domestico + turismo outbound (turisti italiani che viaggiano in Italia + turisti italiani che si recano all'estero= tutti gli italiani che praticano turismo);
- Il turismo interno: è rappresentato dai residenti che viaggiano all'interno del proprio paese ed ai turisti stranieri che si recano nel paese considerato, cioè da turismo domestico + turismo inbound (turisti italiani che viaggiano in Italia + turisti stranieri che vengono in Italia= tutti i turisti in Italia).

Il turismo domestico di solito è numericamente superiore al turismo outgoing. Infatti, è normalmente più semplice viaggiare nel proprio paese piuttosto che recarsi all'estero, in quanto nel secondo caso possono sorgere problemi relativi alla lingua, alla valuta, ai documenti richiesti per l'espatrio, al tempo necessario per effettuare il viaggio, alle spese da sostenere o come in questi ultimi due anni per l'epidemia COVID-19. Lo sviluppo dell'industria turistica ha ridotto alcuni di questi inconvenienti, favorendo l'incremento del turismo internazionale.

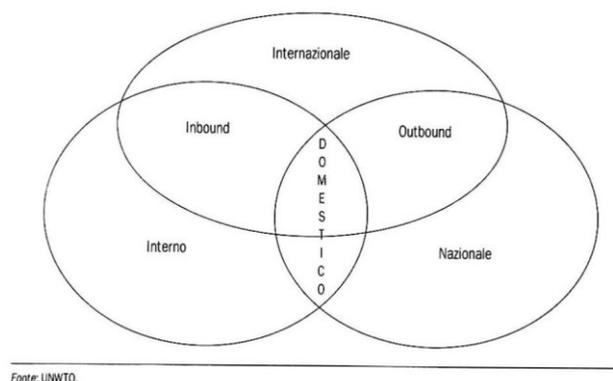


Figura 1 - Forme di turismo, fonte: UNWTO

Rispondendo poi alla domanda “come si fa turismo” esistono diverse modalità di effettuazione del viaggio turistico. Una prima distinzione può essere fatta tra viaggi individuali e di gruppo. I viaggi sono detti individuali quando il turista viaggia da solo, in coppia, con la famiglia o con un numero limitato di persone. I viaggi di gruppo prevedono la presenza di un numero di persone di solito non inferiore a 10. I gruppi spesso godono di sconti e agevolazioni, richiedono la presenza di un accompagnatore e un'organizzazione del viaggio più complessa rispetto ai viaggi individuali. Una seconda distinzione riguarda i mezzi di trasporto utilizzati: automobile, pullman, treno, aereo, nave, camper, altri mezzi (bicicletta, motocicletta). Una terza distinzione relativa al tipo di alloggio utilizzato: albergo, campeggio, villaggio turistico ecc. Una quarta distinzione riguarda l'aspetto organizzativo del viaggio. Si parla di:

- ⇒ Prenotazione diretta, quando la prenotazione dei servizi turistici (per esempio trasporto e alloggio) viene effettuata direttamente dal turista presso il fornitore del servizio ovvero dal vettore, l'azienda che fornisce un servizio di trasporto e struttura ricettiva. In questo caso, il viaggiatore si occupa in prima persona di tutti gli aspetti organizzativi;
- ⇒ Prenotazione presso un'impresa di viaggi, quando il turista prenota servizi isolati o un viaggio organizzato (insieme di servizi turistici venduti a un prezzo unico) presso un'agenzia di viaggi o un tour operator o un tour organizer. In questo caso, il viaggiatore preferisce affidarsi a persone esperte per quanto riguarda gli aspetti organizzativi.

Il periodo di effettuazione del viaggio si riferisce al momento dell'anno in cui esso viene effettuato. Benché non si possa generalizzare, il turismo di svago è un fenomeno prevalentemente stagionale, che si concentra nel periodo estivo, sia per motivi climatici, sia perché la maggior parte dei lavoratori dipendenti ha diritto alle ferie in questo periodo e le scuole sono chiuse. Alcuni tipi di vacanze, tuttavia, vengono praticati in altri mesi (settimana bianca), oppure nei fine settimana in occasione delle festività infrasettimanali, se queste danno origine da almeno due giorni consecutivi liberi da impegni di lavoro e di studio.

Infine, rispondendo all'ultima domanda "quando e per quanto tempo si fa turismo", i periodi di maggiore flusso di turisti vengono definiti periodi di alta stagione: i prezzi sono più alti e l'affollamento delle località turistiche è molto elevato. Nei periodi di bassa stagione si verifica il contrario: prezzi più bassi e minore affollamento. In alcuni casi si può individuare una situazione intermedia, definita media stagione. È bene ricordare tuttavia che nell'ambito del turismo internazionale i flussi turistici, sia incoming sia outgoing, possono distribuirsi in modo diverso nell'arco dell'anno.

Non tutte le località negli stessi periodi di alta, media e bassa stagione, e non tutti i turisti di differenti nazionalità si affollano nelle stesse località turistiche negli stessi periodi. Il turismo di lavoro tende invece a concentrarsi nei giorni lavorativi e a diminuire nei fine settimana, e mostra un calo nei periodi in cui il turismo di svago aumenta. La durata di un soggiorno di una realtà turistica si misura in base al numero dei giorni e delle notti: un viaggio che inizia il venerdì e finisce la domenica dura tre giorni e due notti. La durata di un viaggio è estremamente variabile e dipende dalla disponibilità economica e di tempo del viaggiatore, dal motivo del viaggio, dalla distanza della località visitata ecc.

In alcune ricerche statistiche la durata dei viaggi di vacanza viene suddivisa in seguente modo:

- ⇒ Vacanza breve: quando la durata del soggiorno inferiore a quattro pernottamenti;
- ⇒ Vacanza lunga: quando la durata del soggiorno è di quattro più notti.

1.4 Il turismo internazionale

Il turismo, oggi, è uno dei comparti economici più produttivi a livello globale, con una capacità di trasformare realtà politiche e sociali di intere comunità e con un'incidenza di circa il 10% sul PIL mondiale.

Come detto in precedenza, la globalizzazione negli ultimi decenni ha dato forte impulso allo sviluppo del fenomeno turistico grazie a numerosi fattori, quali:

- a) L'abbattimento delle barriere geopolitiche (si pensi alla caduta del muro di Berlino del 1989) e l'abbattimento dei costi di trasporto con la diffusione dei voli low cost, che hanno permesso di ridimensionare le distanze, favorendo l'emergere di nuovi mercati di riferimento, ma soprattutto incrementando l'offerta turistica con lo sviluppo di nuove destinazioni sempre più in competizione tra di loro.
- b) L'evoluzione di Internet e del web ma soprattutto l'avvento delle ICT (*Information and Communication Technologies*) che hanno rivoluzionato il modo di fare turismo oltre che le modalità di reperimento delle informazioni, di ricerca e di prenotazione delle varie componenti del viaggio, permettendo ad ogni destinazione di affacciarsi, proporsi e promuoversi in rete. L'idea del turista che si affida completamente alle tradizionali agenzie di viaggio è ormai da considerarsi passata, queste ultime infatti negli ultimi decenni, hanno subito un importante ridimensionamento del loro ruolo causato dall'affermarsi delle OLTA (*Online Travel Agency*) come ad esempio Booking, Expedia, Trip Advisor. Questa nuova tipologia di agenzie permette al turista una maggiore autonomia nelle fasi di pianificazione del viaggio, oltre che di confrontare diversi prezzi e reperire informazioni anche grazie alle recensioni condivise da coloro che hanno già vissuto l'esperienza. La digitalizzazione ha portato il nuovo turista ad essere sempre più online, questo implica la necessità per le destinazioni di essere presenti nel web tramite numerosi canali che vengono messi a disposizione come i social network, siti web ufficiali, blog etc.
- c) La Sharing Economy (o economia collaborativa) è definita come quell'insieme di attività che attraverso l'uso di piattaforme collaborative favoriscono l'uso e lo

scambio di beni e servizi da parte del turista, creando così un modello economico del tutto innovativo e favorendo quindi lo sviluppo dell'offerta. Alla base della diffusione della Sharing Economy c'è la crisi finanziaria che ha portato a vedere i vecchi modelli come inadatti per quelle che erano le nuove esigenze della domanda, il bisogno di socializzare e lo sviluppo del social network dove si manifestano continui scambi comunicativi tra gli utenti che creano così una rete comunicativa globale. Inoltre, l'economia collaborativa privilegia la condivisione e il riuso di beni e servizi, perseguendo uno degli obiettivi del nuovo modo di fare turismo, la sostenibilità.

Se il turismo è stato l'ambito in cui la digitalizzazione si era notevolmente concentrata, è anche quello in cui la Sharing Economy ha creato un acceso contrasto tra domanda e offerta.

Per quanto riguarda il punto di vista dell'offerta, l'avvento delle OLTA è stato a lungo percepito come forma di concorrenza sleale, in particolar modo dagli operatori del ricettivo, in grado di offrire servizi a prezzi vantaggiosi per il turista.

La crescita che ha caratterizzato il fenomeno turistico fino all'espandersi dell'epidemia di COVID-19, presentava delle forti criticità in quanto basata principalmente su aspetti quantitativi: elevati flussi di spostamenti che andavano a creare problemi legati alla sostenibilità ambientale, sociale ma anche a quella economica, esempio ne sono i centri storici come Venezia. Questi fenomeni di overtourism, nel nostro Paese, erano fortemente collegati ad una dipendenza dalle OLTA e basati unicamente sulla sola leva del prezzo, senza una vera e propria organizzazione del sistema paese sul digitale.

Coloro che hanno subito in modo più preponderante il potere delle OLTA sono state le destinazioni stesse, in particolare quelle meno organizzate dal punto di vista del digitale, che non hanno saputo adeguarsi al cambiamento in atto, ma lo hanno subito, tanto che le Online Travel Agency hanno assunto il ruolo di organizzazione dell'offerta turistica all'interno delle destinazioni stesse, basandosi prevalentemente sulla leva del prezzo e finendo per marginalizzare l'imprenditoria.

Dal punto di vista della domanda, se la Sharing Economy ha permesso la nascita di nuove piattaforme di condivisione, prenotazione e reperimento di informazioni che hanno

permesso al turista di essere autonomo e attivo nell'organizzazione della sua vacanza, ha fatto emergere anche numerosi problemi legati soprattutto alla tutela dei diritti e all'indennizzo di eventuali danni al turista.

È necessario quindi che le destinazioni si organizzino anche sotto il punto di vista del digitale, in modo da poter gestire e governare questo cambiamento e non subirlo. Ma come possono farlo? Esistono diverse risposte:

- Dare vita ad un'alleanza con le OLTA e i colossi della Sharing Economy, questa possibilità è adatta nelle destinazioni forti e poco fungibili. È però necessario comprendere che la capacità contrattuale delle OLTA è tanto più elevata quanto più il sistema ricettivo è coeso;
- La seconda vede la creazione di un vero e proprio Marketplace turistico con l'adesione di molte DMO ed imprese a livello nazionale;
- La terza prevede la convivenza a livello nazionale di diversi modelli di gestione e commercializzazione dell'offerta, con il ruolo determinante di DMS (Destination Management System) che hanno l'obiettivo di gestire in modo integrato tutte le funzioni tipiche di una DMO (accoglienza, informazione, promozione, commercializzazione).

Il grado e la conseguente efficienza dell'utilizzo di questi sistemi di gestione però dipendono da quanto è sviluppata la cultura del Destination Management in un sistema paese, per confermare che la tecnologia supporta l'evoluzione dell'organizzazione turistica ma non la determina. Quindi organizzarsi, soprattutto sotto il punto di vista del digitale, rappresenta la vera sfida per un sistema paese per riuscire a non subire lo strapotere delle OLTA e per poter gestire il cambiamento in atto.

Analizzando le serie storiche dell'UNWTO possiamo notare che il turismo è stato caratterizzato da un'enorme espansione che ha portato al raddoppio degli arrivi internazionali tra il 1990 e il 2017 per poi raggiungere il record di 1.4 miliardi di arrivi nel 2018. Se le regioni che hanno sempre contato la percentuale maggiore di arrivi internazionali sono l'Europa e le Americhe, le aree che hanno avuto una crescita più alta a partire dagli anni 1997 e 1998 sono il Medio Oriente, l'Asia e il Pacifico.

Negli ultimi vent'anni gli arrivi internazionali hanno continuato ad aumentare, con l'Europa che detiene ancora il primato della regione con la percentuale di arrivi maggiore ma a cui si affianca, come detto in precedenza, l'area dell'Asia e del Pacifico.

Il 2019 è stato un anno di ulteriore crescita degli arrivi internazionali a livello mondiale, anche se al di sotto degli eccezionali tassi del 2017 e 2018, la regione che ha riscontrato una crescita maggiore è il Medio Oriente (+8% rispetto all'anno precedente) seguito dall'Europa, che detiene ancora una volta il primato sul numero di arrivi internazionali (744 milioni) e dal Pacifico che hanno riscontrato un aumento del 4% rispetto al 2018.



Figura 2 - Turismo Internazionale 2019, fonte: UNWTO

L'UNWTO aveva ipotizzato che entro il 2030 gli arrivi internazionali avrebbero toccato gli 1.8 miliardi, con una crescita media annua del 3,3%, quindi con un ritmo più moderato rispetto al passato. Le stime vedevano il prevalere degli arrivi internazionali nelle economie emergenti, che entro il 2030 avrebbero dovuto crescere del 4,4% contro il 2,2% l'anno per i paesi avanzati. Si pensava che l'Asia, il Medio Oriente e l'area del Pacifico potessero arrivare ad una media di 30 milioni di arrivi annui con conseguente aumento delle quote di mercato in queste aree a discapito delle zone dell'Europa e delle Americhe che si presumeva potessero contare 14 milioni di arrivi con una riduzione delle quote di mercato. Ovviamente queste previsioni sono completamente mutate con la

diffusione della pandemia di COVID-19 che, come precedentemente specificato, ha causato una battuta d'arresto ai ritmi di crescita del fenomeno turistico a livello globale.

1.5 Impatti del COVID-19 sul turismo

L'epidemia di COVID-19, diffusasi a livello mondiale a partire dai primi mesi del 2020, ha colpito l'economia globale con il risultato del dilagare di una delle crisi economiche e sociali più disastrose dal secondo dopo guerra ad oggi. Quello dei viaggi e del turismo è uno dei settori più colpiti dalla crisi, a causa del massiccio calo della domanda a livello mondiale conseguente alle restrizioni in materia di spostamenti che ogni paese ha dovuto adottare per il contenimento della pandemia. Secondo le analisi UNWTO nel 2020 gli arrivi turistici internazionali hanno subito un calo del 72% rispetto all'anno precedente, con una perdita conseguente di oltre 900 miliardi di dollari oltre che a centinaia di migliaia di posti lavoro. Le regioni che hanno subito un calo maggiore degli arrivi sono state l'Asia e il Pacifico con un -82%, seguiti da Medio Oriente -73%, Africa -69%, Europa e Americhe -68%.

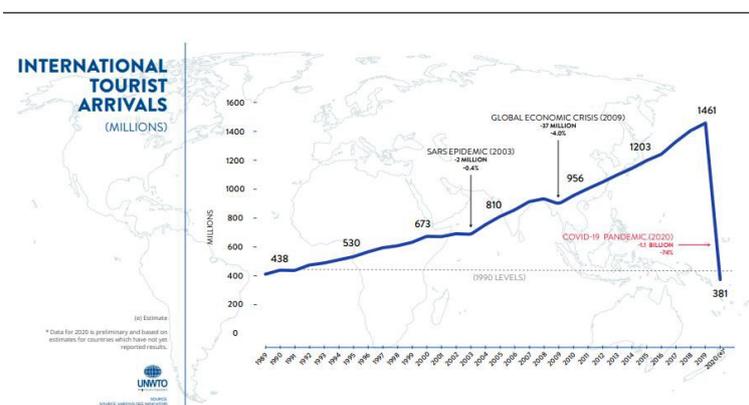


Figura 3 - Arrivi Internazionali, fonte: UNWTO

L'Italia risulta essere uno dei paesi più colpiti dalla diffusione dell'epidemia con conseguenze su tutta l'economia. Secondo le stime ISTAT nel mese di gennaio 2020 l'espansione dei flussi turistici sembrava confermarsi con un +5,5% degli arrivi, ma già a partire da febbraio con le prime restrizioni si iniziano ad osservare i primi segni di crisi, confermati poi nei mesi di lockdown dove la domanda si è quasi azzerata con una

diminuzione del 91% di presenze rispetto al 2019. Nei mesi estivi sembra scorgersi una leggera ripresa, favorita dall'allentamento delle misure anti-contagio, anche se è la domanda interna ad avere una timida risalita, mentre per quanto riguarda la domanda esterna rimane fortemente penalizzata. Le aree che risultano più svantaggiate sono le Isole e il Nord-Ovest, mentre le destinazioni che hanno subito un calo di presenze maggiore sono state le città d'arte e le grandi metropoli con una flessione delle presenze rispettivamente del 55% e del 73% rispetto all'anno precedente.

Si è passati quindi da un turismo alle volte anche incontenibile, con effetti negativi non solo sulle località turistiche ma anche sulle popolazioni residenti causati dal così detto overtourism, ad un improvviso e prolungato calo degli spostamenti che ha pressoché azzerato il numero di arrivi e presenze.

La situazione odierna non è ancora del tutto stabile, la campagna vaccinale sembra dare i suoi frutti e un piccolo spiraglio di luce lo si riesce a scorgere, ma per la progettazione in ambito turistico si guarda al 2023 come anno della ripartenza vera e propria. Le sfide da affrontare riguardano l'organizzazione e la progettazione di un turismo diverso rispetto a quello che si era sviluppato negli anni precedenti la diffusione del COVID-19, più sostenibile non solo in termini ambientali ma anche economici e sociali, caratterizzato da una domanda sempre più attenta a questi temi oltre che alla sicurezza e alla qualità della sanità. Le nuove frontiere del turismo post pandemia sono delle vere e proprie "eco-destinazioni" affiancate dallo *slow tourism* che già stava prendendo piede negli anni precedenti la diffusione della pandemia. È necessario quindi orientare le scelte in ambito turistico verso queste sensibilità, sempre con l'ottica della collaborazione a livello territoriale per garantire una proposta turistica coerente, unica che sia in grado di soddisfare i bisogni del visitatore.

2^ CAPITOLO

LA DESTINAZIONE TURISTICA

2.1 I fattori che determinano i flussi turistici: fattori push e pull

Nel 1957 nell'ambito del XVII Congresso Geografico Italiano tenutosi a Bari, l'italiano Umberto Toschi afferma che nel fenomeno turistico, oltre alla regione di transito dei turisti, ne esistono altre due: la regione d'origine dei flussi e la regione di destinazione di questi.

Successivamente, il modello turistico di Leiper del 1979, aggiornato poi nel 1990, prende in considerazione tre elementi:

- Il turista: ovvero l'attore del sistema e il fattore umano in quanto l'esperienza turistica viene vissuta da molti come parte fondamentale della propria vita;
- Gli elementi geografici: identificati nella regione d'origine, in quella di destinazione e in quella di transito dei flussi turistici;
- La filiera turistica: ovvero l'insieme delle attività, organizzazioni e imprese che concorrono nell'erogazione e della definizione del prodotto turistico.

Secondo Leiper il fenomeno turistico è quindi lo spostamento di flussi di persone che, partendo dalla regione d'origine arrivano alla regione di destinazione, passando per la regione di transito. Questi flussi sono determinati da numerosi fattori interni o meno alle destinazioni o meglio, lo scambio di flussi fra regione d'origine e regione di destinazione dipende da fattori push e pull.

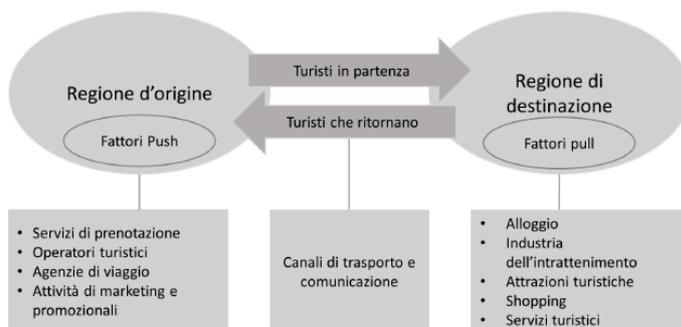


Figura 4 - Modello Leiper, fattori push and pull

I fattori push comprendono quegli elementi presenti nella regione generatrice dei flussi, che spingono il potenziale turista ad abbandonare, temporaneamente, la sua località di residenza per recarsi in una destinazione turistica e possono essere distinti in:

- 1) Caratteristiche interne alla regione di generazione, ad esempio:
 - I fattori economici (reddito, disponibile, distribuzione del reddito, propensione alla spesa, cambio valuta);
 - I fattori sociali (attività economica prevalente, “tempo di non lavoro”, livello di istruzione della popolazione);
 - I fattori demografici (età media, composizione e numerosità delle famiglie, speranza di vita);
 - I fattori ambientali (caratteristiche climatiche, geo-morfologiche, urbanizzazione del territorio, presenza o assenza di risorse).

- 2) Il rapporto fra la regione generatrice e la regione di destinazione, come:
 - I fattori geografici (distanza tra le due regioni, tempo di percorrenza, e sviluppo trasporti);
 - I fattori storici (scambio di tradizioni, fenomeno migratori);
 - I fattori culturali (similitudine o contrasto tra le due regioni in riferimento a religione, cultura, lingua, ecc).

