

### **Allegato 4.A1. Modelli internazionali di riferimento: attrattività e promozione**

Lo scopo di aver incluso modelli internazionali di riferimento nel presente rapporto sulle politiche e le problematiche del turismo in Italia è quello di fornire spunti di riflessione ai soggetti interessati in vista di una riforma del turismo italiano.

Il modello spagnolo illustra un caso di efficiente gestione congiunta della promozione turistica internazionale tra governo centrale e amministrazioni regionali autonome.

#### ***Spagna: cogestione della promozione turistica internazionale tra governo centrale e