I fattori pull invece comprendono le risorse disponibili e le azioni che vengono messe in atto dalla destinazione per motivare il potenziale turista a scegliere la destinazione a discapito delle concorrenti, rappresentano quindi gli elementi alla base della scelta del turista e si dividono in:

- 1) Attrazioni: sono la vera ragione per cui il viaggiatore si reca in una destinazione e ne fanno parte tutti gli elementi naturali come (mare, montagna, lago) o artificiali (strutture, infrastrutture) e culturali, ovvero quello che c'è stato lasciato negli anni (castelli, chiese, cattedrali) e gli eventi (come le grandi mostre). Il loro grado di imitazione rende la destinazione più o meno competitiva nel mercato;

- 2) Accessibilità: si può distinguere in accessibilità geografica (mezzi di trasporto, porti, strade, percorsi etc.), sociopolitica (procedure per entrare nella destinazione, visti, permessi etc.), economica/affordability (costo che il turista deve sostenere per alloggiare e raggiungere la destinazione come le politiche di prezzo, esclusività);
- 3) Informazione, accoglienza, ricettività: informazione accoglienza e rientro nelle azioni di marketing della destinazione svolta dagli enti pubblici locali e dalle categorie imprenditoriali; la ricettività è nello stesso tempo un servizio di supporto e un fattore di attrazione messe in atto per motivare la scelta del potenziale turista e determinare la qualità del soggiorno;
- 4) Immagine turistica: è frutto dell'esperienza di chi ha vissuto la destinazione, che viene veicolata e successivamente percepita e/o comunicata ai potenziali turisti.

A livello di gestione e organizzazione delle destinazioni la differenza tra i fattori push e i fattori pull riguarda il fatto che per i primi la destinazione può solo tenerne conto analizzandoli, conoscendoli e applicando le giuste strategie mentre per i fattori pull sono quelli su cui è necessario agire in prospettiva manageriale così da poter favorire la competitività della destinazione rispetto alla concorrenza.

2.2 La destinazione turistica

Dopo aver specificato quali sono le motivazioni dei flussi turistici che spingono il potenziale turista a lasciare temporaneamente la sua regione di origine per trascorrere la sua vacanza nella destinazione da lui scelta, è necessario definire il concetto di destinazione turistica. Esso entra a far parte della terminologia turistica in tempi relativamente recenti, a partire dagli anni '90 del secolo scorso, mentre in Italia non si è mai completamente affermato, nemmeno con il riconoscimento dei Sistemi Turistici Locali (STL) in base alle l.n. 135/2001 in quanto si riteneva che la motivazione del viaggio basata sulla ricerca di un'esperienza potesse prescindere da un sistema di destinazione organizzato.

La definizione di destinazione turistica tiene conto di diverse prospettive dal punto di vista della domanda, dell'offerta e con un approccio olistico:

⇒ Dal punto di vista della domanda viene definita come: *“Il contesto geografico (luogo, comprensorio, piccola località) scelto dal turista o del segmento di turisti come meta del proprio viaggio. La destinazione viene però individuata e definita dai diversi bisogni e dalle richieste dell’ospite (potenziale) e dai servizi che egli intende consumare”*

Possiamo quindi affermare che la destinazione viene definita dall’ospite potenziale in base alla sua origine e alle conoscenze e informazioni che possiede in merito alla destinazione stessa. Viene vista dal turista come una combinazione di prodotti e servizi che intende consumare in una delimitazione geografica prescelta e quindi, dal punto di vista della domanda, sono le vere entità concorrenziali. La destinazione verrà percepita tanto più ristretta quanto più sono specifici i bisogni che il turista intende soddisfare, esistono infatti due variabili che intercorrono nella definizione di una destinazione da parte della domanda:

- La distanza che separa i due spazi geografici: intesa come il tempo di percorrenza oltre che lo spazio effettivo tra la regione generatrice e quella di destinazione, infatti tanto più sono lontane tanto più la destinazione è ampia agli occhi del potenziale turista;
- Tutto ciò che entra nella fruizione della destinazione: più specifici sono gli interessi del turista più ristretta gli risulterà la destinazione.

⇒ Dal punto di vista dell’offerta viene definita da Tamma:

“come il risultato dell’attività di produzione ed erogazione di un sistema più ampio di aziende, individuabile nell’offerta in un’area o di una località, concepita e proposta in modo ordinario”

Sempre Tamma afferma che l’oggetto di analisi non dovrebbe essere la destinazione intesa nei suoi confini geografici e amministrativi, ma come Sistema Locale di Offerta Turistica (SLOT), cioè: *“un insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito, siano in grado di proporre un’offerta turistica articolata e integrata”*.

La destinazione diventa quindi un luogo da gestire sotto un’ottica di tipo manageriale, attraverso l’applicazione di adeguate strategie e di soluzioni operative.

⇒ Secondo un approccio olistico viene definita da Della Corte come: *“un prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda; ma anche una forma di offerta complessa, realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti per promuovere la località turistica nel suo insieme”*

Questa visione è quella che meglio definisce una destinazione turistica in quanto tiene conto della prospettiva della domanda e dell’offerta, coniugando i concetti di spazio geografico e contenuto di prodotto.

Facendo riferimento alle definizioni appena riportate, possiamo notare come queste siano caratterizzate dalla presenza di tre elementi:

- a) uno spazio geografico definito;
- b) un’offerta data dalla messa a sistema delle risorse, strutture, attività, operatori pubblici e privati che operano nel territorio della destinazione;
- c) un mercato e quindi la gestione di flussi turistici verso la destinazione. Dare un’identità concreta alle destinazioni, però, è un compito che si rivela non del tutto semplice. Spesso le destinazioni tendono ad auto-riconoscersi sulla base di criteri di varia natura (storico-culturali o politico-amministrativi), ma nel fenomeno turistico coloro che conferiscono valore alle destinazioni sono i turisti stessi, infatti Martini specifica che: *“un luogo diviene destinazione quando un mercato ne acquisisce consapevolezza e quando questa consapevolezza si traduce in domanda effettiva”*.

È la domanda quindi a definire una destinazione, di conseguenza i confini di quest’ultima saranno sempre nuovi e mutevoli in base alle esperienze del turista e alle sue motivazioni. Si può affermare che i turisti hanno un ruolo fondamentale nella composizione del prodotto turistico proposto dalla destinazione.

A questo punto è opportuno fare un’ulteriore distinzione tra due tipologie di destinazioni differenti dal punto di vista della loro gestione:

⇒ Destinazioni corporate: sono quei luoghi dove l’offerta è progettata, gestita e promossa da una società di gestione che possiede in modo diretto o controlla, tramite accordi contrattuali, i fattori di attrattiva, le strutture e infrastrutture ad uso turistico. Si tratta di destinazioni etero governate dove prevale la logica

orientata al marketing e alle vendite. Ne sono esempi i villaggi turistici, i parchi tematici e divertimento.

⇒ Destinazioni community: sono quei luoghi che si propongono nel mercato turistico con un brand specifico attraverso l'interazione dei vari attori che operano nella destinazione. Le risorse in questo caso sono possedute da imprese locali indipendenti ed enti pubblici che concorrono nello sviluppo turistico, in quanto controllano le risorse locali o possono sostenere l'offerta tramite azioni di programmazione, sostegno ed incentivazione. L'offerta può essere configurata:

- Punto-punto: dove il prodotto turistico (ovvero i fattori di attrattiva che spingono il turista a scegliere una determinata destinazione) viene definito dal turista attraverso l'interazione con gli attori locali del territorio;
- Package: dove il prodotto turistico è progettato assemblato da un'impresa specializzata come tour operator o agenzie di viaggio (i pacchetti di viaggio già pronti);
- Network: dove gli attori della destinazione combinano la propria offerta per assicurare al turista sinergia, varietà, uniformità qualitativa delle diverse attrazioni (organizzazione DMO) da proporre nel mercato.

È quindi il territorio nel suo complesso che si propone nel mercato turistico ed è quindi di fondamentale importanza l'interazione tra il turista e il territorio stesso.

2.3 Il ciclo di vita di una destinazione

Il ciclo di vita di una destinazione si caratterizza per il naturale susseguirsi di una serie di fasi che vanno dall'introduzione e lancio della destinazione nel mercato, fino al raggiungimento di una posizione di consolidamento e infine maturità. Durante l'evoluzione di questo ciclo si sviluppano elementi di vario tipo nel territorio della destinazione come: l'offerta dal punto di vista strutturale, infrastrutturale e nel grado di operabilità degli attori locali, la notorietà della destinazione e la sua collocazione nei mercati obiettivo, il consumo del territorio ad uso turistico e l'impatto del fenomeno

turistico nella cultura locale sotto il profilo delle attività economiche, dell'incontro tra la popolazione residente e i turisti.

Le fasi del ciclo di vita di una destinazione turistica sono state sintetizzate in uno schema proposto da Butler nel 1980, poi successivamente ripreso, dove viene descritta l'evoluzione di una destinazione nel tempo:

- a) Esplorazione: il territorio è ancora integro e naturale, si conta una scarsità di turisti e pochi servizi turistici con una capacità ricettiva bassa. I turisti diventano ospiti integrandosi con la popolazione, la cultura e le attività locali;
- b) Coinvolgimento: il turismo inizia a diventare una fonte di occupazione per la popolazione residente grazie allo sviluppo di nuove attività imprenditoriali e la nascita di servizi turistici. Il territorio non è più totalmente naturale e l'impatto inizia ad aumentare;
- c) Sviluppo: la promozione della destinazione è essenziale in questa fase per la sua crescita. Si sviluppano sempre più servizi, infrastrutture e strutture ad uso turistico, mentre i turisti nei periodi di alta stagione possono arrivare a superare il numero di residenti, generando così probabili fenomeni di antagonismo;
- d) Consolidamento: l'attività turistica è parte integrante del sistema economico locale, l'impatto con il territorio è notevole e iniziano a generarsi problemi di inquinamento e deterioramento;
- e) Stagnazione: corrisponde alla fase di picco della destinazione caratterizzata da un turismo di massa con ingenti problemi di carico. Si è raggiunto il tetto massimo per lo sfruttamento del territorio e i potenziali turisti iniziano a considerare la destinazione "fuori moda".
- f) Post-stagnazione: in questa fase esistono più possibilità per una destinazione, che dipendono dalle decisioni prese a livello manageriale (declino vs. rilancio). Nel caso in cui si decida di riposizionare nel mercato la destinazione, è necessario effettuare un "*change of management*".

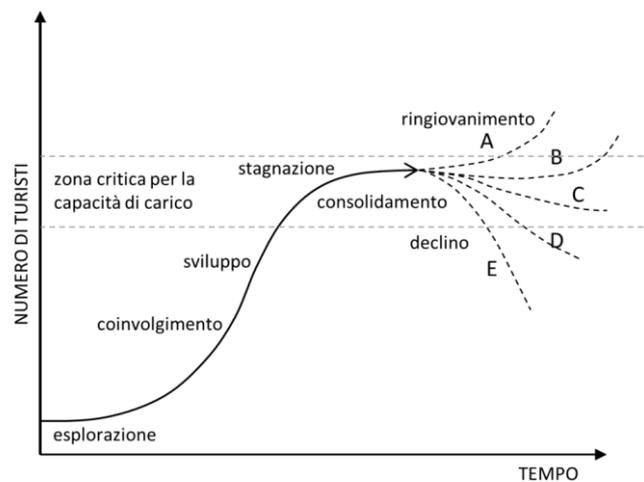


Figura 5 - Ciclo di vita di una destinazione

2.4 Destinazione e nuovi prodotti

Con l'evoluzione del fenomeno turistico a livello globale, è cambiato anche il modo in cui il prodotto turistico viene commercializzato: nel periodo di sviluppo del mercato veniva prima creato il prodotto e solo successivamente si andava alla ricerca del potenziale cliente. Oggi però è necessario che il prodotto turistico sia costruito sulla base dei bisogni che il potenziale turista intende soddisfare, viene quindi messo in primo piano il turista e l'ideazione di un prodotto turistico gravita intorno ad esso ed ai suoi bisogni. Quindi per poter dar vita ad un prodotto turistico, che sia competitivo all'interno del mercato, è necessario individuare i mercati obiettivo indirizzando gli sforzi verso di essi. Inoltre, ai due elementi tradizionali del prodotto turistico, attrattive e servizi, bisogna aggiungere un'immagine propria della destinazione che sia adatta al mercato di riferimento.

Come detto precedentemente l'ideazione di un prodotto, oggi, si basa principalmente sulla soddisfazione dei bisogni del potenziale turista che non è più alla ricerca di offerte tradizionali che colleghino un unico elemento turistico alla destinazione, ma è alla ricerca di prodotti più complessi. In tal senso è opportuno indirizzare le azioni sull'offerta (club di prodotto, tematizzazione della vacanza, marketing degli eventi, azioni sulla qualità) che possano determinare l'offerta di una destinazione.

Il fine ultimo è quello della soddisfazione del cliente e questo dipende anche dalla capacità del “sistema destinazione” di gestire l’intero processo di scelta, acquisto e consumo del prodotto offerto oltre che dell’immagine e della percezione che il turista ha della destinazione prima del viaggio, durante e dopo. È importante comprendere che il turista ha una visione della destinazione e dei suoi prodotti nel suo insieme e non coglie, quindi, le diverse responsabilità degli attori dell’offerta. In aggiunta, la percezione che il turista ha della destinazione è frutto di numerose immagini della stessa sul mercato, spesso veicolate da molteplici fonti (media, opinion leader ecc), questo è un forte limite per gli attori locali che faticano a controllare l’immagine veicolata della destinazione.

Dal punto di vista dell’offerta l’immagine della destinazione non è solo il risultato della sua identità ma anche delle scelte e dalle strategie messe in atto dagli attori pubblici e privati che operano nella creazione di un prodotto turistico che sia competitivo all’interno del mercato. Questi ultimi quindi devono indirizzare il turista verso un’immagine univoca dell’offerta, cercando di influenzare il cliente nella scelta e nella motivazione di viaggio tramite azioni di coinvolgimento e reperimento di informazioni. È essenziale però che l’immagine che viene proposta sul mercato sia coerente con l’identità della destinazione e che le aspettative del turista vengano poi soddisfatte.

L’unica soluzione per poter rendere una destinazione e i suoi prodotti competitivi nel mercato e soddisfare i bisogni del potenziale turista è quella di dare vita ad un “sistema destinazione”, in cui tutti gli attori locali, pubblici e privati, collaborino per creare un’offerta integrata. La capacità di fare sistema dipende però da due fattori:

1. L’individuazione e la definizione di attori pubblici e privati e dei rispettivi ruoli e responsabilità;
2. L’individuazione di progetti e iniziative che riuniscano gli interessi di questi attori.

La pluralità di soggetti coinvolti in queste azioni e la complessità dei prodotti di una destinazione richiedono però degli approcci e delle strategie adeguate, diventa quindi necessario introdurre i concetti di Destination Management e Destination Marketing.

3^ CAPITOLO
GESTIONE E PROMOZIONE DEL TERRITORIO, DESTINATION MANAGEMENT E
DESTINATION MARKETING

3.1 Il Destination Management

Come specificato nel capitolo precedente, uno degli obiettivi della destinazione è quello di essere competitiva nel mercato di riferimento, è necessario quindi che sia organizzata in modo tale che l'integrazione e la cooperazione tra servizi, prodotti e livelli geografici siano il suo punto di forza.

L'approccio olistico al concetto di destinazione "community", intesa sia come prodotto complesso dal punto di vista della domanda sia come sistema di offerta turistica per promuovere la località, presuppone una gestione integrata della destinazione.

In questo senso il concetto di Destination Management si pone come la miglior soluzione per dar vita ad un sistema destinazione che si proponga nel mercato sotto un unico *brand*, proponendo un'offerta integrata, coerente con le caratteristiche del territorio e competitiva, frutto della partnership tra i vari attori locali. Il Destination Management nasce, infatti, dall'esigenza di integrare, all'interno di un processo strategico, le azioni necessarie per la gestione dei fattori di attrattiva e dei servizi turistici in grado di interessare la domanda e di posizionare la destinazione in ambiti competitivi nel mercato.

Della Corte definisce il Destination Management come:

"un tipo di gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti nell'area."

Si può quindi affermare che un processo di Destination Management per essere efficace deve essere in grado di:

- 1) Analizzare, definire e gestire i vari fattori di attrattiva e le componenti imprenditoriali del sistema territoriale;

- 2) Organizzare i vari elementi in proposte di offerta che siano in grado di intercettare la domanda in modo competitivo e adeguato rispetto alle caratteristiche e capacità della destinazione.

Da queste affermazioni si può comprendere come, il concetto di Destination Management, sia ampio e complesso, di conseguenza viene interpretato sotto due aspetti:

- Istituzionale: si riferisce alle istanze di governo con le relative competenze decisionali e direttive in una destinazione;
- Funzionale: si riferisce alla pianificazione, all'organizzazione, alla gestione e al coordinamento delle imprese.



Figura 6 - Modelli interpretativi del Destination Management

In una destinazione di tipo community il Destination Management propone una visione del territorio non come semplice contenitore spaziale dell'offerta, ma come l'elemento che la qualifica e la differenzia, divenendo esso stesso in quanto contesto dove operano imprese e attori locali oltre che altri elementi sedimentati (istituzioni, identità, cultura ecc).

Ma la vera sfida che un buon piano di Destination Management deve saper affrontare è quella di individuare, coordinare e gestire le relazioni tra gli attori, pubblici e privati, che operano all'interno della destinazione oltre che gli effetti che il contesto competitivo ha su di essa. Il fine è quello di riuscire a superare le logiche di competizione interne, favorendo accordi contrattuali tra attori pubblici e privati e stimolandoli alla partecipazione ad un processo di gestione strategica che porti alla creazione di una visione condivisa della destinazione.

Inoltre, è necessario prendere in considerazione anche il punto di vista della comunità residente e renderla partecipe al processo strategico di definizione della visione della destinazione, in quanto anch'essa concorre nella definizione dell'offerta e del prodotto turistico.

Per poter costruire un sistema destinazione è opportuno far comprendere ai singoli attori, che i loro prodotti concorrono all'esperienza turistica globale che il turista fa nella destinazione e che quindi ogni loro scelta è strettamente connessa con quelle degli altri operatori.

A causa della molteplicità di attori coinvolti, le destinazioni diventano delle realtà complesse da gestire e commercializzare e proprio per questo è necessario che tutte le parti interessate (stakeholder, imprese, tour operator, residenti, intermediari ecc) siano coinvolti nella definizione delle strategie, delle azioni e nella gestione della destinazione. Come precedentemente detto, il turista percepisce la destinazione sotto un unico *brand*, fruisce dell'offerta proposta come un'esperienza completa, unica e in base alla percezione che ha di essa ne veicola un'immagine della destinazione.

In questo senso gli obiettivi principali del Destination Management sono:

- 1) Massimizzare la soddisfazione e la qualità dell'esperienza di visita da parte dei turisti;
- 2) Garantire una buona qualità di vita e dei servizi a favore della popolazione locale;
- 3) Massimizzare la redditività a favore delle imprese locali;
- 4) Incrementare gli effetti moltiplicatori del turismo, garantendo allo stesso tempo un equilibrio sostenibile tra benefici economici e costi socioculturali e ambientali.

Lo sviluppo e l'attuazione delle azioni e delle strategie di Destination Management dipenderanno fortemente dai rapporti tra le varie parti interessate, questo richiede dei meccanismi di coordinamento e cooperazione. Tra le formule più utilizzate per la creazione di un network relazionale vi è quella dello sviluppo di una partnership pubblico-privato che possa sovrintendere a varie funzioni, quali:

- a) Sviluppo di una vision della destinazione;
- b) Definizione condivisa delle linee strategiche di gestione;

- c) Attuazione coordinata dei piani di azione;
- d) Sviluppo di prodotti turistici integrati e progetti di promozione;
- e) Coinvolgimento dei partner nella programmazione di progetti mirati.

Per poter raggiungere un coordinamento e una cooperazione tra i diversi stakeholder è necessario dare vita ad una configurazione basata su un network relazionale in cui i diversi attori combinano un'offerta che possa assicurare sinergia, varietà e uniformità al turista. Questa configurazione si distingue da quella punto punto in cui il prodotto turistico è definito dal turista attraverso relazioni singole con gli attori locali e la configurazione package in cui il prodotto viene progettato e assemblato da un'impresa specializzata che vende la vacanza sotto forma di un pacchetto turistico, che hanno caratterizzato le fasi di sviluppo del fenomeno turistico.

È bene precisare che non è possibile stabilire precedentemente quale sia il modello più efficiente nella gestione di una destinazione, ma possiamo affermare che la configurazione network si basi sulla condivisione di informazioni, sulla collaborazione tra gli attori e sulla leadership riconosciuta e che, di conseguenza, presuppone la costituzione di un organismo di meta-management che possa esercitare le funzioni di Destination Management, cioè delle Destination Management Organization (DMO).

3.1.1 Destination Management Plan

Per dare operatività concreta alla partnership pubblico-privato, definire delle linee concrete di attuazione delle strategie e stabilire i ruoli dei vari stakeholder è necessario elaborare un piano condiviso che specifichi le tempistiche, le azioni concrete e le varie responsabilità. Il Destination Management Plan (DMP) può essere definito come:

“una dichiarazione di intenti condivisa che ha lo scopo di gestire una destinazione turistica in un determinato periodo di tempo, articolando i ruoli dei diversi stakeholder, identificando azioni chiare e definendo la suddivisione delle risorse.” Il DMP quindi si pone come una guida indirizzata a tutti coloro che vogliono collaborare per accrescere la forza turistica di una determinata destinazione e i cui destinatari sono: DMO, enti locali, associazioni private, organizzazioni no-profit, singoli individui interessati ecc.

Questa guida si articola in cinque sezioni con le relative azioni, tempistiche e i ruoli dei vari attori:

- 1) Pianificare insieme: è la fase della programmazione condivisa. Per la buona riuscita di un Destination Management Plan devono essere coinvolti tutti gli attori della destinazione:
 - Settore privato;
 - Autorità locali;
 - Società civile;
 - Altri partner economici che influenzano il settore turistico;
 - Partner del settore artistico e culturale.
- 2) Raccolta dati e testimonianze: questa fase può richiedere delle tempistiche più lunghe ed è quindi necessario organizzarla al meglio. È fondamentale raccogliere tutti i dati disponibili, anche già raccolti da altri enti, utilizzare dati nazionali e dati locali.

Per dare vita ad un DMP efficace, esso deve basarsi sulla conoscenza di tutte le caratteristiche della destinazione riferite all'ambito turistico (infrastrutture turistiche, arte e cultura, ambiente urbano, paesaggio, trasporti e infrastrutture, servizi al turista) oltre che di eventuali nuovi progetti di sviluppo e prodotti limitrofi alla destinazione. Inoltre, è essenziale partire con una chiara idea della performance attuale delle varie componenti della destinazione. Successivamente bisogna ascoltare i visitatori, conoscere i loro profili, ricercare informazioni sui loro soggiorni (di quali servizi hanno usufruito, tempo medio di permanenza, motivazioni di viaggio ecc). Dato che il fine ultimo del DMP è quello dello sviluppo economico della destinazione è utile capire quali sono le necessità delle imprese turistiche presenti e attive nel territorio, oltre che a conoscerle sotto diversi profili (tipologie di business, livello di performance, progetti di investimento ecc). Infine, sarebbe utile monitorare e conoscere i problemi locali non direttamente collegati al fenomeno turistico (contesto politico economico, consapevolezza dei residenti sul turismo, impatto ambientale ecc), monitorare i trend generali esterni alla destinazione e tenere sotto controllo i competitors.

3) Stabilire direzione, obiettivi e strategia: in questa fase è necessario il contributo di tutti gli stakeholder per poter decidere gli obiettivi e la strategia per attuarli. Può essere utile a questo punto riassumere i dati ottenuti dalla fase precedente in un'analisi SWOT, dove vengono indicati i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce di una destinazione. Si passa successivamente alla definizione degli obiettivi che, in linea generale, dovrebbero mirare ad aumentare la prosperità economica e i posti di lavoro oltre che la qualità occupazionale, generare interesse alla conservazione della destinazione e dei suoi beni culturali e naturali, aumentare le infrastrutture e i servizi, diminuire l'impatto ambientale, garantire l'inclusione sociale ecc. Ovviamente ogni sistema destinazione definirà i propri obiettivi in base alle proprie capacità e alle proprie caratteristiche. Dopo aver definito i vari obiettivi da perseguire nel breve o lungo periodo, è necessario comprendere quali siano le priorità da affrontare nella destinazione e muoversi verso di esse. Infine, bisogna stabilire una vision che deve descrivere sinteticamente quale sarà l'identità della destinazione, la sua posizione rispetto ai mercati obiettivo, la sua performance i benefici etc. La vision deve essere condivisa da tutti gli stakeholder e deve coniugare al suo interno gli interessi dei vari attori locali.

4) Identificare le azioni: si tratta della fase operativa del piano, in cui vengono definite le linee guida per il raggiungimento degli obiettivi precedentemente fissati. Occorre definire i ruoli e compiti dei vari attori, le tempistiche di attuazione e le modalità.

5) Misurare il progresso e mantenerlo attivo: fondamentale per l'efficacia prolungata di un Destination Management Plan è monitorare i risultati e mantenerli attivi nel tempo. Per questo può essere utile istituire un comitato di monitoraggio, guidato dalla DMO in questione che gestisca il DMP controllando i vari indicatori di performance.

3.2 Destination Management Organization (DMO)

Una destinazione di tipo community per poter sviluppare delle strategie di Destination Management efficaci necessita di un organismo di meta-management che consenta l'adesione alle decisioni necessarie al governo della destinazione. La soluzione sta nello sviluppo di vere e proprie organizzazioni di gestione della destinazione o meglio di *Destination Management Organization (DMO)*.

L'Organizzazione Mondiale del Turismo definisce le DMO come: *"l'organizzazione responsabile per il management ed il marketing della destinazione, il cui compito è quello di promuovere e organizzare l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio che convergono nel dar corpo ad un'offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere."*

Le DMO possono svilupparsi grazie ad un Piano Strategico o ad un percorso di destination management e cambiano la loro identità a seconda del livello di destinazione:

- Organizzazioni nazionali per il turismo: gestiscono l'organizzazione turistica a livello nazionale (NTO);
- DMO a livello regionale (RTO);
- DMO locale: con capacità organizzativa su un'area geografica predefinita.

Nella maggior parte dei casi si tratta di società pubblico-private che promuovono, commercializzano e gestiscono i flussi turistici di una destinazione, coinvolgendo i vari attori locali, tra cui anche aziende che non si occupano in modo diretto di turismo. In ogni caso lo sviluppo e la struttura di una Destination Management Organization dipendono dal contesto politico, normativo, economico, culturale, sociale etc. in cui opera ed è quindi impossibile definire un modello ideale di DMO. Anche le modalità di finanziamento cambiano in base alla sua struttura organizzativa o al contesto in cui è inserita: si passa da un'allocazione governativa basata su fondi pubblici, a tasse di scopo o all'imposta di soggiorno, a sponsorizzazioni e pubblicità, ai contributi richiesti ai soci, fino alle commissioni richieste per servizi di prenotazione o altre attività dirette.

La sua gestione presenta due dimensioni:

- 1) Strategica: comporta la definizione di una vision condivisa da cui derivano i fattori di differenziazione del network relazionale e la messa in atto dei servizi di marketing;
- 2) Operativa: riguarda il monitoraggio economico-gestionale e lo sviluppo di competenze.

Di conseguenza il ruolo delle DMO e il loro obiettivo è quello di dar vita ad una visione ampia e condivisa che si possa tradurre in strategie operative che abbiano il fine ultimo di sviluppare sotto molteplici punti di vista la destinazione, organizzando l'offerta e cercando di coinvolgere i vari stakeholder creando e gestendo un network relazionale.

Da tutte queste considerazioni, si può dedurre che le funzioni di una DMO sono molteplici, ma possiamo riassumerle così:

- *Economic driver*: in quanto contribuisce allo sviluppo economico locale generando entrate e posti occupazionali;
- *Community marketer*: in grado di proporre al segmento di mercato prescelto un'immagine unitaria della destinazione;
- *Industry coordinator*: capace di indirizzare lo sviluppo turistico verso strategie specifiche e agendo sulla redistribuzione e diffusione dei benefici derivanti dal fenomeno turistico;
- *Quasi-public representative*: funge da intermediario tra interessi del comparto turistico, le autorità pubbliche e i residenti;
- *Builder of community pride*: migliora le condizioni di vita delle comunità residenti e dei visitatori.

Si è notato, quindi, come la configurazione punto punto e package, che prevedevano un orientamento delle organizzazioni di gestione delle destinazioni prevalentemente verso il marketing e la promozione, non fosse sufficiente per lo sviluppo della destinazione. È stato quindi necessario passare ad una configurazione network, in cui le DMO hanno assunto il ruolo di destination developers con l'obiettivo di aumentare la competitività e lo sviluppo della destinazione e di definire linee strategiche ed operative nella gestione del sistema oltre che di creare sinergie tra i vari attori locali.

Per quanto riguarda l'aspetto operativo, possiamo suddividere le attività di una Destination Management Organization in due macro-gruppi: attività orientate al marketing (Destination Marketing) e quelle orientate alla gestione della destinazione (Destination Management). Come specificato precedentemente, una DMO deve contribuire alla definizione di una vision chiara e condivisa, stabilire linee strategiche di intervento e mettere in contatto domanda e offerta, ma per fare tutto ciò necessita di strumenti (analisi di mercato, osservatorio del turismo ecc) e competenze adatte per poter garantire un'offerta competitiva nel mercato e soddisfacente per il turista. Possiamo quindi riassumere la mission di una DMO in questi punti:

- Contribuire a definire una vision, delle linee strategiche e dare vita a prodotti coerenti attraverso la creazione di network relazionali;
- Organizzare, gestire e aggiornare le informazioni sull'offerta turistica;
- Favorire la qualificazione dei servizi e dei prodotti;
- Integrare l'offerta in proposte con alto valore aggiunto;
- Operare l'attività di marketing;
- Gestire la promo-commercializzazione dell'offerta attraverso canali digitali e di distribuzione.

Quelle finora elencate sono le competenze, le caratteristiche e le attività che una DMO dovrebbe mettere in atto per poter gestire una destinazione in modo ottimale, ma è necessario che siano identificati anche degli obiettivi concreti da dover raggiungere. Agli obiettivi generici che ogni DMO dovrebbe perseguire, se ne aggiungono altri ancora che variano in base alle caratteristiche della destinazione e al tipo di gestione messo in atto.

Possiamo quindi riassumere i principali obiettivi di una DMO in:

- a) Accoglienza e soddisfazione del turista;
- b) Qualità progettuale e vantaggio economico delle imprese e degli operatori;
- c) Coinvolgimento della comunità residente, per far sì che il turismo sia un'attività che vada anche a loro vantaggio;
- d) Rispetto e tutela dell'ambiente;
- e) *Branding* della destinazione.

3.3 Destination Marketing

Come specificato nei paragrafi precedenti, uno degli obiettivi che una DMO deve perseguire è quello di posizionarsi, all'interno dei mercati di riferimento, in modo competitivo rispetto alla concorrenza e di aumentare la sua attrattività, queste sono le principali funzioni del Destination Marketing.

Il Destination Marketing fa parte del più ampio concetto di Destination Management ed è quindi caratterizzato da azioni, strategie, obiettivi messe in atto da una Destination Management Organization. Una buona strategia di Destination Marketing deve saper interagire con il mercato obiettivo sotto l'aspetto comunicativo, commerciale e del prodotto per poter sviluppare un'offerta turistica che soddisfi i bisogni del potenziale turista e che abbia un alto valore aggiunto. Secondo la World Tourism Organization il Destination Marketing:

“si occupa di tutte le attività e dei processi per mettere in contatto compratori e venditori, focalizzandosi nel rispondere alle domande dei consumatori in modo da ottenere un posizionamento competitivo. Il Destination Marketing è un insieme di attività continue e coordinate che si associano ad una efficiente distribuzione dei prodotti nei mercati ad alto potenziale di crescita. Il Destination Marketing comprende azioni e decisioni relative ai prodotti, bisogni, prezzi, segmentazione dei mercati, promozione e distribuzione.”

Dall'analisi condotta finora sulle destinazioni turistiche, possiamo comprendere come queste siano entità difficili da gestire e promuovere a causa di diversi aspetti quali:

- a) La frammentazione della destinazione stessa, in termini di numero di prodotti offerti ma anche di soggetti coinvolti (pubblici e privati);
- b) La sua immagine è spesso veicolata e condizionata da fattori esterni non controllabili;
- c) La difficoltà nel reperimento di investimenti in servizi, infrastrutture e ricettività;
- d) La creazione di un network relazionale che metta in comunicazione e permetta la collaborazione dei vari stakeholder attivi nel territorio.

Inoltre, come già visto, nonostante all'interno della destinazione siano attivi molti soggetti di varia natura, il turista percepisce la destinazione sotto un unico brand,

creandosi un'immagine di essa e una serie di aspettative prima di usufruire dell'esperienza ma anche successivamente. Essa diventa quindi elemento fondamentale in una strategia, non solo di Destination Marketing, ma più in generale di Destination Management.

Le funzioni principali del Destination Marketing possono essere raggruppate in tre attività:

- 1) Diffondere l'immagine e la notorietà della destinazione nei mercati obiettivo;
- 2) Lavorare sui contenuti dell'offerta;
- 3) Facilitare i processi di commercializzazione.

Con lo sviluppo di nuovi mercati e di prodotti turistici, le destinazioni non possono più basare la loro gestione e commercializzazione sulla sola disponibilità di attrazioni, offrendo servizi di base, ma devono saper proporre sul mercato un'offerta ad alto valore aggiunto, differenziata ed innovativa che soddisfi i bisogni del potenziale turista.

È necessario precisare, però, che la soddisfazione del turista non è il solo obiettivo che una destinazione si deve prefissare, è importante anche che le azioni e le strategie messe in atto mirino allo sviluppo locale ed è proprio per questo che il Destination Marketing deve essere utilizzato come strumento operativo e funzionale alla pianificazione strategica del Destination Management e non solo come strumento per incrementare il numero di visitatori.



Figura 7 - Il processo di Destination Marketing

Per questo le molteplici attività conferite al Destination Marketing, possono essere suddivise in due macro-aree:

- ATTIVITA' INTERNE ALLA DESTINAZIONE:

In questa sezione sono comprese tutte le attività che vanno a determinare l'offerta stessa della destinazione, ma per poterlo fare è necessario conoscere e comprendere il territorio, le sue peculiarità e i suoi mercati di riferimento. La DMO dovrà essere quindi in grado di trasformare le risorse della destinazione di riferimento (input), in esperienze turistiche adatte al visitatore (output) attraverso le così dette azioni sull'offerta (tematizzazione della vacanza, club di prodotto, marketing degli eventi, certificazione e marchi di qualità).

Questo processo di trasformazione, oltre a dover essere prolungato nel tempo, dovrà tener conto della mission e della vision prefissate dalla DMO, delle caratteristiche distintive del territorio, delle famiglie motivazionali di riferimento, dovrà basarsi non tanto sulle quantità ma sulla qualità dell'offerta, infine è fondamentale che si crei un coordinamento tra i vari attori locali che concorrono nella definizione dell'offerta.

In primis è necessario comprendere quale sia il "*Genius loci*" del territorio per poter offrire un prodotto unico e differenziato, grazie alla gestione integrata dei vari elementi. L'immagine distintiva di una località è il focus di attrazione per il turista che è alla ricerca di un'esperienza autentica e legata al territorio ed è proprio questa che rende la destinazione competitiva nel mercato.

Successivamente bisogna dare avvio ad un'attività di ricerca e informazione, questo processo può essere di tipo strategico (raccolta di dati al fine di redigere il Destination Management Plan) o operativo che riguarda la raccolta di informazioni per la costruzione dell'offerta e per la sua promozione (profilo del visitatore, permanenza media, mezzi di trasporto usati ecc).

Da queste premesse, prende forma la vision definita dalla DMO, che si sviluppa a partire dagli obiettivi che la destinazione si è prefissata. La vision deve essere condivisa da tutti gli stakeholder che devono concorrere con le loro attività nel suo raggiungimento, inoltre è importante che essa sia coerente con gli ideali, le caratteristiche e le aspirazioni del territorio di riferimento.

Infine, come detto più volte in precedenza, fondamentale per garantire un'offerta integrata, innovativa, legata al Genius loci è il coordinamento tra i vari attori locali. Perché una destinazione sia competitiva nel mercato di riferimento è importante che le

sue peculiarità siano evidenziate e valorizzate attraverso un sistema di gestione autentico e integrato con il territorio, è quindi compito della DMO dare avvio ai processi partecipativi e collaborativi all'interno della destinazione. L'organizzazione turistica territoriale non ha il solo compito di dover commercializzare e promuovere verso i mercati obiettivo l'offerta esistente, ma deve anche determinarla, coerentemente con le caratteristiche e le vocazioni del territorio oltre che con i trend del mercato.

Oggigiorno l'offerta deve basarsi su vere e proprie esperienze turistiche, infatti, il potenziale turista non è più alla ricerca di strutture, servizi e destinazioni generici e poco distintivi, al contrario sono tendono a scegliere esperienze sempre più personalizzate, create su misura per loro e per le loro esigenze.

Le destinazioni, quindi, devono saper rispondere a questi cambiamenti e lo possono fare attraverso due principali azioni di marketing:

⇒ Tematizzazione della vacanza: i tematismi nascono proprio dalla vocazione territoriale, quindi dalle risorse naturali, culturali presenti che rendono unico una località. Questa azione di marketing ha come obiettivo la valorizzazione delle risorse locali e la soddisfazione delle esigenze di specifiche famiglie motivazionali, passando ad una promozione di un'offerta specifica.

⇒ Club di prodotto: si tratta di un soggetto giuridico che si manifesta in una aggregazione di operatori del territorio finalizzata allo sviluppo di un prodotto turistico specifico rivolto ad un mercato altrettanto peculiare. Questo gruppo di imprese si propongono insieme sotto un unico brand ombrello per poter essere più competitivi nel mercato e per soddisfare i bisogni specifici del turista con la messa in opera di prodotti non più generici ma caratteristici. I club di prodotto sono entità che se adeguatamente gestiti e organizzati, portano numerosi vantaggi non solo all'ospite che vede i suoi bisogni adeguatamente soddisfatti, ma anche agli operatori che possono rinnovare la loro offerta, proporsi su mercati specifici, ottimizzare le proprie strategie di promozione e incrementare le collaborazioni con altri attori locali.

Un club di prodotto è costituito da una serie di elementi, quali: un'idea di prodotto specifico che sia innovativo e capace di rispondere alle motivazioni di

target precisi, un modello di fruizione del prodotto che permetta l'identificazione con il bacino d'utenza, un sistema di valori e cultura condivisi, l'identificazione del rapporto tra valore reale o percepito e la qualità del prodotto e infine una combinazione adeguata di marketing mix.

Oltre le precedentemente citate azioni sull'offerta che il Destination Marketing può intraprendere, possiamo individuarne altre due:

- Marketing degli eventi: l'organizzazione di eventi nelle destinazioni è da sempre un'attività importante per il loro sviluppo. Un evento viene definito come una manifestazione più o meno ripetibile che è in grado di attrarre, in un determinato periodo, un potenziale pubblico in una località o area specifica. Gli eventi e la loro organizzazione possono perseguire numerose finalità: promuovere l'immagine di un territorio, accrescendola, rilanciandola o rafforzandola; contribuiscono alla valorizzazione del territorio anche grazie al coinvolgimento dei residenti che concorrono nella realizzazione di evento unico e autentico; contribuiscono alla trasformazione del territorio, grazie alla creazione o al miglioramento di servizi, infrastrutture, opere pubbliche in occasione di queste manifestazioni che contribuiscono anche al miglioramento delle condizioni di vita dei residenti; concorrono allo sviluppo turistico locale affermando e sviluppando l'offerta o addirittura creando delle vere e proprie nuove attrazioni, inoltre permettono la diversificazione dell'offerta ma anche la stagionalizzazione dei flussi; infine partecipano allo sviluppo economico dell'intera filiera imprenditoriale, attraggono investimenti esterni di varia natura e creano posti di lavoro.
- Certificazioni e marchi di qualità: le esigenze dei turisti sono sempre più specifiche ed è necessario che il fenomeno turistico si sviluppi anche in termini qualitativi. La qualità delle esperienze oggi viene messa al primo posto, è quindi fondamentale che una DMO riesca ad intervenire nello sviluppo di una cultura della qualità tra i vari stakeholders. In particolare, può attivarsi nella definizione di standard minimi di qualità che le strutture che operano nella destinazione devono rispettare ed adottare o nella creazione di strumenti per la

comunicazione della qualità dei prodotti. L'approccio orientato al marketing di questa attività è legato all'abilità nel saper comunicare al di fuori della destinazione gli standard di qualità. Utile, in questo caso, è l'attivazione di standard di garanzia, marchi di qualità, classificazioni e certificazioni.

- **ATTIVITA' ESTERNE ALLA DESTINAZIONE:**

Comprendono tutte quelle azioni che mirano a comunicare la destinazione verso l'esterno, più specificamente verso i mercati obiettivo. Prima di analizzare le attività che il Destination Marketing può svolgere, è necessario specificare che esiste un ciclo di relazione tra il turista e la destinazione che percorre diverse fasi. Se tradizionalmente queste fasi erano solamente 3 (prima della vacanza, la vacanza, fase successiva alla vacanza), oggi l'avvento del web ha rivoluzionato anche il rapporto tra turista e destinazione ed è quindi possibile individuarne cinque, in cui è fondamentale che la DMO sappia non solo accompagnare il visitatore in ogni una di esse, ma anche attuare le giuste strategie e azioni. Possiamo denominare queste cinque fasi così:

- 1) *Dreaming*: si tratta della fase dove il potenziale turista sogna la sua vacanza e tutte le mete a lui note sono considerate raggiungibili. Delle ricerche hanno dimostrato come l'inizio di una ricerca e l'ispirazione per una vacanza inizi proprio dal web, tramite foto, immagini, blog, recensioni.
- 2) *Planning*: in questa fase il potenziale turista individua la destinazione che meglio rispecchia le sue esigenze e che, a suo parere, può soddisfare i suoi bisogni, passando da una vasta scelta alla decisione della meta prescelta. Ciò che lo guida sono le informazioni che è riuscito a ricavare dalla sua indagine e le fonti da cui le ha ricavate. In questa fase la DMO deve saper gestire in maniera strategica le informazioni che il potenziale turista reperirà online, dato che tanto più le informazioni saranno esaustive ed accattivanti, maggiore sarà la probabilità che la destinazione rientri nel ventaglio finale di scelte.
- 3) *Booking*: la fase successiva riguarda la prenotazione della vacanza vera e propria. Alcune indagini hanno dimostrato come più dell'80% dei turisti prenoti la sua

vacanza, o servizi annessi, online, diventa quindi imprescindibile che la destinazione sia presente online.

- 4) *Living*: questa viene definita come la fase della verità, in cui il turista fruisce della sua vacanza nella destinazione e in cui le sue aspettative vengono, o meno, soddisfatte. Compito della DMO, in questo momento, è quello di assistere il turista fin dal suo arrivo, creando relazioni con esso e accompagnandolo in tutte le fasi della vacanza.
- 5) *Sharing*: infine, il turista terminata la sua vacanza, lascia recensioni, carica immagini, ed esprime la sua esperienza online. Queste informazioni sono estremamente importanti in quanto andranno a influire sulla decisione dei futuri turisti.

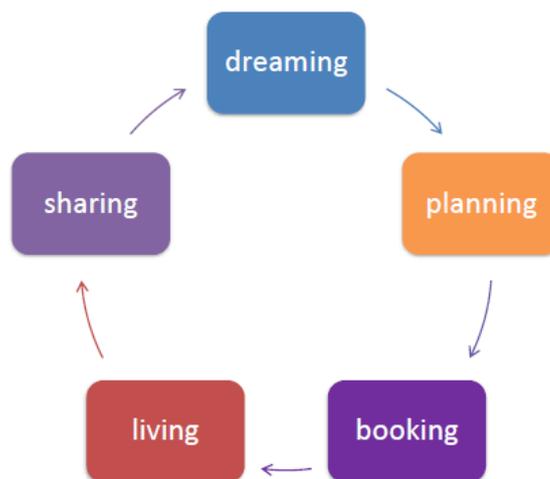


Figura 8 - Le 5 fasi della vacanza

All'evolversi della relazione tra il turista e la destinazione, si affiancano diversi livelli di Destination Marketing, dove la complessità e il grado di integrazione tra attori aumenta al loro procedere. Possiamo suddividere questi livelli in quattro categorie:

- 1) Informazione, animazione e accoglienza turistica;
- 2) Promozione e comunicazione turistica;
- 3) Azioni sull'offerta turistica;
- 4) Promo-commercializzazione.

INFORMAZIONE, ANIMAZIONE E ACCOGLIENZA TURISTICA

L'informazione è una delle azioni più importanti da gestire per una destinazione, il turista sempre di più è autonomo nella loro ricerca e lo fa nella maggior parte dei casi tramite il web (siti ufficiali, social network ecc), ma a questi nuovi canali si continuano ad affiancare strumenti più tradizionali come cataloghi, brochure, dépliant, fino ad arrivare agli uffici di informazione e accoglienza turistica. Per animazione e accoglienza, si intende quella serie di relazioni di contatto e di intrattenimento che vengono intraprese dagli attori della destinazione nei confronti del turista (*welcome drink*, accoglienza all'arrivo, spettacoli, appuntamento, escursioni ecc).

PROMOZIONE E COMUNICAZIONE TURISTICA

Consiste nella gestione degli strumenti più adatti per poter comunicare la destinazione all'esterno, fornendo alle regioni di generazione di flussi turistici, degli stimoli per la vacanza. A differenza dell'informazione, si tratta di una comunicazione di tipo persuasivo che ha l'obiettivo di incrementare l'attrattività della destinazione ed esaltarne le caratteristiche. Per poter godere di un buon posizionamento sul mercato, è necessario che la destinazione si crei una propria identità da poter comunicare, che sia coerente con le strategie pianificate e con le caratteristiche proprie della destinazione.

PROMO-COMMERCIALIZZAZIONE

L'orientamento alla promo-commercializzazione è una delle azioni caratteristiche del marketing delle DMO e consiste nella comunicazione della destinazione e nella sua commercializzazione, ovvero la presentazione di prodotti, offerte e servizi esistenti. Si basa sull'integrazione delle politiche promozionali e commerciali dei soggetti pubblici e privati che operano nel settore turistico locale e riunisce in un solo soggetto azioni che precedentemente erano svolte da diversi attori (la promozione normalmente era svolta dai soggetti pubblici mentre la commercializzazione da quelli privati).

Grazie ad essa il turista è in grado di completare il processo d'acquisto nello stesso canale di contatto con la destinazione, facilitando così l'acquisto.

Come affermato in precedenza, una buona strategia di comunicazione deve saper non solo rendere attrattiva la destinazione, ma anche essere coerente con la sua immagine e i suoi valori, ovvero con il *destination branding*. Il brand viene rappresentato come un

marchio territoriale che identifica in modo chiaro il territorio a cui si riferisce e che garantisca la riconoscibilità da parte del turista attraverso un nome, un simbolo/logo e una pay-off (ovvero uno slogan).

Le funzioni di un brand si distinguono per:

- Il cliente: sono funzioni orientate al riconoscimento e all'identificazione del brand con il territorio, oltre che simbolo di garanzia e praticità;
- Il produttore: hanno lo scopo di proteggere dalle imitazioni, arricchire il prodotto e migliorare il posizionamento nel mercato.

Definite le varie funzioni che un brand possiede, è importante comprendere quali siano gli obiettivi che persegue. Primo fra tutti emerge l'obiettivo di generare valore aggiunto alla comunicazione della destinazione in quanto in grado di agire:

- 1) Sulla notorietà del territorio: avendo il ruolo di comune denominatore;
- 2) Sull'immagine del territorio: trasferire sul marchio la personalità del territorio;
- 3) Sulla motivazione: inducendo i comportamenti da parte dei segmenti.

La sua diffusione, ma soprattutto la sua efficacia, dipendono dalla qualità della proposta grafica e del progetto, che devono essere accattivanti dal punto di vista visivo e comprensibili. Inoltre, perché un marchio si vantaggioso per la destinazione, è fondamentale che la DMO di riferimento sia in grado di gestirlo e promuoverlo, stimolando il coinvolgimento dei vari stakeholder. A tal proposito la DMO dovrà:

- Adottare un marchio di elevato livello dal punto di vista grafico e del valore evocato;
- Sostenere il valore del marchio, gestendo il processo di generazione del brand value;
- Elaborare una linea di intervento che possa incentivare gli utilizzi virtuosi del marchio da parte delle imprese;
- Vigilare costantemente sull'utilizzo del marchio ed intervenire in caso di utilizzo scorretto per evitare la perdita del valore simbolico;
- Definire forme di incentivazione all'uso del marchio;
- Facilitare il processo di adozione del marchio.

Possiamo quindi affermare che l'adizione di un marchio territoriale alla destinazione porti numerosi vantaggi sia ai vari stakeholder che al turista stesso, apportando benefici economici a prescindere dal loro diretto contributo in termini di risorse e attività. La valorizzazione di un territorio è collegata direttamente alla diffusione di un'identità specifica di essa che deve essere trasmessa attraverso gli appositi canali che permettono la giusta penetrazione sul mercato e offrano un posizionamento strategico.

La presenza della destinazione online, oggi, diventa quindi imprescindibile, in quanto permette alle destinazioni più mature di mantenere elevati volumi e gestire la stagionalità, mentre alle destinazioni emergenti consente di aumentare la sua notorietà sui mercati internazionali.

Una destinazione può essere presente online su tre spazi differenti:

- Spazi ufficiali: i contenuti sono controllati dalla destinazione, vengono utilizzati con l'obiettivo di sviluppare contenuti, servizi, usabilità di qualità;
- Spazi ufficiosi: la destinazione ne ha un controllo parziale, ne sono esempio i social media; presumono una scelta di quali spazi utilizzare in base al segmento;
- Spazi fuori dal controllo della DMO: l'utente pubblica recensioni, foto, commenti etc. la DMO deve essere in grado di monitorare costantemente questi canali in una prospettiva di web reputation e customer relationship.



Figura 9 - Presenza online della destinazione

Gli strumenti con cui la destinazione può essere presente online sono molteplici. Primo fra tutti vi è il sito web di destinazione che deve essere in grado di soddisfare le necessità dell'utente, rispondere alle strategie di Destination Marketing, saper comunicare i sistemi di offerta e le risorse di una destinazione e garantire la facilità d'uso e d'accesso. La funzione del sito web però non deve essere finalizzata solamente agli utenti esterni, ma è necessario che la comunicazione sia indirizzata anche all'interno della destinazione. L'utilizzo del sito web di destinazione da parte delle singole imprese può essere un vantaggio per esse, in quanto hanno la possibilità di creare proposte strutturate di servizi e offerte e venderle unitariamente ad un segmento specifico.

Il web ha rivoluzionato il modo di comunicare, ne sono la prova i social network, un altro strumento a disposizione delle destinazioni che hanno permesso di cambiare il modo di interagire con il turista, non più promuovendo la destinazione ma condividendo esperienze. Essi infatti invogliano il turista, lo stimolano, gli permettono di creare delle immagini e delle aspettative sulla destinazione e lo accompagnano anche nei momenti successivi alla fruizione dell'esperienza, grazie alla possibilità di condividere ricordi. Dal punto di vista della destinazione e della sua comunicazione, i social hanno numerosi vantaggi come promuovere l'immagine e il marchio territoriale, diffondere contenuto, creare relazioni dirette con gli utenti, attrarre nuovi clienti, fidelizzare gli ospiti acquisiti etc. È fondamentale, però, che la DMO sia in grado di gestire i profili social, sia dal punto di vista dei contenuti, creando materiale di qualità, ma anche sotto il profilo amministrativo.

Il terzo strumento da analizzare sono i wiki, ovvero dei siti web per la pubblicazione e la creazione collettiva di documenti, dove ogni utente può collaborare nella produzione di contenuti. Questa tipologia di canale può essere utile nell'organizzazione di eventi, nella definizione di strategie commerciali e promozionali, nella costruzione di un marchio e nella formazione degli operatori. La mail è uno degli strumenti da più tempo utilizzati per la comunicazione, che permette di inviare messaggi ad uno o più destinatari in modo asincrono. Si può parlare di E-mail marketing quando: vengono inviate mail ad un cliente attuale o passato per fidelizzarlo o invogliarlo a ritornare nella destinazione, vengono inviati messaggi a nuovi possibili clienti per offrire suggerimenti per recarsi nella

destinazione e per inviare ai clienti, o ad altri operatori, inserzioni pubblicitarie. La comunicazione tramite e-mail, perché sia efficace, necessita di una serie di accortezze, come ad esempio la personalizzazione del messaggio, che deve saper rispondere ai bisogni del cliente.

Ultimo strumento a disposizione delle destinazioni sono i blog, una sorta di diario online, molto semplice da creare, dove possono essere pubblicati contenuti di vario genere, raccontate storie, condividere attività ecc. L'arte che sta dietro questi blog viene chiamata *storytelling* ed è una modalità di comunicazione che permette di trasformare le informazioni in vere e proprie storie coinvolgenti, in grado di catturare l'attenzione del turista, che viene coinvolto emotivamente.

3.4 Destination Management System (DMS)

La diffusione delle OLTA e il continuo aumento del loro potere, ha comportato, in numerosi casi, la perdita di controllo sull'offerta turistica da parte di operatori e destinazioni stesse, con la conseguente riduzione del valore aggiunto in quanto la gestione dell'offerta e dei prodotti turistici è basata unicamente sulla sola leva del prezzo. Per far fronte a questo cambiamento, per poter mantenere il proprio posizionamento all'interno del mercato e per non subire lo strapotere della OLTA, le destinazioni hanno dovuto adottare delle vere e proprie piattaforme per supportare la gestione, l'organizzazione, la promozione e la commercializzazione della propria offerta turistica, in modo integrato. Sono stati così sviluppati dei *Destination Management System (DMS)*, ovvero dei software in grado di gestire in modo integrato le informazioni, i servizi e le risorse di una destinazione, attuando azioni di accoglienza, informazione, promozione e commercializzazione, automatizzando le attività delle organizzazioni pubbliche.

Questa soluzione permette l'utilizzo di sistemi innovativi per la gestione integrata di tutte le funzioni tipiche di una DMO, facilitando l'interoperabilità su diversi livelli per quel che riguarda le azioni di informazione, accoglienza, promozione, commercializzazione e booking on line. La sua efficacia, però, è strettamente

collegata alla quantità di prodotti e servizi inseriti al suo interno e al numero di stakeholder che vi partecipano, per garantire un'offerta variegata.

Per le organizzazioni di gestione delle destinazioni i DMS diventano delle opportunità per aggregare la propria offerta e le informazioni in un'unica piattaforma oltre che a favorire la cooperazione tra i vari soggetti coinvolti, pubblici e privati, incrementando la collaborazione fra di essi. La sua operabilità può garantire alla destinazione un valore aggiunto in termini di sviluppo della produttività dell'offerta e della domanda, oltre che di aumento della competitività della destinazione ma anche delle imprese locali che operano nel settore. Diventano anche strumenti di governance in grado di garantire un'offerta organizzata, gestendo tutti i servizi della destinazione tramite un unico sistema, come punti di interesse, eventi, articolati, brochures, vendita prodotti, servizi e alloggi.

Dal punto di vista degli operatori turistici il DMS agevola l'integrazione e la collaborazione delle imprese turistiche nel digitale, permettendo di promuovere esperienze personalizzate e di qualità ad un numero elevato di consumatori, svincolandosi dal legame subordinato con le OLTA.

Possiamo quindi definirlo come uno strumento che permette di gestire le informazioni, l'accoglienza, la promozione e la commercializzazione dell'offerta tramite un unico sistema e di distribuire i seguenti dati attraverso più canali distributivi.

Non si tratta di un sistema che permette la sola funzione di booking, ma viene definito come un software di back-office che assolve a tutte le funzioni tipiche di una DMO, questo consente di tematizzare l'offerta o di tematizzarla in relazione ad un club di prodotto.

I Destination Management System sono spesso considerati come modalità di sviluppo di un piano strategico di destinazione, attraverso l'innovazione digitale in grado di aggregare sotto un'unica piattaforma gli attori di una destinazione.

A ricevere vantaggio, dall'utilizzo del DMS, è tutta la filiera turistica, partendo dalle DMO, proseguendo poi con gli operatori del settore, le agenzie di viaggio, i tour operator per concludere con il turista stesso.

Con l'acquisizione di un DMS si facilita la reperibilità, da parte del potenziale turista, di informazioni complete sulla destinazione, di alta qualità, sempre aggiornate e affidabili. Inoltre, gli viene messa a disposizione un'ampia gamma di servizi confrontabili a diversi prezzi, acquistabili direttamente online tramite un sistema facile da utilizzare e pagamenti sicuri.

Come già specificato, questo software rimane uno strumento di back-office, il turista quindi, pur beneficiando del suo utilizzo, non ne ha la percezione diretta, anche se al DMS possono essere associate soluzioni ottimali come applicazioni per smartphone o web.

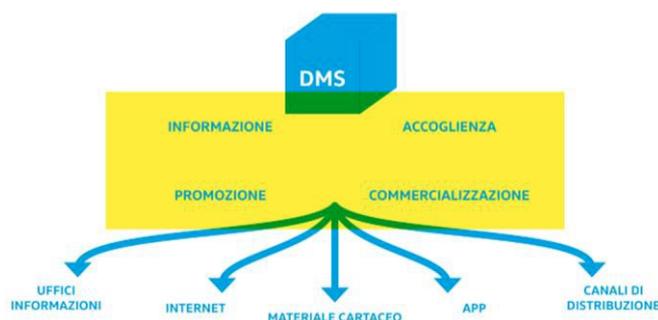


Figura 10 - Ruolo del DMS

Gli obiettivi che si possono perseguire con l'acquisizione di un DMS, da parte di un sistema destinazione, sono molteplici:

Per la destinazione:

- il sito web, se integrato al DMS, potrebbe ampliare la sua copertura di mercato;
- ottenere guadagni aggiuntivi grazie alle some richieste alle piattaforme per essere presenti nel sito;
- favorire la regolamentazione del settore: in questo caso la piattaforma di economia collaborativa dovrebbero sottostare alla regolamentazione adottata e ciò permetterebbe di eliminare la visione della Sharing Economy come sleale;
- acquisire risultati registrabili grazie ai database di cui dispone il DMS che permettono di raccogliere dati sui servizi e prodotti acquistati dai turisti;

- può essere un esempio per le altre destinazioni;
- favorisce la creazione di un'offerta a valore aggiunto;
- rende più accessibile la destinazione.

Per il turista:

- offre una scelta più ampia e differenziata;
- garantisce praticità e comodità in quanto è possibile reperire informazioni, prenotare e confrontare proposte in un'unica piattaforma;
- propone alti livelli di personalizzazione dell'offerta.

Per le piattaforme di Sharing Economy:

- acquisirebbero maggiore visibilità;
- essendo presenti nei siti ufficiali di destinazione, guadagnerebbero maggiore affidabilità agli occhi del turista;
- il turista percepirebbe un'offerta orientata a lui.



Figura 11 - I vantaggi dell'utilizzo del DMS

Per quanto riguarda il nostro Paese, non è stato ancora adottato un DMS per il sistema destinazione Italia, a differenza di molti altri paesi europei che ne fanno uso da tempo, questo è sicuramente un altro segno di come il nostro paese sia ancora digitalmente arretrato, anche in ambito turistico e poco propenso all'innovazione digitale. Un passo avanti è stato compiuto con l'elaborazione del Piano Strategico di sviluppo del Turismo in Italia 2017-2022 "Italia Paese per Viaggiatori", in particolare con il PST in cui è prevista,

tra le tante azioni, l'interoperabilità digitale DMS, ovvero la realizzazione di una piattaforma digitale DMS per il sistema Italia.

Ad oggi, solamente tre regioni italiane sono dotate di un DMS regionale: Abruzzo, Trentino e Veneto. Queste regioni utilizzano, sull'esempio di Germania, Austria e Slovenia, il DMS Deskline di Feratel, un'applicazione finalizzata alla gestione di tutte le funzioni base riconducibili e caratteristiche di una DMO.

A livello europeo, sono molti i sistema destinazione che fanno uso di un DMS, esempio ne è la Francia che ha dato vita nel 2002, al suo primo Marketplace turistico: Open System Alliance Réseaux, riscontrando un'enorme consenso con una notevole diffusione a livello nazionale e adottato dal 98% delle destinazioni francesi. Il suo obiettivo è quello di privilegiare la commercializzazione su breve raggio e favorire la disintermediazione, provando a mettere in contatto diretto venditore e consumatore. Si propone di essere la sede dove l'offerta viene organizzata a livello nazionale e dove è possibile mettere a contatto diretto la domanda e l'offerta.

L'adozione di questo sistema consente anche l'organizzazione di progetti sovra territoriali, che consentono di dar vita a delle macro-destinazioni tramite l'utilizzo dello stesso sistema, che gestisce diverse località (es. Loira) Nel 2019 è stato poi sviluppato un nuovo strumento: Open Experience, con l'obiettivo di andare incontro alle esigenze non solo del turista ma anche della destinazione stessa e degli uffici turistici operativi nel territorio. Il fine è quello di rafforzare l'attrattività delle destinazioni creando un programma "esperienza" ideato su misura per ogni destinazione.

Diventa quindi evidente come sia necessario, per il nostro sistema paese, innovarsi sotto il punto di vista del digitale con l'adozione di DMS, per poter governare il cambiamento in atto e non subire lo strapotere delle OLTA, come detto in precedenza, ma anche per poter offrire una proposta integrata, innovativa, con un alto valore aggiunto e competitiva sul mercato di riferimento.

4^ CAPITOLO

IL TURISMO IN MAROCCO

4.1 Posizione geografica

Il Marocco, il nome arabo completo del Paese è Al Mamlakah Al Maghribiyah, che tradotto significa il Regno d'occidente, è una monarchia costituzionale situata sulla costa nord-occidentale dell'Africa che si estende su un territorio di 446.600 km². Le coste del Marocco sono bagnate dal Mar Mediterraneo e dallo Stretto di Gibilterra nella parte settentrionale, dall'Oceano Atlantico in tutto il tratto a Ovest. I confini terrestri sono con la sola Algeria a Est e Sud-Est e con il territorio del Sahara Occidentale a Sud (poiché il Marocco rivendica la propria sovranità anche su questo territorio, esso si considera confinante a sud con la Mauritania). Si contano anche alcune exclave spagnole lungo la costa affacciata sul Mediterraneo: le città di Ceuta e Melilla, la penisola di Peñón de Vélez de la Gomera e l'isola di Peñón de Alhucemas; anche le isole Chafarinas, sulla costa del Mediterraneo, a 45 km a Est di Melilla, appartengono alla Spagna (il Marocco chiede insistentemente la restituzione di queste exclave). Le Isole Canarie, al largo del lembo più meridionale della costa atlantica del Marocco, appartengono alla Spagna. Infine, l'isolotto di Perejil, uno scoglio disabitato presso lo stretto di Gibilterra, è tuttora disputato tra il Marocco e la Spagna.

Il Marocco è una monarchia costituzionale che ha ottenuto la sua indipendenza dalla Francia il 2 marzo 1956 e dalla Spagna nel 7 aprile dello stesso anno: l'attuale sovrano è Mohammed VI e il capo del governo è dal 2021 Aziz Akhennouch. Tra le prerogative del sovrano vi sono quelle di sospendere la costituzione, sciogliere il parlamento ed indire nuove elezioni; ed inoltre è capo delle forze armate. Il potere esecutivo viene esercitato dallo stesso sovrano coadiuvato da consiglieri. Il potere legislativo è esercitato congiuntamente dalla camera dei Rappresentanti (*Majlis al-Nuwab*) e dalla camera dei Consiglieri (*Majlis al-Mustacharin*).

Le lingue ufficiali del Paese sono l'arabo e il tamazight (denominata berbero dai vari colonizzatori provenienti dall'Europa, divenuta ufficiale insieme con l'arabo nella nuova costituzione). Il locale dialetto arabo è il più diffuso e parlato dal popolo marocchino,

poiché anche i madrelingua tamazight conoscono il locale dialetto arabo per l'istruzione ricevuta nelle scuole o per il culto proprio dell'Islam. Il francese è assai diffuso, ed è utilizzato nella pubblica amministrazione, nell'istruzione superiore e nel commercio. L'uso dello Spagnolo è principalmente localizzato nel Nord del Paese, legato al protettorato della Spagna ed alla sua prossimità geografica. Infine, l'Inglese e il Tedesco sono utilizzati più di rado, ad eccezione delle regioni turistiche come Marrakech o Agadir. Il territorio marocchino è vario, attraversato da imponenti catene montuose, altipiani e fertili valli, distese di sabbia del deserto e litorali molto belli.

Il Marocco, il terzo Paese arabo più famoso e visitato, ha porti commerciali importanti che si affacciano sia sull'Oceano Atlantico che sul mar Mediterraneo, fulcro del commercio non solo della nazione ma anche del continente africano. Si divide in 16 regioni, ciascuna delle quali si divide ulteriormente in province e prefetture, che affasciano con la loro cultura, la loro architettura, i paesaggi e l'atmosfera intrigante. La capitale amministrativa e città più grande del Marocco è Rabat, vivace ed elegante, mentre la capitale economica è Casablanca. Il paese è abitato da circa 33 milioni di persone, dove in esso è presente anche una comunità italiana di circa 2.070 individui.



Figura 12 - Cartina del Marocco

4.2 Il turismo in Marocco

Il Marocco, oggi, si colloca al 25-esimo posto nella classifica delle mete internazionali più ambite dai turisti, ma l'obiettivo del Regno marocchino era quello di arrivare ad occupare il 20-esimo entro il 2020, grazie soprattutto all'implementazione del programma "Vision 2020", piano che riguardava tutto il paese. Il governo ha l'intento di dare sempre più rilevanza al turismo e mediante l'attuazione di questo programma esso potrà divenire una "priorità nazionale" e secondo settore nell'economia del paese. I dati dell'Osservatorio Nazionale per il Turismo confermano che, nel 2010, circa 7,9 milioni di turisti hanno conosciuto e visitato il Marocco, dando luogo ad un aumento del 12% rispetto all'anno 2009. Il Paese è conosciuto nel mondo intero per le sue quattro città imperiali come Fes, Marrakech, Rabat e Meknes, anche se quelle più visitate sono risultate Marrakech, Agadir e Casablanca. In questo scenario, il primato indiscusso viene attribuito alla città di Marrakech, alla quale viene riconosciuto anche il titolo di "Capitale del turismo" per le emozioni che suscita e per tutto ciò che essa offre, guadagnando, nel periodo 2009-2010, un incremento del 16% dei turisti e del 3% del tasso di occupazione. Questa città rappresenta il "fiore all'occhiello" di tutto il Marocco, ragion per cui "Vision 2020" prevedeva una serie di interventi, fra cui la riqualifica della sua Medina, migliorando il sistema di illuminazione, la gestione dei rifiuti, tutt'oggi ancora inefficiente, i servizi igienici pubblici e il sistema dei trasporti pubblici. Erano previste inoltre opere come giardini e strade per l'intera città, e non solo per la parte antica. È stupefacente che residenti e turisti contribuiscano a conservare e proteggere le bellezze di questo luogo. Per gli investimenti nel settore turistico, il governo offre una serie di incentivi fiscali e finanzia un Fondo per lo Sviluppo del Turismo. In termini quantitativi, "Vision 2020" mirava a portare a 20 milioni il numero dei turisti in Marocco entro il 2020. A tal fine la capacità di accoglienza verrà ampliata attraverso la realizzazione di circa 200 mila posti letto attraverso la costruzione di numerosi alberghi e *resort* da parte delle più grandi compagnie alberghiere e la riconversione e riqualificazione di un centinaio di *kasbah* (castelli e antiche dimore di re e principi) e di *Riad*, specialmente a Marrakech, perla di tutto il Marocco. Tutto ciò dovrebbe tradursi anche in un milione di posti di lavoro.

Il Marocco accoglie diverse tipologie di viaggiatori, che si recano nel paese motivati da diverse ragioni. Esso è, senza dubbio, per la sua lunga storia e per le sue antiche tradizioni, una destinazione prettamente vacanziera e culturale, caratterizzata da una stagionalità dato che le ferie lavorative differiscono da un paese all'altro (come, per esempio, il calendario scolastico è differente per ogni paese che si prende in considerazione). Da circa dieci anni, e soprattutto oggi supportato da uno degli obiettivi della "Vision 2020", il paese si sta aprendo verso un altro tipo di turismo, ossia quello congressuale, per superare il problema della stagionalità dei flussi turistici. Al fine di incentivare un turismo di tipo congressuale, nel mese di maggio 2013, è stato inaugurato, a Marrakech, il Palazzo dei Congressi Mogador considerato il più grande ed ampio centro congressi di tutto il Nord Africa con un'area di 16 mila metri quadrati, cinque mila posti a sedere ed uno spazio espositivo di tremila metri quadrati. L'obiettivo è stato quello di accogliere, fino al 2020, circa cinque mila eventi all'anno. In effetti dai dati emerge, una certa stagionalità dei flussi turistici concentrata nei mesi estivi come giugno, luglio ed agosto. Presenze significative si registrano anche durante le festività natalizie e pasquali. Per quanto riguarda il turismo invernale, questo è trainato dalla famosa cittadina di Ifrane, sulle montagne del Medio Atlante, considerata la Saint Moritz marocchina. I turisti in entrata nel paese provengono principalmente dai paesi europei come Francia, Spagna, Germania, Italia, Regno Unito, Belgio e Olanda, ed inoltre dagli Stati Uniti.

4.3 Risorse e flussi turistici

Ai fini statistici sono rilevabili tutti coloro che pernottano, inclusi i membri di equipaggi o staff di compagnie aeree. Questi strumenti di rilevazione ci consentono di definire alcune forme di turismo già state citate:

- 1) Turismo domestico;
- 2) Turismo inbound;
- 3) Turismo outbound;
- 4) Turismo internazionale;

- 5) Turismo interno;
- 6) Turismo nazionale.

Gli arrivi e le presenze sono degli indicatori per la misurazione dei fenomeni turistici nonché gli indici di base da cui arrivano le altre elaborazioni per misurare i fenomeni turistici. Quindi, per arrivi consideriamo il numero di turisti che arrivano in una destinazione, le presenze sono invece i pernottamenti. La turisticità di un territorio è indicata dagli indici relativi alla destinazione quindi con gli arrivi e le presenze è possibile calcolare la permanenza media, indicatore significativo soprattutto se viene confrontato nel tempo. La permanenza media è quindi il rapporto tra il numero dei pernottamenti e il numero degli arrivi. A livello globale questo indicatore ci mostra un calo, nel senso che diminuisce il dato ma il numero di viaggi aumenta.

Il tasso di occupazione è il rapporto tra le persone effettive e le presenze potenziali in una struttura ricettiva o nella destinazione. Il tasso di ricettività indica il numero di posti letto ogni 100 mila abitanti e quindi ci serve per capire quanti posti letto abbiamo in una località. Quest'ultimo indicatore ci fa capire quanto è turistica la località in rapporto alla popolazione ma anche alla superficie del suolo. La densità ricettiva è il rapporto tra i posti letto e la superficie espressa in chilometri quadrati. Infine, il tasso di turisticità è un indice che si collega alla sostenibilità di una destinazione ed è un dato fondamentale per capire qual è la capienza della destinazione, qual è la sua capacità di carico o comunque soglia di equilibrio.

Ci sono indici che invece sono relativi alla regione di origine del turista e tra questi è importante citare la propensione al viaggio, un indicatore difficile da ottenere ma ottimo per indagini campionarie.

Se dovessimo considerare un mercato turistico piuttosto che un altro e quindi puntare su quest'ultimo, questo dato appena citato è il valore ideale. Assieme, è possibile calcolare anche la frequenza di viaggio.

Qual è il valore che ci indica la spesa totale che un turista effettua durante un viaggio? La spesa turistica è quell'indicatore che ci fa capire con una somma totale, qual è il valore corretto. Nella spesa turistica è necessario inserire tutte le spese di viaggio, trasporto,

soggiorno in una struttura ricettiva, ristorazione e le spese effettuate per i servizi accessori. Da questa somma vengono esclusi i beni di consumo durevoli e quindi parliamo di tutti quei beni che possono essere riutilizzati negli anni a seguire.

Per quanto riguarda i flussi turistici del Marocco, il ministero del turismo marocchino gode di un sito web (tourisme.gov.ma) dedicato interamente ai dati turistici e alla sua evoluzione. I dati sono aggiornati in tempi reali e presentati attraverso tabelle e grafici che permettono una facile lettura e analisi dei processi evolutivi del settore.

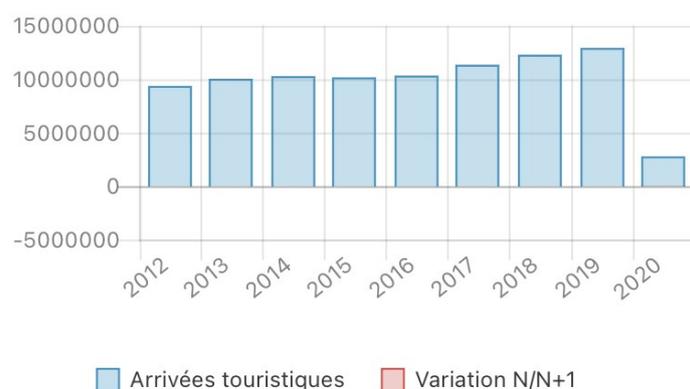


Figura 13 - Evoluzione degli arrivi turistici, FONTE maroc.gov.ma

Il settore turistico è stato duramente colpito dalla pandemia di coronavirus (COVID-19) e dalle misure di limitazione degli spostamenti adottate per limitare la diffusione del virus. Infatti, gli arrivi ai valichi di frontiera hanno registrato un drastico calo del -79% nel 2020 rispetto al 2019 con 2,8 milioni di turisti non residenti.

STATI	2017	2018	2019	2020	VAR 20/19	Part 2020
Turisti stranieri	5 864 917	6 679 101	7 043 006	1 407 994	-80%	51%
Francia	1 614 011	1 844 397	1 990 813	412 179	-79%	15%
Spagna	710 729	814 069	880 818	200 136	-77%	7%

<i>Regno Unito</i>	486 262	510 516	551 499	113 258	-79%	4%
<i>Germania</i>	331 185	394 328	413 384	79 077	-81%	3%
<i>Italia</i>	246 312	305 505	351 916	57 105	-84%	2%
<i>Stati Uniti</i>	254 531	304 960	346 702	54 103	-84%	2%
<i>Belgio</i>	259 658	273 535	272 328	40 603	-85%	1%
<i>Olanda</i>	214 016	237 539	241 065	40 909	-83%	1%
<i>Stati Arabi</i>	207 885	214 295	227 281	49 240	-78%	2%
<i>Cina</i>	107 434	132 081	141 050	20 529	-85%	1%
<i>Scandinavia</i>	118 460	136 157	104 264	22 119	-79%	1%

Tabella 1 - Evoluzione nazionalità degli arrivi dei turisti, FONTE maroc.gov.ma

<i>STATI</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>Var 20/19</i>	<i>Part 2020</i>
<i>Non residenti</i>	15 057 498	16 865 654	17 406 273	3 469 971	-80%	50%
<i>Francia</i>	4 181 071	4 696 100	4 852 737	1 046 440	-78%	15%
<i>Regno Unito</i>	1 896 308	2 018 473	2 223 512	383 248	-83%	5%
<i>Germania</i>	1 746 289	1 872 527	1 745 560	332 224	-81%	5%
<i>Medio Oriente</i>	622 737	575 942	617 392	160 804	-74%	2%
<i>Spagna</i>	725 170	884 355	876 600	154 499	-82%	2%
<i>USA</i>	483 901	601 702	672 398	122 859	-82%	2%
<i>Belgio</i>	556 056	557 091	559 551	102 202	-82%	2%
<i>Italia</i>	272 837	366 204	418 826	87 032	-79%	1%
<i>Olanda</i>	331 329	402 820	436 033	82 288	-81%	1%
<i>Stati Arabi</i>	339 156	313 510	336 030	74 848	-78%	1%
<i>Scandinavia</i>	256 455	308 727	211 729	48 067	-77%	1%
<i>Residenti</i>	7 056 802	7 165 754	7 837 716	3 505 649	-55%	50%

Tabella 2 - Evoluzione dei pernottamenti negli esercizi ricettivi turistici per destinazione, FONTE maroc.gov.ma

I pernottamenti registrati presso le strutture ricettive classificate hanno seguito la stessa tendenza, passando da 25,2 milioni nel 2019 a 7 milioni nel 2020, con una diminuzione del -72% tra i due anni. Allo stesso tempo, i ricavi del viaggio nel 2020 sono ammontati a 36,4 miliardi di dirham, con una perdita del -54% rispetto a quelli del 2019.

4.4 Legislazione o organizzazione turistica

Lo sviluppo turistico in Marocco ha come origine, una volontà reale, originata da una lettera di sua Maestà il re del Marocco. Sotto questo impulso i responsabili hanno negli ultimi anni effettuato un importante lavoro sui piani amministrativi e strutturali. Gli orientamenti per questa industria sono chiari: l'attività turistica deve diventare il motore dell'economia. Il Primo ministro è responsabile di questa missione, ovvero sotto il patrocinio di sua Maestà re Mohamed VI.

L'ufficio nazionale di turismo assicura la promozione della "destinazione Marocco". L'ufficio di sviluppo e di investimento ne garantisce la gestione e il monitoraggio tecnico dei progetti. Per il Nord e il Sud troviamo un'agenzia di sviluppo che gestisce le strutture. In ogni regione i piccoli progetti inferiori ai 20 milioni di dollari vengono affidati alla responsabilità di un WALI (colui che amministra una WILAYA cioè una provincia). Inoltre, ogni regione è dotata di un fondo di investimento. In precedenza, l'attore principale ed unico per il turismo era lo Stato.

A partire dal 1978, gli investimenti dello Stato sono stati ritirati, dato che la maggior parte degli alberghi statali erano diventati privati e con questo gli incentivi ed aiuti concessi agli investimenti erano limitati. È una questione che consiste di privatizzare l'ufficio del turismo marocchino, la cui missione è quella di promuovere il Marocco all'estero. Lo Stato è presente nel campo del turismo solo attraverso il ministero che orienta e progetta.

Entrano in scena anche altre parti interessate: gli attori locali. Non sono solo organizzazioni professionali come, ad esempio, albergatori e agenzie di viaggio, ma anche molti agenti locali che prendono iniziative per il turismo. Lo Stato ha avviato alcune di queste organizzazioni come, ad esempio, il raggruppamento regionale di

interesse turistico, che sono delle associazioni che riuniscono quelli che a livello regionale sono coinvolti da vicino o lontano nello sviluppo turistico locale e regionale.

Inoltre, varie associazioni di guide turistiche sono state allestite sui principali siti.

Detto ciò, si parla anche di “fallimento dello sviluppo”, ovvero, l'assenza di una strategia di sviluppo reale fino all'attuazione del piano Azur nel gennaio 2001 che mirava all'obiettivo di avere 10 milioni turisti entro il 2010. Da qui sono state intraprese molte azioni per cercare di risanare l'ambiente turistico: come, ad esempio, le campagne di classificazione e controllo degli hotel e le campagne di sensibilizzazione sul turismo. Il legislatore nazionale, solitamente il Ministero del Turismo o l'Ente Nazionale per il Turismo, fissa determinati requisiti, come il numero delle camere, i servizi igienici, il servizio di pulizia, la colazione, il ristorante, il servizio di ricevimento, gli spazi comuni e tanti altri, per l'assegnazione del numero di stelle (che va da una a cinque, oltre alla categoria cinque stelle lusso) alle strutture ricettive.

Il settore quindi ha beneficiato, in modo particolare, del programma nominato “Vision 2010”, che ha determinato un incremento del numero di turisti del 68% tra il 2001 ed il 2007. Il programma è stato lanciato nel 2001, prevedendo investimenti in formazione, marketing e comunicazione con lo scopo di attrarre dieci milioni di visitatori nel 2010, di incrementare la capacità di accoglienza a 230 mila posti letto e di creare 600 mila nuovi posti di lavoro nel settore, prevedendo entrate per circa 48 miliardi di *dirham*. Al suo interno conteneva il cosiddetto “Plan Azur” finalizzato allo sviluppo delle stazioni balneari. La città di Rabat, nel 2007, ha sottoscritto diversi accordi di investimento con operatori stranieri che prevedono un impegno di 29 miliardi di *dirham*. Al fine di favorire la liberalizzazione e la competitività del trasporto aereo, il Marocco ha aderito all'accordo Open Sky dell'Unione Europea. Grazie ai buoni risultati conseguiti con “Vision 2010”, il Marocco ha inaugurato il nuovo progetto “Vision 2020” che si pone l'ambizioso obiettivo di far diventare il Marocco una delle prime 20 destinazioni turistiche del mondo.

Vediamo però quali sono state le debolezze:

- a) Lentezza delle formalità amministrative (dogane);
- b) Mancanza di mezzi di trasporto;

- c) Bassa qualità dei servizi a livello delle istituzioni ospitanti;
- d) L'antichità di molte unità alberghiere;
- e) Comportamenti abusivi di alcuni tassisti e di chi gestisce un bazar;
- f) Carezza nell'animazione turistica.

L'ufficio nazionale del turismo del Marocco ha elaborato la ripartenza attraverso una strategia che rinnova il piano operativo dell'ufficio del turismo e rilancia la sua immagine, a partire dal nuovo logo, più giovane e accattivante, e annovera tanti progetti e infrastrutture assieme a nuovi voli e nuove prospettive per il paese.

In sintesi, ecco i principali attori del turismo marocchino:

- Lo Stato;
- L'ufficio turismo marocchino;
- GRIT: Raggruppamento regionale di interesse turismo;
- ACTECOD - ADEDRA: Associazione Giovani promotori del turismo Caravan;
- CGEM: Federazione del turismo e della Confederazione generale delle imprese marocchine;
- Ministero del turismo;
- Banche;
- Associazioni;
- Istituzioni;
- La Delegazione regionale di turismo;
- Centri regionali del turismo;
- Ministro degli affari economici, dell'apparecchiatura e del trasporto;
- Federazione delle agenzie di viaggio;
- Unità alberghiere;
- Ristoratori;
- Proprietari di pensioni;

Per capire meglio la situazione in Marocco possiamo fare un'analisi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) che è uno strumento di pianificazione strategica utilizzato per la valutazione dei fenomeni che riguardano il territorio. La matrice viene sviluppata più di 50 anni fa e creata al fine di evidenziare i punti di forza (*Strengths*) e di debolezza (*Weaknesses*) che differenziano l'impresa dalle imprese concorrenti, al fine di far emergere le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) che derivano dal contesto esterno, in base alle quali si cerca di interpretare e di prevedere l'evoluzione del mercato in cui opera l'impresa. I primi due, essendo variabili, sono parte integrante del sistema ed è possibile intervenire, sono infatti considerate fattori endogeni. Le opportunità e le minacce sono invece fattori esterni incontrollabili per l'azienda che possono contribuire a creare o a distruggere valore.

Punti di forza:

- Una posizione geografica vantaggiosa rispetto ai traffici commerciali mondiali, la presenza di aeroporti nelle maggiori città e apertura di nuovi aeroporti nelle città turistiche emergenti (Dakhla, Ouarzazate);
- La presenza di importanti infrastrutture;
- I paesaggi diversificati, dalla natura, cultura, shopping, turismo di salute, deserto, affaccio sull'oceano Atlantico e sul Mar Mediterraneo;
- La popolazione accogliente ed amichevole con il turista esterno;
- Il paese mediamente sicuro;
- L'elevata professionalità ed abilità della manodopera locale;
- I prodotti turistici che soddisfano tutte le richieste del turista, prodotti di nicchia e alternativi;
- Il tasso di cambio vantaggioso (1 euro sono circa 10-11 dirhams);
- La possibilità di stare all'aria aperta e pulita senza preoccuparsi di un eventuale inquinamento e smog;
- Una politica nazionale che va sempre più verso una green economy: prima destinazione ecosostenibile mediterranea: investimenti sul turismo naturale e rurale;
- Le condizioni climatiche favorevoli;

- La presenza dei berberi, civiltà molto antica.

Punti di debolezza:

- La carenza di fornitura dei servizi base in alcune zone rurali isolate per via della mancanza di infrastrutture, quali elettricità, sanità, acqua potabile, strade;
- Il servizio igienico-sanitario e livello di occupazione bassi;
- Il divario tra ricchi e poveri;
- Il budget limitato per l'istruzione e i servizi sanitari pubblici; di conseguenza vi è un basso livello di istruzione;
- Solo le grandi città sono ben attrezzate per i turisti, mentre per le escursioni fuori città non c'è molta organizzazione;
- Il problema del deserto (Sahara);
- La corruzione, l'analfabetismo, la disoccupazione.

Opportunità:

- La vicinanza ai mercati europei;
- Il miglioramento della rete stradale;
- La diversificazione dei prodotti soprattutto in ambito turistico;
- La possibilità di coinvolgimento degli attori locali e delle cooperative femminili rurali;
- Generare più occupazione;
- Migliorare l'accessibilità per coinvolgere più zone turistiche.

Minacce:

- Il malcontento tra i giovani disoccupati;
- Il problema con l'Algeria per il deserto del Sahara e il confine;
- Il consumo della destinazione (zone totalmente inquinate per via delle azioni dei singoli turisti);

4.5 Pianificazione strategica

Per ottenere visibilità e rimanere competitivi, i territori, come destinazione, stanno mettendo in atto strategie di marketing sempre più aggressive. Per questo e per consentire la differenziazione in un mercato competitivo, i marchi territoriali nascono e

fioriscono in Marocco. In realtà, il marchio differenzia i prodotti e dà loro significato. L'ambizione del marchio è quello di irradiare la regione, rendere il territorio attraente, arricchire l'immagine, conquistare nuova clientela e internazionalizzare la notorietà.

L'uso dell'identità di un territorio è un fattore decisivo nell'instaurazione di una strategia di brand territoriale. L'identità è il fondo commerciale del turismo. Identità e turismo sono due nozioni strettamente correlate. Il marchio e le sue fondazioni di identità promuovono la narrazione che è la tendenza crescente del marketing. La narrazione è una tecnica di comunicazione che consiste nel raccontare una storia di un prodotto o di un marchio ai fini della comunicazione pubblicitaria. Questo ci porta ad interrogarci sull'uso in Marocco della narrazione e la strumentalizzazione delle identità territoriali locali come base di comunicazione per la differenziazione, il posizionamento e il rafforzamento della notorietà.

L'uso dell'identità di un territorio è un fattore decisivo nell'instaurazione di una strategia di brand territoriale. L'identità è il fondo commerciale del turismo. Identità e turismo sono due nozioni strettamente correlate. Il marchio e le sue fondazioni di identità promuovono la narrazione che è la tendenza crescente del marketing. La narrazione è una tecnica di comunicazione che consiste nel raccontare una storia di un prodotto o di un marchio ai fini della comunicazione pubblicitaria. Questo ci porta ad interrogarci sull'uso in Marocco della narrazione e la strumentalizzazione delle identità territoriali locali come base di comunicazione per la differenziazione, il posizionamento e il rafforzamento della notorietà.

I punti di forza del Paese sono sicuramente l'originalità della cultura marocchina a partire da quella culinaria fino ad arrivare a quella artistica. Il Marocco si differenzia tantissimo dagli altri paesi perché è uno Stato che conobbe diverse culture sin dalla Preistoria trasmesse poi dalla ricchezza etnica. Tutto ciò dona al Marocco un senso di originalità e diversità che attrae il turista in modo sorprendente e fa del Paese una delle mete più gettonate dai turisti arabi e occidentali. Ma tutto ciò sarà possibile solo grazie ad un work team e una collaborazione tra i diversi attori turistici privati e pubblici con un piano di lavoro efficace.

Il Marocco come detto prima, deve fare i conti con diversi aspetti del turismo che si dimostrano deboli: il basso sviluppo del turismo naturalistico, la stagionalità di alcune destinazioni marocchine, la promozione inadeguata del turismo domestico, i problemi strutturali del trasporto. Oltre al deficit di comunicazione intorno all'immagine del Marocco a livello internazionale (pubblicità nei media occidentali, terrorismi), l'inadeguatezza degli standard di classificazione degli alberghi, l'evoluzione della mentalità di nuovi viaggiatori e le loro esigenze, la scarsità di alloggi tematici.

Il Ministero del turismo marocchino aveva già pensato ad un rimedio a questi problemi lanciando nel 2010 una nuova sfida e preparandosi ad un lungo decennio di crescita con la Vision 2020; non è stato certamente un obiettivo di facile realizzazione, protagoniste indiscusse sono state le risorse culturali, naturalistiche e balneari, la cultura locale, uno sviluppo sostenibile e di qualità e infine la cosa che di più non ha aiutato è stata la crisi pandemica dovuta al virus COVID-19.

Come dicevamo prima, grazie ai buoni risultati conseguiti con "Vision 2010", il Marocco ha inaugurato il nuovo progetto "Vision 2020" che si basa sulla considerazione che il turismo rappresenta un potente fattore della crescita economica, garantendo uno sviluppo sostenibile dei territori e della popolazione. Sotto questo aspetto, il Marocco può puntare su una ricca tradizione, sulla tolleranza ed accoglienza dei suoi abitanti. La filosofia di fondo del programma è quello di creare un modello di turismo che cerca di combinare una crescita sostenibile e una cura responsabile dell'ambiente con il rispetto della vita culturale e sociale. Si parla di un approccio innovativo alla sostenibilità, basato su una nuova generazione di prodotti turistici, una gestione di lungo termine dell'ecosistema, la partecipazione della popolazione locale nello sviluppo e ai benefici del turismo. In particolare, si prevede di raddoppiare le dimensioni del comparto attraverso:

- La costruzione di hotel e sistemazioni similari che possano contare 200.000 nuovi posti letto;
- Il raddoppio del numero dei turisti;
- L'aumento dei viaggiatori nazionali.

Raggiungendo questi obiettivi, il turismo diventerà il secondo settore economico più grande del paese, generando:

- La creazione di 470.000 posti di lavoro nel periodo 2011-2020;
- Un aumento di due punti percentuali del contributo del turismo nella produzione del PIL:

I pilastri fondamentali della “Vision 2020” sono cinque:

- 1) L’esperienza maturata con “Vision 2010”;
- 2) Una forma integrata di valorizzazione del territorio;
- 3) Lo sfruttamento delle risorse del paese per rispondere alle esigenze dei mercati turistici più promettenti;
- 4) Rimediare alle persistenti debolezze strutturali del settore;
- 5) Porre lo sviluppo sostenibile al centro del settore.

Le attività strategiche previste sono:

- a) Il miglioramento qualitativo dell’offerta turistica;
- b) Un nuovo modello di *governance* del settore;
- c) Uno sviluppo sostenibile quale elemento distintivo dell’offerta turistica del Marocco.

Per quanto riguarda il punto a), per otto destinazioni sono state delineate cinque principali linee di sviluppo che intendono migliorare la gamma dei prodotti culturali, continuare a promuovere aggressivamente le località balneari, creare una gamma di prodotti turistici di tipo “*Nature*”, creare dei corridoi a tema ed infine realizzare una forte gamma di eventi. Dal punto di vista operativo, il raggiungimento di tali obiettivi richiede:

- Un miglioramento della competitività delle aziende turistiche;
- Forti investimenti in formazione del personale; sotto questo aspetto si prevede di formare 130 mila operatori e di creare un *college* internazionale del turismo;

- Una strategia di marketing vincente;
- Creare strumenti per il finanziamento delle iniziative nel settore;
- La creazione di strumenti per il monitoraggio e la valutazione della sostenibilità (eccessivo aumento della densità turistica, consumo di acqua, condizioni delle attrazioni culturali);
- La creazione di una stella verde negli schemi di classificazione degli alberghi da attribuire a quelli che rispettano i criteri di sostenibilità.

Il piano “Vision 2020” si articola nei seguenti programmi:

- 1) Il Programma Azur 2020 rivolto all’incremento dell’offerta balneare secondo criteri di competitività internazionale;
- 2) Il Programma Green/Eco/Sviluppo sostenibile che mira a valorizzare le risorse naturali e rurali garantendo allo stesso tempo le comunità locali coinvolte;
- 3) Il Programma Patrimonio e Eredità finalizzato alla ristrutturazione e valorizzazione del patrimonio storico del Marocco;
- 4) Il Programma Animazione, Sport & Tempo Libero per creare eventi ed attività a carattere sportivo e sociale;
- 5) Un programma finalizzato allo sviluppo del turismo di affari e congressuale, nonché nel comparto Benessere & Salute;
- 6) Il Programma Biladi per rafforzare l’offerta turistica rivolta ai marocchini attraverso un prodotto adatto che tenga conto delle loro abitudini e dei loro costumi.

Per quanto riguarda il punto b), ossia il nuovo sistema di *governance* del settore, si prevede di intervenire a due diversi livelli:

- A livello nazionale è prevista la creazione di un Alto Commissariato del Turismo (con la partecipazione di organizzazioni sia pubbliche che private) con il compito di coordinare e monitorare le iniziative intraprese;
- A livello locale saranno costituite Agenzie di Sviluppo del Turismo con il compito di indirizzare e coordinare gli investimenti.

Infine, riguardo al punto c), l'obiettivo di un modello di turismo sostenibile richiede:

- 1) L'ottimizzazione delle risorse naturali ed ambientali;
- 2) Il rispetto dell'autenticità e dell'identità delle popolazioni locali;
- 3) Un'equa distribuzione dei proventi del turismo tra la popolazione.

L'obiettivo, in questo caso, è quello di capitalizzare la Visione 2010 e di andare oltre. Come si evince dalla figura qui sotto, tutto ruota attorno alla promozione e al marketing, considerati fattori essenziali per il successo della Visione 2020, partendo da una solida pianificazione, basata su studi di impatto ambientale delle varie iniziative. Segue, l'ideazione delle iniziative e la realizzazione degli investimenti, che infine vanno monitorati attraverso indicatori di *benchmarking*. Le risultanze di questo monitoraggio servono poi a ridefinire la pianificazione degli obiettivi.

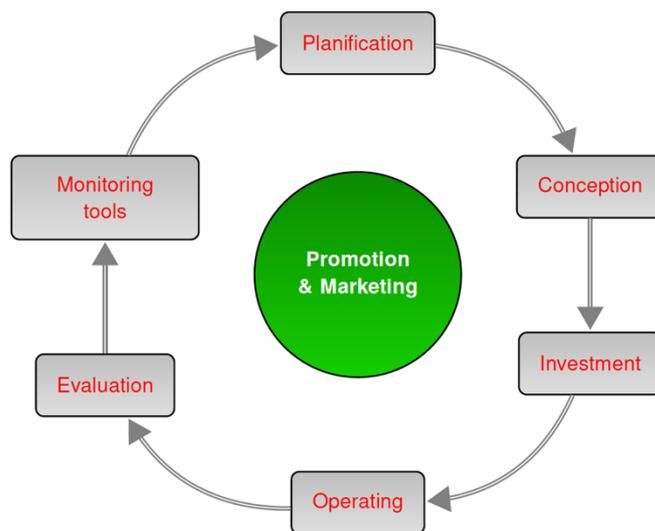


Figura 14 - Il modello di sviluppo della VISION 2020

Con la Vision 2020, il processo di valorizzazione strategico naturale, culturale e umano del Regno è stato, tra gli obiettivi del Marocco, quello di rafforzare il segmento dell'eco turismo per andare incontro all'emergente trend di un turismo sostenibile. In quest'ottica iniziano ad assumere una posizione rilevante i progetti di rivalorizzazione della medina di Fès, della città di Rabat e dell'implementazione eco-sostenibile di

Marrakech: con viaggi culturali e ambientali con l'obiettivo della conoscenza del Marocco sotto tutti i suoi aspetti naturalistici, storici e gastronomici dove al viaggiatore viene proposta un'esperienza che lo mette in relazione con le popolazioni locali. Il Paese poi offre innumerevoli attrazioni e interessi per le famiglie e attività adatte per tutte le fasce d'età: dai circuiti classici delle città imperiali, alla passeggiata in calèche a Marrakech, ai giri in quad lungo le spiagge atlantiche, al trascorre una notte nel bivacco tra le dune, all'escursione a dorso di dromedario e come vedremo nel capitolo seguente, il turismo di pesca.

Nel quadro del turismo famiglie si inserisce a pieno titolo Agadir, prodotto balneare per tutto l'anno e per tutta la famiglia con una ricca offerta ricettiva e con un entroterra da scoprire sia dal punto di vista naturale che culturale.

La Vision 2020 si è proposta di attrarre in Marocco almeno 20 milioni di visitatori esteri all'anno entro il 2020 e di collocare il Paese tra le prime 20 destinazioni turistiche mondiali. Per attuare tale strategia, l'Esecutivo di Rabat si è previsto di ampliare la capacità alberghiera totale a 375.000 posti letto e di creare 17.000 nuovi posti di lavoro nel comparto che svolgerà un ruolo importante nel processo di regionalizzazione avanzata in cui il Regno è impegnato, adottando un approccio innovativo e facendo affidamento su diversi territori. Questi territori presentano una coerenza turistica, un'attrattiva e una massa critica necessaria per il posizionamento internazionale. Così, ogni territorio, con specifico posizionamento e ambizione, sarà oggetto dell'elaborazione di una tabella di marcia specifica. Tutto questo in stretta consultazione con tutti gli attori locali: funzionari eletti, professionisti, società civile e attori pubblici. Uno sforzo particolare sarà fatto per sviluppare un'offerta di attività culturali e ricreative di rango internazionale, al fine di valorizzare l'attrattiva delle mete turistiche. Saranno istituiti diversi importanti progetti strutturali, guidati e sostenuti dallo Stato, dalle regioni e dal settore privato: il programma Azur 2020 (in continuità con il piano Azur2010); Il programma Patrimonio (per irradiare l'identità culturale del Marocco); Il programma Eco & Green (valorizzando gli spazi naturali eccezionali); Il programma di animazione e svago (arricchire l'offerta turistica dell'hotel e renderla più competitiva); Il programma di nicchie ad alto valore aggiunto (posizione Marocco come destinazione

internazionale sul benessere); Il programma Biladi (una delle principali priorità della Vision 2020 con la realizzazione di diverse stazioni per incentivare il turismo domestico). Uno dei fattori chiave per il successo della Vision 2020, in considerazione delle diverse questioni che affronterà, dipende dalla capacità del turismo di stabilire una nuova governance del settore. Sarà creata un'alta autorità per il turismo: si tratta di un forum pubblico-privato che coinvolge le regioni, che avrà il compito di garantire la coerenza delle strategie nazionali e regionali, coordinando, monitorando e valutando le loro implementazioni. Al fine di materializzare l'approccio integrato di sviluppo dei territori, le agenzie di sviluppo del turismo saranno create allo stesso tempo. Avranno i compiti principali di monitorare l'esecuzione di roadmap regionali, sviluppare l'attrattiva delle destinazioni e guidare progetti strategici per garantire l'efficacia della loro attuazione. Queste agenzie diventeranno l'unico interlocutore su tutte le questioni legate al turismo, e saranno vere e proprie piattaforme di consultazione. Beneficeranno di tutto il sostegno e la competenza delle autorità nazionali incaricate del turismo.

Il turismo è considerato una leva di crescita che occupa un posto importante nell'economia marocchina. Viene sempre più considerato tra i grandi responsabili dello sviluppo economico.

Il turismo mette in gioco degli investimenti di capitali considerevoli, genera guadagni sostanziali e crea impieghi importanti. È senz'altro una risorsa indispensabile di valuta. Il turismo è il secondo contribuente al PIL nazionale e il secondo creatore di impiego: contribuisce alla creazione di ricchezze e alla diminuzione della disoccupazione e della povertà con una domanda turistica globale che rappresenta l'11,4% del Pil. Contributore importante al bilancio dei pagamenti: il turismo detiene un posto importante in quanto risorsa generatrice di valuta del Regno, anche grazie alle rimesse dei marocchini residenti all'estero.

5^ CAPITOLO

CASO DESTINAZIONE IL LAGO DI BIN EL OUIDANE IN MAROCCO

5.1 Lago di Bin el Ouidane



Figura 15,16 – Lago di Bin el Ouidane

Il lago di Bin el Ouidane è un bacino idrico situato a 28 chilometri a sud di Beni Mellal sul fiume Abid nella provincia di Azilal, formatosi tra il 1949 e il 1954 a seguito della costruzione di una diga che aveva lo scopo di fornire e produrre energia idroelettrica. Il suo nome significa "tra due sponde", ovvero quelle dell'oued Ahensal e dell'oued El Abid.

Oggi il lago è considerato come la mecca dei pescatori di carpe ospitando al suo interno alcune dei più grandi ciprinidi del continente africano.



Figura 17,18 – Diga lago di Bin el Ouidane

5.2 Storia e sviluppo del lago

Tutto iniziò quando nel 2006 due amici olandesi, Marc Vergauwen e Stefan Bleyenbergh scelgono di visitare il Marocco. Nel corso della vacanza si trovano per caso di passaggio nel lago di Bin el Ouidane e si avventurano alla sua scoperta. I due amici, già appassionati di Carpfishing si attrezzano recuperando delle canne da pesca in un negozio della

capitale Casablanca per iniziare così a pescare sulle sponde del lago, prendendo subito molte carpe. Viste le potenzialità del posto e la sua bellezza, Marc e Stefan pensano di aprire un'attività sul lago, prendendone una porzione in affitto e attuando così la loro idea ovvero di gestire e organizzare il lago per una vacanza di pesca.

I due olandesi, amici e carpisti di lunga data, conoscendo molto bene la pratica di pesca, si sono adoperati fin da subito per far trovare tutto il necessario ai turisti che volevano pescare all'interno del lago.

L'organizzazione che hanno messo in piedi si occupava di tutto, dal transfert delle persone dall'aeroporto di Casablanca (che arrivavano da tutta Europa), all'eventuale pernottamento all'hotel del paese Ouaouizeght, dove avevano la sede logistica, al noleggio attrezzatura, gas, fornitura di cibo locale ed esche per pescare di cui le materie prime per crearle venivano comprate nel paese. Inoltre, erano sempre a disposizione per qualsiasi esigenza del pescatore.

Con l'aumentare delle presenze nel corso degli anni, i due amici non potevano più organizzare tutto da soli e quindi iniziano ad assumere personale del posto (più o meno 7/8 persone) tra: autisti per andare a prendere i pescatori all'aeroporto, personale che porta il cibo ai pescatori e chi li aiutava con le attrezzature da pesca al loro arrivo.



Figura 19 – Primo hotel di Ouauizeght



Figura 20 – Trasporto attrezzatura di pesca nel lago



Figura 21 – Tende da pesca nel lago

Nel primo anno di attività tutto fu molto complicato. Il paese di Ouaouizeght si trovava in uno stato di povertà, le piccole attività riuscivano a malapena a soddisfare le esigenze dei pochi abitanti del posto e all'interno del paese c'erano solo i negozi primari, anche semplicemente trovare le materie prime per offrire i servizi ai pescatori non era facile. Nonostante le difficoltà uno dei punti di forza della gestione era il servizio *food* che veniva portato ai pescatori direttamente sulle sponde del lago tutto a base di specialità culinarie locali preparate direttamente da abili casalinghe del luogo.

Nel paese le strade erano di terra battuta, solo la strada principale che portava alla capitale era asfaltata ma già dopo un paio di anni che il turismo nel luogo si era via via sviluppato e il lago iniziava ad essere conosciuto da tanti pescatori nel mondo la situazione del paese iniziò a cambiare radicalmente.

Le strade in terra battuta lasciano spazio a nuove strade asfaltate, vengono costruite delle autostrade che collegano l'aeroporto di Casablanca al paese Ouaouizeght ottimizzando così le ore di viaggio quasi dimezzandole. Iniziano ad esserci i primi bar e pasticcerie, la prima farmacia che all'inizio non esisteva, i primi negozi di assistenza al lago con meccanici per la riparazione e assistenza dell'attrezzatura e materiale di pesca. L'alloggio che solitamente viene utilizzato per passare la prima e l'ultima notte del soggiorno di pesca inizialmente si trovava all'interno di una abitazione privata, solo successivamente verrà aperto un vero e proprio hotel dedicato ai pescatori.



Figura 22 – Città di Ouauizeght



Figura 23 – Città di Ouauizeght



Figura 24 – La strada che porta a Bin el Ouidane



Figura 25 – Attività locali



Figura 26 – Pasticceria nel paese Ouaouizeght

Di anno in anno la situazione nel lago progrediva: le vecchie attrezzature di fortuna che venivano date ai pescatori sono sostituite con attrezzature più moderne e in generale i servizi dati ai turisti sono sempre migliorati nel corso degli anni. A crescere negli anni non è stato solamente il lago ma anche il territorio e le varie attività connesse.

Grazie al turismo di pesca non sono stati solo i gestori a guadagnarne ma anche la città in sé che è cresciuta e di riflesso tutte le attività del posto hanno aumentato il loro guadagno creando nuovi posti di lavoro, nuove gestioni e impieghi.

La situazione attuale invece degli altri paesi che si trovano intorno al lago è la stessa di 20 anni fa, ovvero si vive ancora in uno stato di povertà.

5.2.1 Cos'è il carpfishing e come si è sviluppato

Ma cosa porta le persone a fare migliaia di chilometri per il mondo per prendere un pesce?

Questo fenomeno turistico si chiama carpfishing. Nato agli inizi degli anni 80 in Inghilterra prevede, tramite particolari attrezzature e sistemi di innesco dell'esca, la possibilità di catturare carpe di grandissima taglia e rilasciarle in tutta sicurezza senza causare loro danni o ferite mortali. Questo è possibile con l'utilizzo di terminali molto particolari in cui l'esca non è infilzata nell'amo ma collegata ad esso tramite un "capello" che ha la funzione di far aspirare l'esca (boilie) alla carpa e di allamarla sul labbro esterno che è la parte che si rimargina prima e crea meno danno al pesce.

Una volta messo il pesce nel retino viene portato fuori dall'acqua per le operazioni di slamatura e foto, viene appoggiato su appositi materassini che evitano danni al pesce e successivamente rilasciato in acqua.



Figura 27 – Canne da pesca



Figura 28 – Particolare dell'amo e dell'esca



Figura 29 – Carpa regina di 21 kg



Figura 30 – Rilascio in sicurezza della carpa

La peculiarità di Bin el Ouidane è quella che essendo una diga e risentendo molto degli agenti atmosferici alterna anni in cui la siccità prevale ad altri in cui invece le piogge sono abbondanti, questo influisce sul livello del lago che può avere un'escursione di 20-30 metri e che crea situazioni diverse trasformando così il lago di stagione in stagione e invogliando così i pescatori a tornarci essendo ogni volta un'avventura diversa.

5.3 Termini critici: Destinazione community o corporate?

È necessario fare una distinzione per quanto riguarda le destinazioni corporate e le destinazioni community.

- 1) Destinazioni corporate: molto spesso queste destinazioni coincidono con destinazioni pianificate e infatti si tratta di luoghi nei quali l'offerta turistica è progettata, gestita e messa sul mercato con una logica esclusivamente di marketing. Come esempi possiamo far riferimento a villaggi turistici che soprattutto nella loro fase di origine sono creati da multinazionali o tour operator. Non sono quindi frutto di un insediamento spontaneo e autoctono, avvengono nella maggior parte delle casistiche grazie a contratti stipulati con le autorità locali. Un altro esempio sono i resort, che nascono in luoghi isolati per ospitare target turistici che cercano la tranquillità e l'isolamento in ambienti di benessere in situazione di esclusività. In fase finale, possiamo citare anche i parchi divertimento o comunque tematici, facenti parte di questa tipologia.
- 2) Destinazioni community: sono quelle destinazioni in cui non c'è un unico attore che fa un investimento, ma c'è un insieme di attori che, orientati al turismo, si propongono con un insieme di offerta per dare una risposta alla possibile domanda di mercato. Gradualmente hanno sviluppato una strategia di sviluppo turistico che dovrebbe essere frutto di un coordinamento tra tutti gli attori (pubblici o privati) che concorrono a definire l'offerta che si propone sul mercato con uno specifico brand.

Le differenze tra le destinazioni corporate e community consistono sulla gestione delle due tipologie. Le destinazioni corporate sono gestite esclusivamente da aziende che ne detengono la proprietà. Tutte rispondono ad un consiglio d'amministrazione che fa gli

investimenti e si aspetta un ritorno economico. Solitamente un villaggio turistico viene costruito in un contesto attrattivo, ma la relazione con quel contesto e la sua popolazione è marginale o quasi assente.

Le destinazioni community d'altro canto non sono e non possono essere gestite come aziende in quanto è un insieme di persone, attori, imprese che possono avere anche interessi diversi e non sempre convergenti. È il territorio nel suo insieme a proporsi sul mercato, con le sue attrazioni naturali e artificiali. Il territorio non è un semplice contenitore, ma espressione stessa della distintività e unicità che la destinazione vuole esprimere sul mercato.

Infatti, in questo caso il lago di Bin el Ouidane rientra nella distinzione di destinazione community in quanto possiamo osservare il suo sviluppo. I servizi dati lago, infatti, nel corso degli anni sono rimasti in gestione alle attività del posto e non sono stati concessi a delle multinazionali che avrebbero potuto trasformare il lago ad esempio in un resort.

Grazie all'arrivo di turisti nel lago le attività locali sono cresciute negli anni. C'è stato un aumento dell'occupazione in quanto serviva personale per soddisfare il fabbisogno giornaliero dei pescatori, il quale ha portato un aumento delle produzioni all'interno dei negozi. Ad esempio, la panetteria locale che prima sfornava una decina di pagnotte al giorno si è vista decuplicare la produzione.

5.4 Sviluppo sostenibile del territorio

Trovandosi nel cuore di imponenti montagne caratterizzate dalla tipica terra rossa e circondato da una ricca vegetazione, Bin el Ouidane è diventata una destinazione ideale per una vacanza in famiglia, per escursioni a piedi e tante divertenti proposte di attività, oltre alla pesca, per gli amanti del trekking di montagna, e degli sport acquatici come canoa, sci nautico o noleggio moto d'acqua. Nei giorni festivi il lago diventa un vero e proprio punto di ritrovo per gli abitanti della zona quasi come fosse uno stabilimento balneare.

La prima di tante innovazioni fatte dai gestori olandesi è stata la realizzazione di un hotel in stile marocchino costruito per assecondare le esigenze e le abitudini dei clienti

europei. Questo nuovo hotel si è rivelato una scelta strategicamente perfetta perché viene usufruito anche da persone che non vengono nel lago per pescare ma semplicemente per fare una vacanza e mette a disposizione servizi per tutte quante le tipologie di clientela.

Grazie anche a quest'ultima evoluzione la cittadina Ouaouizeght è diventata un punto strategico per il turismo del lago e non solo. Infatti, nel paese di Ouaouizeght nel 2018 è stato aperto un secondo hotel in riva al lago da degli abitanti del luogo che hanno preso spunto dal primo. Qui vengono offerti vari servizi oltre al pernottamento. I turisti che alloggiano in questo hotel, pescatori e non, possono impiegare il loro tempo con delle attività messe a disposizione dalla direzione come, ad esempio, dei tour guidati a bordo di un battello per esplorare il lago e il fiume Ahansal, all'interno si può bere il tè con una famiglia berbera locale e pranzare sull'isola Aganbou oppure la visita guidata delle vicine cascate di Ouzod, dedicato agli amanti della natura, dell'avventura e delle attività all'aria aperta.

Nonostante siano tra i luoghi più conosciuti e visitati del Sud del Marocco, la Cascate di Ouzoud hanno saputo mantenere inalterato negli anni il loro sapore autentico e il fascino di una natura rigogliosa e pressoché incontaminata.



Figura 31 – Hotel Bin el Ouidane



Figura 32 – Vista del lago dall'hotel



Figura 33 – Piccolo stabilimento balneare nel lago



Figura - 34 Cascate di Ouzoud

6^ CAPITOLO

PROPOSTE

Dall'analisi condotta finora sul territorio in questione, ovvero il lago di Bin el Ouidane in Marocco, è emerso come al suo interno siano presenti diversi soggetti aventi finalità di gestione della destinazione o di valorizzazione di essa e delle sue tipicità che concorrono nella definizione di strategie di sviluppo turistico. Ma, come specificato fino ad ora, la frammentazione e la mancanza di sinergie e coordinamento tra gli attori locali, riduce la capacità di attuare efficacemente le scelte e di sostenere gli interessi e l'identità del territorio. Il lago, infatti, è caratterizzato dalla presenza di più tematismi e prodotti che ha previsto un continuo coordinamento e la collaborazione dei vari soggetti e delle attività del paese coinvolti per far crescere ancora di più di Ouaouizeght.

A favorire la partecipazione di tutti i portatori di interesse dell'area è stato sicuramente l'aumentare del turismo grazie all'arrivo dei pescatori nel lago nel corso degli anni. Ne è quindi emerso un profilo di un territorio con un'elevata vocazione turistica a differenza delle altre aree intorno al lago dove la situazione è rimasta la stessa di 20 anni fa e si vive ancora in uno stato di povertà.

Queste caratteristiche elevano la vocazione turistica del territorio per un turismo ricco e con un alto valore aggiunto. Ma ciò rende evidente la necessità di insistere su dei tematismi di nicchia che hanno riscontrato una rapida crescita negli ultimi anni.

A Bin el Ouidane innanzitutto si dovrebbe procedere al più presto con la protezione dell'area del lago. Con l'aumentare degli abitanti e del turismo del posto nel corso degli anni chi si reca sulle sponde del lago nei giorni festivi per passare un weekend fuori porta una volta finita la "vacanza" lascia qualsiasi cosa venga utilizzata durante la giornata come immondizia e varie sulle sponde senza avere il minimo accorgimento di pulire. Questo di sicuro non giova all'area naturale in cui il lago si trova. Quindi il primo passo da fare sarebbe proteggere e controllare il luogo. Inoltre, come spiegato nel capitolo precedente il turismo di pesca è stato fondamentale per far crescere il turismo a Bin el Ouidane.

Per mantenere e aumentare questo tipo di turismo andrebbero fatte delle normative che controllano la pesca di professione, ovvero tutte quelle attività che prevedono l'uccisione del pesce per scopo alimentare o mangimistico. Questa pratica, infatti, non è d'aiuto per il territorio, anzi lo porta via via ad impoverirsi anno dopo anno, in modo quasi irreparabile, basti pensare che con la pesca sportiva invece il pesce una volta "pescato" viene rilasciato e resta un patrimonio inestimabile per il lago in quanto i pescatori, come sfida, torneranno per riprenderlo o per ambire anche ad un pesce più grande. Una carpa di 20 kg che ha circa 20 anni che viene venduta con scopo culinario costa pochissimi euro al kg invece una carpa viva dello stesso peso è considerata una risorsa per il lago che genera introiti per molti anni e per molti migliaia di euro.

In ottica di creare e mantenere una governance territoriale efficace, è necessario intervenire nel sistema di quest'ultima, ovvero organizzare la promozione e gestione del territorio mirata al marketing oriented. Per procedere, è importante il continuo coinvolgimento diretto dell'insieme degli attori locali, pubblici e privati.

Per continuare a progettare l'offerta turistica sul lago di Bin el Ouidane, è necessario proteggere e tutelare le risorse ambientali come già accennato, in quanto attrattive principali della località.

La cooperazione tra i settori è necessaria anche se il settore privato, a differenza del governo ha la capacità di adattare le proprie politiche e metodi di gestione e organizzazione per adempiere ai target eco sostenibili. Per questo è necessario sfruttare al meglio le capacità del settore privato in tema di turismo ecosostenibile: secondo l'UNWTO, il turismo sostenibile deve adoperare in modo scrupoloso e ottimale le risorse ambientali contribuendo alla conservazione della biodiversità e del patrimonio naturale; rispettare l'identità socio-culturale delle comunità locali e favorire reciproca comprensione interculturale; assicurare che i benefici derivanti dal turismo siano distribuiti equamente ed esistano a lungo termine, mirando alla diminuzione della povertà nel mondo. Bin el Ouidane, è una destinazione turistica grazie alle sue risorse ambientali, quindi sorge spontaneo chiedersi quanto queste risorse ambientali possano ancora essere sfruttate e come, senza andare a togliere la possibilità alle generazioni

future di godere di tutto ciò che a noi fino ad oggi è stato concesso, rispettando l'ambiente come prima regola.

Risulta evidente, la necessità di innovare e dare vita ad un turismo sostenibile ed inclusivo. Ogni azione di valorizzazione del territorio deve, non solo rispettare i vincoli derivanti ma deve anche coinvolgere operatori locali e popolazione locale, secondo un'ottica in cui il turismo viene visto come bene comune. I comportamenti della domanda mostrano, infatti, come sia presente una tendenza sempre più forte verso un tipo di turismo esperienziale, che porta il turista a conoscere ed entrare in diretto contatto con il territorio diventando parte integrante di questo. Secondo questa logica e queste nuove tendenze è quindi fondamentale che, nella costruzione del prodotto turistico, siano coinvolti i vari stakeholders in un processo che sia condiviso e inclusivo in cui l'organismo di gestione della destinazione assuma il ruolo di coordinatore, facendo sì che i vari attori partecipino attivamente allo sviluppo e all'innovazione della destinazione. Va considerato che la valorizzazione turistica di un territorio in ottica sostenibile inizi con la comprensione del suo "Genius loci" per poi focalizzarsi nella trasformazione delle risorse del territorio in esperienze fruibili dal turista. Questo processo nel lungo periodo dovrà tenere conto della visione e delle caratteristiche peculiari del territorio in questione.

Le tendenze in atto e quelle ipotizzate nel futuro post Covid-19, hanno dimostrato come il turismo sarà sempre più smart, caratterizzato da esperienze uniche ad alto valore aggiunto e attento al tema della sostenibilità non solo ambientale, ma anche economica e sociale, con particolare riferimento ad un turismo "slow & green". Ma per poter dar vita a questo tipo di turismo e rimanere al passo con le tendenze in via di sviluppo, è necessario che vengano messe in atto politiche e strategie condivise, in cui i vari stakeholder condividano una vision comune e degli obiettivi a lungo termine da perseguire, in un'ottica di creazione di sinergie e coordinamento, superando le logiche di concorrenza interna.

L'unica società autorizzata a gestire la pesca nel lago di Bin El Ouidane è la "Morocco Carpfishing", un'organizzazione nata nel 2006 e capitanata da Marc Vergauwen, un chimico di origine belga che vive in Olanda. È proprio grazie a Marc, sposato con una

donna marocchina, che oggi si conosce Ouidane, un lago che lui e il suo socio scoprirono nel 2002 durante una vacanza nel paese della moglie, mentre cercavano un posto dove pescare. Per riuscire ad ottenere i permessi necessari per la pesca notturna e l'uso di 3 canne, Marc dovette combattere non poco contro la lenta burocrazia marocchina che tuttavia, nel giro di qualche anno, gli dette la concessione di pesca su metà lago. Nel frattempo, la Morocco Carpfishing ha avuto il tempo per organizzare la propria struttura ed acquistare tutto il materiale necessario da mettere a disposizione dei propri clienti. Ebbene sì, questa società fornisce quasi tutto per poter pescare e, se ciò non bastasse, offre una serie di servizi aggiuntivi. In particolare, a ciascun carpista viene dotato di: un'ampia tenda con veranda, un lettino imbottito a 6 gambe, 3 canne da carpfishing e un rod pod. Per ciascun team vengono inoltre forniti: un gommone a remi equipaggiato con ecoscandaglio, un guadino, un materassino per la slamatura, un capiente box frigo con un'ampia scelta iniziale di cibo, un piccolo contenitore con pentole e vettovaglie varie, una bombola di gas con relativo fornello a terra, una grosso tegame per cucinare il mais, un contenitore circolare per l'ammollo del mais, un secchio di plastica, un tavolino con relative sedie e, quando fa molto caldo, un gazebo per ripararsi dal sole. Alla luce di questo, le uniche attrezzature che si devono portare da casa sono: i mulinelli, gli avvisatori acustici, i segnalatori visivi, il sacco a pelo e la cassetta contenente un po' di minuteria come ago, stop boilie, forbice, clip porta piombi, girelle, ami, treccia per terminali, una bobina di shock leader da 0.60 e spugnetta galleggiante di colore giallo. Compreso nel prezzo, la Morocco Carpfishing porta ogni giorno del cibo fresco, in parte già pronto (generalmente per il pranzo) ed in parte da cucinare (per la cena), nonché del pane e della frutta fresca che sostituisce quotidianamente nel box frigo. A parte vengono pagate le bevande (birra, acqua, coca cola, vino e whisky), eventuali cibi particolari come marmellate, formaggi, frutta o carne ed il motore elettrico opzionale per la barca. In loco, vengono inoltre vendute esche, in particolar modo sacchi di mais da 50 chili e le Atlas boilies (palline prodotte artigianalmente con farine molto semplici e aromatizzate banana), i piombi (sia inline che con girella di qualsiasi grammatura), gli stivali e, su richiesta per quanto possibile, qualsiasi altra cosa di cui si necessita. Il motto della

Morocco Carpfishing è “il cliente prima di tutto” dove, vi assicuro, basta solo chiedere per essere serviti in tutto e per tutto

Ed è proprio per questa serie di aspetti caratterizzanti che la “Morocco Carpfishing” potrebbe creare un marchio d’area che può essere definito come uno strumento di gestione per territori emergenti o come sotto-ambito di destinazione. Esso permette la progettazione, la gestione e l’organizzazione del territorio a cui fa riferimento, determinando percorsi sostenibili di sviluppo di una destinazione turistica, tramite il coordinamento di risorse e attività disponibili, verso la creazione, il posizionamento e la promozione di un’offerta turistica competitiva, all’interno del mercato di riferimento che potrebbe essere ad esempio quello di far collaborare tutte quante le attività che lavorano già con il lago come i negozi del paese di Ouaouizeght.

Per poter comprendere che cos’è un MdA è necessario approfondire alcuni concetti base, in primis che il Marchio d’Area si riferisce ad una precisa area geografica che viene identificata per le caratteristiche che la rendono tipica, ad esempio:

- Ambientali (paesaggio, flora e fauna);
- Economiche (attività agricole, industriali e servizi);
- Culturali e sociali (eventi storici, espressioni artistiche, tradizioni e folklore, abitudini religiose).

La definizione precedentemente citata e le caratteristiche elencate, presuppongono che un Marchio d’Area possa essere realizzato anche per identificare e promuovere un territorio dal punto di vista turistico. Come detto più volte nei capitoli precedenti, ad oggi il turista è alla ricerca di esperienze uniche, che siano in grado di metterlo in diretto contatto con il territorio che visita, i suoi valori e le sue peculiarità culturali e sociali. In questo senso il MdA turistico ha la funzione di definire e realizzare un prodotto turistico con determinate specifiche, che garantiscono l’erogazione di un servizio adatto alle esigenze del turista potenziale. Inoltre, può essere considerato come uno strumento per la valorizzazione e la promozione delle risorse turistiche locali.

Per poter dar vita ad un Marchio d’Area è necessario che questo presupponga degli elementi fondamentali, quali:

- 1) La capacità del territorio di riferimento di creare una rete;

- 2) La delimitazione di progetti di sviluppo in linea con le potenzialità del territorio considerato;
- 3) L'attuazione di strategie di marketing che siano logiche con le caratteristiche territoriali;
- 4) La possibilità di preservare nel tempo la rete costituita e conseguire i programmi prestabiliti.

L'aspetto strategico di un Marchio d'Area turistico sta nella creazione di una rete integrata e coordinata di servizi al turista, permettendo così di valorizzare e promuovere l'offerta turistica. Oltre al coinvolgimento di tutti gli attori presenti nel territorio è importante che si dia avvio alla creazione di un sistema di comunicazione tra essi che sia efficace, con il fine di scambiare informazioni e condividere obiettivi e strategie di sviluppo. Questo però presuppone l'identificazione dei soggetti attivi nel territorio, sia pubblici che privati che possono contribuire alla valorizzazione del territorio di riferimento.

Il MdA si presenta, quindi, come un efficace strumento di posizionamento nel mercato di riferimento, in quanto la sua creazione permette a tutti gli attori coinvolti di identificare e conoscere le aspettative dei turisti attraverso le potenzialità del territorio. Diventa di conseguenza anche un ottimo strumento di marketing, permettendo di offrire al turista nuove dimensioni dello spazio turistico, oltre che nuove esperienze e opportunità.

Le fasi per la creazione di un MdA prendono avvio con la verifica dei prerequisiti, ovvero l'identificazione delle peculiarità territoriali e di una identità condivisa, che costituiscono gli elementi per poter configurare in modo singolare un luogo riconoscibile e comunicabile. Il MdA propone al suo pubblico un'offerta differente, o meglio un'esperienza che si identifichi con il territorio, rispecchiandone la storia, le tradizioni e valorizzandone le caratteristiche geografiche e naturalistiche. Dopodiché, la fase successiva, prevede la messa in opera di un processo di creazione, che presuppone fasi diverse:

- Individuazione di un organismo di coordinamento;
- Messa a rete dei soggetti coinvolti;

- Analisi del territorio;
- Definizione degli obiettivi comuni;
- Programmazione interventi nel breve e medio termine;
- Attuazione interventi.

È fondamentale che il progetto per la realizzazione di un Marchio d'Area coinvolga tutti i soggetti attivi nel territorio, in quanto si tratta di uno strumento partecipativo. In questo caso centrale è la figura dell'ente locale, quale soggetto che si occupa della progettazione e dello sviluppo locale e risulta quindi necessario che sia coinvolto attivamente nel processo. In ogni caso, risulta indispensabile un'azione di coordinamento, messa in atto da un soggetto privato che sia in grado di coinvolgere i vari stakeholder, attraverso un'attività di sensibilizzazione e diffusione dell'idea di progetto.

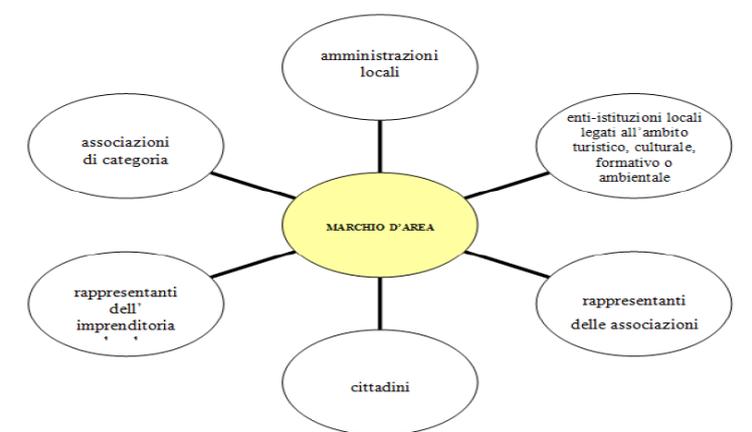


Figura 35 - Soggetti coinvolti nella progettazione di un MdA

Per quanto riguarda il processo di creazione di un Marchio d'Area turistico, il primo passo, dopo la verifica dei prerequisiti, è quello dell'individuazione di un organismo di coordinamento in grado di saper guidare i soggetti coinvolti nella definizione di relazioni strutturate e coordinate. L'organismo di coordinamento (OdC) viene definito come uno strumento partecipativo, che deve essere composto da soggetti con un ruolo fondamentale sul territorio di coordinamento e sviluppo turistico, come ad esempio:

- Amministrazioni locali;
- Enti-istituzioni legati all'ambito turistico, culturale, formativo o ambientale;

- Rappresentanti delle associazioni;
- Associazioni di promozione turistica;
- Rappresentanti dell'imprenditoria;
- Associazioni di categoria.

Il compito dell'OdC è quello di promuovere la collaborazione fra i vari soggetti coinvolti nel territorio, con l'obiettivo di creare una rete integrata che possa superare le logiche di competizione interne e che sia in grado di rispettare le differenti esigenze di ogni attore, pubblico o privato. Inoltre, l'organismo di coordinamento deve riuscire a sensibilizzare tutti gli stakeholder, ma anche i residenti e i soggetti coinvolti nello sviluppo turistico territoriale, delle potenzialità di quest'ultimo oltre che delle sue peculiarità, per poter creare una visione comune e collaborare nella definizione di azioni da intraprendere.

In ogni caso l'organismo di coordinamento che dovrà assumere il ruolo di realizzazione del Marchio d'Area e di messa a rete dei vari soggetti coinvolti, lavorerà sempre a stretto contatto con uno staff tecnico e un tavolo di coordinamento, di cui ne fanno parte i vari portatori di interesse a livello territoriale.

La fase successiva è quella di analizzare lo stato dell'arte, ovvero dare il via ad un'analisi territoriale che possa evidenziare le peculiarità territoriali, le quali saranno poi il punto di partenza per progettare percorsi di sviluppo vincenti. I risultati che ne derivano possono sia confermare quanto sostenuto e conosciuto dagli operatori locali, ma potrebbero anche evidenziare delle criticità su cui dover intervenire. Si tratta di una serie di indagini che portano a:

- Conoscere il prodotto (infrastrutture, strutture presenti, servizi, ambiente urbano e paesaggio, progetti di sviluppo in corso etc.)
- Comprendere la performance attuale (flussi turistici nella destinazione, nelle attrazioni o nelle imprese turistiche locali e l'impatto economico locale)
- Ascoltare i visitatori (eseguire sondaggi, avere feedback informali, monitorare la reputazione online)
- Comprendere il contesto imprenditoriale (consultare le associazioni di categoria e i rappresentanti delle aziende chiave, fare questionari alle PMI)

- Analisi trend esterni (trend economici, sociali, trend del mercato turistico, dei prodotti turistici, delle tecnologie)
- Monitoraggio dei competitor della destinazione (quali sono, cosa fanno, quali pratiche adottano etc.)

Dopo aver individuato le caratteristiche principali del territorio di riferimento, aver creato una rete di soggetti portatori di interesse, aver individuato un organismo di coordinamento e svolto analisi sullo stato dell'arte attuale, è fondamentale definire gli obiettivi e le linee strategiche da mettere in atto. Tra gli obiettivi da perseguire con la creazione di un Marchio d'Area, troviamo:

- 1) Obiettivi di sviluppo e potenziamento delle tipicità locali;
- 2) Obiettivi rivolti al miglioramento della qualità di prodotti e servizi;
- 3) Obiettivi relativi alla gestione del territorio per la crescita delle attività economiche legate alle tipicità locali;
- 4) Obiettivi di promozione del territorio e dei prodotti con interventi pianificati;
- 5) Obiettivi che assicurano il miglioramento delle condizioni generali del territorio per sviluppare le attività economiche legate al territorio.

La fase successiva riguarda la messa in opera delle strategie progettate e pianificate con lo scopo di raggiungere gli obiettivi prefissati nel breve e medio termine. Utile in questo momento è la realizzazione di un Piano Strategico di Azione, ovvero una dichiarazione comune di intenti che possa permettere alla destinazione uno sviluppo sostenibile in termini ambientali, economici e sociali. Per la sua realizzazione è necessario definire le tempistiche di operatività, i ruoli dei vari soggetti coinvolti, le azioni da mettere in atto e le conseguenti risorse di cui necessitano.

Infine, l'ultima fase riguarda il monitoraggio tramite indicatori di risultato che possano evidenziare le ricadute delle azioni messe in atto, ad esempio il livello di supporto dato al progetto o il coinvolgimento delle varie imprese, le azioni intraprese e gli obiettivi che si sono ottenuti.

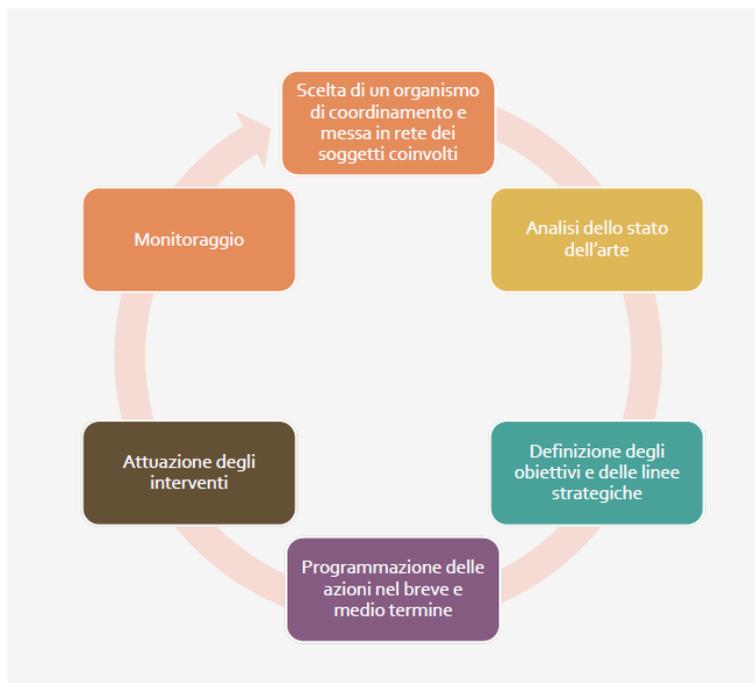


Figura 36 - Da Territorio a Destinazione Turistica

Per quanto riguarda il caso trattato nel presente elaborato, ovvero il lago di Bin el Ouidane, lo sviluppo di un Marchio d'Area presuppone la realizzazione di una rete integrata e coordinata in grado di coinvolgere e unire i vari portatori di interesse all'interno del territorio, questo potrebbe essere fatto dalla "Morocco Carpfishing".

In merito alla verifica dei prerequisiti, le caratteristiche peculiari del territorio a cui si fa riferimento possono essere riassunte così:

- a) Territorio come eccezionale esempio di insediamento umano tradizionale e dell'uso del suolo come interazione tra uomo e ambiente visibile nei caratteri distintivi del sistema geomorfologico, del lago e del paese di Ouauizeght.
- b) La tradizione nella produzione di prodotti enogastronomici di qualità, alcuni dei quali potrebbero essere riconosciuti tramite marchi di qualità (DOC, DOCG, IGP, IGT, STG);
- c) Interconnessione tra patrimonio, risorse storico-artistiche e turismo di pesca, con la realizzazione di itinerari che permettono di immergersi nel territorio e nelle sue tradizioni.

Per dare avvio a questo processo collaborativo, il primo passo è quello di istituire un tavolo di confronto del Marchio d'Area, costituito da una cabina di regia affiancata ad

uno staff tecnico con il compito di elaborare il piano strategico e di gestione delle attività di marketing, a cui si affianca un coordinatore esterno.

Altro tema di estrema importanza è la definizione dei punti di accoglienza e informazione (Info-Point) attivati su iniziativa dei soggetti firmatari attraverso accordi di collaborazione con il luogo per la gestione del servizio di informazione e accoglienza turistica.

Un'altra strategia di posizionamento che la destinazione può intraprendere è l'organizzazione di eventi, i quali oltre a promuovere e comunicare la destinazione all'esterno dei mercati, possono rispondere alle specifiche esigenze di Destination Management e attirare target specifici di domanda. Tra le tante finalità che l'organizzazione di eventi può perseguire, troviamo:

- Promuovere l'immagine del territorio: è possibile accrescere o rilanciare l'immagine di una destinazione e può diventare uno strumento per comunicare e rafforzare l'identità della stessa;
- Contribuire alla valorizzazione del territorio: specialmente se l'evento è legato alle tradizioni del territorio e la popolazione locale prende parte attivamente alla sua organizzazione;
- Contribuire alla trasformazione del territorio: l'organizzazione di alcuni eventi può dare forte impulso all'arricchimento o al miglioramento delle infrastrutture e dei servizi all'interno della destinazione, portando benefici non solo ai turisti ma anche alla popolazione locale;
- Sviluppo turistico: può essere l'occasione per poter diversificare o specializzare l'offerta, inoltre possono essere sviluppati nuovi prodotti e nuove attrazioni;
- Sviluppo economico: l'organizzazione di un evento e il suo svolgimento portano benefici economici alla destinazione stessa ma anche a tutta la filiera imprenditoriale del territorio.

Per queste ragioni l'organizzazione di eventi può essere un'attività essenziale per poter promuovere e comunicare l'immagine della destinazione all'esterno, con la conseguenza di apportare numerosi benefici alla destinazione e alla popolazione locale. Per far sì che ciò possa avvenire, è però necessario che gli eventi organizzati rispecchino

le caratteristiche del territorio e i suoi valori. Inoltre, è fondamentale che nella loro organizzazione siano coinvolti tutti i portatori di interesse attivi nella destinazione e la popolazione locale che concorrerà alla creazione di un evento unico e autentico.

Nel caso di Bin el Ouidane l'organizzazione degli eventi può concorrere nella definizione di un'identità precisa e valorizzare ulteriormente il territorio. Per poter progettare un'efficace piano di comunicazione è quindi fondamentale definire non solo le modalità, ma anche le risorse, il budget e soprattutto formare tutti i soggetti coinvolti. Infatti, anch'essi concorrono nella creazione di un'immagine e nella sua veicolazione all'esterno della destinazione, di conseguenza è necessario che si crei un processo collaborativo in cui tutti i portatori di interesse lavorino per creare un'immagine autentica e che rispecchi i valori del territorio.

Per poter comunicare il proprio prodotto al di fuori, una delle soluzioni per la destinazione è quella di essere presente online. La comunicazione tramite internet si può articolare su tre spazi, ovvero gli spazi ufficiali dove i contenuti sono sotto il controllo della destinazione ed è fondamentale che siano di qualità, spazi ufficiosi dove la destinazione ha un controllo parziale dei contenuti e presuppongono una scelta tra quali canali utilizzare in base al target di riferimento (es. social media) ed infine gli spazi fuori dal controllo della destinazione in cui è l'utente a pubblicare foto, video, recensioni e quindi è fondamentale monitorarli costantemente in una prospettiva di web reputation management e relationship management.

Al di là delle modalità di comunicazione che una destinazione può utilizzare, un altro strumento che porterebbe numerosi vantaggi, soprattutto nella ricerca e nella diffusione di informazioni inerenti eventi o punti di interesse, è il Destination Management System come spiegato nel capitolo precedente solo che attualmente questo piano non è attivo per Bin el Ouidane.

CONCLUSIONE

Al termine del mio percorso di studi in Progettazione e Gestione del Turismo Culturale, ho deciso di analizzare, con il presente elaborato, una destinazione turistica non molto sviluppata, Bin el Ouidane in Marocco che con le giuste possibilità però può diventare una forte destinazione turistica.

L'obiettivo è quello di evidenziare le opportunità che questo luogo possiede. Ne sono emerse alcune caratteristiche singolari che andrebbero valorizzate, a partire dal lago, per poter sviluppare un'offerta integrata con un alto valore aggiunto e che sia sostenibile. Dall'altro lato sono risultati alcuni punti di debolezza che sviano dall'obiettivo appena citato e che causano una mancanza di coordinamento a livello territoriale.

Le finalità di un piano di Destination Management sono quelle di valorizzare e differenziare l'offerta, coinvolgendo i vari portatori di interesse dell'area, compresa la popolazione locale, coerentemente con i valori del territorio in questione, con l'obiettivo ultimo di soddisfare le esigenze della domanda di riferimento. Sotto questo punto di vista, come specificato più volte nell'analisi, le necessità dei mercati di riferimento e i loro comportamenti sono mutati negli ultimi anni.

A dare ulteriore spinta a questo cambiamento, è stata la diffusione della pandemia di Covid-19 che ha rivoluzionato il modo di fare turismo e le modalità di fruizione dell'offerta. Le tendenze in atto mostrano una propensione verso un turismo legato ad un'esperienza autentica e unica, fatta su misura per il turista, che allo stesso tempo è alla ricerca di un'offerta sostenibile, che possa metterlo a contatto diretto con il territorio e con i suoi valori. Per rispondere a queste nuove esigenze si sono sviluppati alcuni prodotti turistici in via di consolidamento, come il turismo slow e il turismo sportivo, tutti tematismi presenti nel territorio di Bin el Ouidane ma non in modo completamente sviluppato.

Risulta quindi evidente l'elevata vocazione turistica del territorio preso in analisi e le opportunità che ne derivano, ma è altrettanto necessario coordinare e pianificare azioni

strategiche che possano valorizzare queste risorse e portare beneficio al territorio e a tutta la filiera.

Il Marchio d'Area per il lago di Bin el Ouidane gestito dalla "Morocco Carpfishing" risulta quindi essere un'ottima soluzione per poter progettare un'offerta integrata, sostenibile e di qualità. Il MdA, si potrebbe inserire ed essere un vero e proprio strumento di gestione e progettazione per il territorio, determinando lo sviluppo della destinazione tramite il coordinamento delle risorse presenti e dei soggetti coinvolti. È inoltre uno strumento di posizionamento sul mercato e anche strumento di marketing, per promuovere un'immagine unitaria e di qualità con il fine ultimo di riferirsi a dei specifici segmenti di mercato. Questa esigenza di creazione di un Marchio d'Area deriva dalla marcata frammentarietà presente nel territorio di Bin el Ouidane sia dal punto di vista dell'offerta, con la presenza di numerosi tematismi e prodotti eccellenti, sia dal punto di vista della gestione con molteplici soggetti coinvolti nella valorizzazione del territorio.

In ottica di Destination Marketing le azioni sull'offerta rappresentano una soluzione adeguata alla valorizzazione del territorio, sempre con il fine ultimo di sviluppare un'offerta integrata e sostenibile. In questo senso sono state proposte alcune azioni interne che comprendono la tematizzazione dell'offerta e il consolidamento di alcune attività presenti nel territorio. È quindi necessario riuscire a consolidare dei tematismi che permettono lo sviluppo del territorio e che siano coerenti sia con le esigenze dei mercati di riferimento.

Tra questi oltre al turismo di pesca spicca in particolare il turismo enogastronomico, molto rilevante nel territorio grazie ai prodotti tipici dell'area a base di specialità culinarie locali preparate direttamente da abili casalinghe del luogo. Al turismo enogastronomico viene però affiancato anche il turismo sportivo con tante divertenti proposte di attività, oltre alla pesca, per gli amanti del trekking di montagna e degli sport acquatici come canoa, sci nautico o noleggio di moto d'acqua.

Per quanto riguarda le azioni esterne alla destinazione, fondamentale è l'organizzazione di eventi che dovrebbero riuscire ad attirare un target specifico di turisti, apportando numerosi benefici sia alla comunicazione e promozione dell'immagine della destinazione, sia al territorio stesso e alla sua popolazione.

Per vivere a pieno una destinazione è necessario l'interazione con la popolazione locale che più rappresenta la destinazione che il turista ha scelto. Per non uscire da quello che è l'equilibrio di cui si è parlato fin ora, il turista deve rispettare l'autenticità socio-culturale delle comunità ospitanti, conservare il loro patrimonio e i valori tradizionali una volta entrato in contatto con gli stessi. La proposta è quindi quella di sensibilizzare i turisti incoraggiandoli a comprendere la cultura locale riflettendo soprattutto sull'impatto che potrebbe avere il loro viaggio.

Sotto il punto di vista dell'informazione, della comunicazione e della promozione della destinazione invece dovrebbero essere messe in atto alcune azioni che portano di più al riconoscimento del territorio attraverso alcuni info-point, ma questo processo dovrebbe svilupparsi e continuare per poter perseguire l'obiettivo di creare un programma di informazione e accoglienza diffusa. A questi dovrebbero affiancarsi anche degli uffici IAT nel territorio che permetterebbero la diffusione di informazioni aggiornate su eventi e punti di interesse, oltre che svolgere funzioni di promozione e commercializzazione.

Ma come abbiamo visto, l'efficacia di queste azioni è strettamente legata alla necessità di creare una rete di soggetti coordinata, in cui ogni portatore di interesse sia reso partecipe attivamente per lo sviluppo di un'offerta integrata e ad alto valore aggiunto. Si potrebbe creare anche un tavolo di confronto nel quale dovrebbero essere presenti i rappresentanti di tutti i portatori di interesse attivi nel territorio, pubblici e privati, i quali dovranno definire una vision comune (come è stato fatto in Marocco con la vision 2020) e coordinarsi per poter sviluppare un'offerta che sia in grado di valorizzare le peculiarità del territorio.

In conclusione, nel territorio di Bin el Ouidane sono diverse le azioni da mettere in atto per poter sviluppare un efficace piano di Destination Management e di Destination Marketing per poter sviluppare e valorizzare il territorio in ottica sostenibile ed integrata.

Questo è però possibile solamente creando una rete di coordinamento che includa e renda partecipi tutti i vari portatori di interesse per lo sviluppo di un'offerta unitaria e che renda fruibile la destinazione 365 giorni all'anno.

RINGRAZIAMENTI

Vorrei ringraziare il Professore Stefan Marchioro per avermi affiancata durante la stesura della tesi e per la sua disponibilità.

Vorrei ringraziare la mia famiglia, che mi ha sempre sostenuta e incoraggiata durante tutto il percorso universitario, permettendomi di raggiungere questo traguardo.

BIBLIOGRAFIA

MARCHIORO S., MIOTTO A. (a cura di), 2018, *La governance del turismo nell'era del digitale*, Gallica 1689, Bolzano.

MARTINI U. 2010, *Destinazione turistica e territorio, Marketing delle destinazioni turistiche*, a cura di Franch M., McGraw-Hill, Milano.

RIPAMONTI R., 2009, *L'abc del Carpfishing*, vol. 1, editoriale Olimpia, Roma.

SABATINI C., 2011, *Vivere l'azienda Turismo*, Tramontana, Milano.

SITOGRAFIA

<https://www.unwto.org/tourism-covid-19> (ultima visita 4 Marzo 2022)

www.ambasciatamarocco.it/marocco-turismo (ultima visita 4 Marzo 2022)

www.environnement.gov.ma/fr/plan/80-categorieaccueil/597-la-charte-nationale-de-lenvironnement-et-du-developpement-durable-suite-2 (ultima visita 4 Marzo 2022)

www.marocco.it/ (ultima visita 4 Marzo 2022)

www.officetourismemaroc.com (ultima visita 4 Marzo 2022)

www.tourisme.gov.ma (ultima visita 4 Marzo 2022)

www.visitmorocco.com (ultima visita 4 Marzo 2022)

www.unwto.org (ultima visita 4 Marzo 2022)

www.marocotrips.com/turismo-responsabile.html (ultima visita 4 Marzo 2022)

<http://morocco-carp.com/it/index.php/lago-bin-el-oudane> (ultima visita 4 Marzo 2022)

<https://mtataes.gov.ma/fr/tourisme/chiffres-cles-tourisme/indicateurs-du-secteur-touristique/-arrivees-touristiques> (ultima visita 4 Marzo 2022)

https://it.wikipedia.org/wiki/Marocco_-_Geografia (ultima visita 4 Marzo 2022)

INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE

- Figura 1 - Forme di turismo, fonte UNWTO
- Figura 2 - Turismo Internazionale 2019, fonte UNWTO
- Figura 3 - Figura 3 - Arrivi Internazionali, fonte UNTWO
- Figura 4 - Modello Leiper, fattori push and pull
- Figura 5 - Ciclo di vita di una destinazione
- Figura 6 - Modelli interpretativi del Destination Management
- Figura 7 - Il processo di Destination Marketing
- Figura 8 - Le 5 fasi della vacanza
- Figura 9 - Presenza online della destinazione
- Figura 10 - Ruolo del DMS
- Figura 11 - I vantaggi dell'utilizzo del DMS
- Figura 12 - Cartina del Marocco
- Figura 13 - Evoluzione degli arrivi turistici, FONTE maroc.gov.ma
- Figura 14 - Il modello di sviluppo della VISION 2020
- Figura 15 - Lago di Bin el Ouidane
- Figura 16 - Lago di Bin el Ouidane
- Figura 17 - Diga di Bin el Ouidane
- Figura 18 - Diga di Bin el Ouidane
- Figura 19 - Primo hotel di Ouaouizeght
- Figura 20 - Trasporto attrezzatura di pesca nel lago
- Figura 21 - Tende da pesca nel lago
- Figura 22 - Città di Ouaouizeght
- Figura 23 - Città di Ouaouizeght
- Figura 24 - strada che porta a Bin el Ouidane
- Figura 25 - Attività locali
- Figura 26 - Pasticceria nel paese Ouaouizeght
- Figura 27 - Canne da pesca
- Figura 28 - Particolare dell'amo e dell'esca
- Figura 29 - Carpa regina di 21 kg

Figura 30 - Rilascio in sicurezza della carpa

Figura 31 - Hotel di Bin el Ouidane

Figura 32 - Vista del lago dall'hotel

Figura 33 - Piccolo stabilimento balneare nel lago

Figura 34 - Cascate di Ouzoud

Figura 35 - Soggetti coinvolti nella progettazione di un MdA

Figura 36 - Da territorio a destinazione turistica

Tabella 1 -Evoluzione nazionalità degli arrivi dei turisti, FONTE maroc.gov.ma

Tabella 2 - Evoluzione dei pernottamenti negli esercizi ricettivi turistici per destinazione, FONTE maroc.gov.ma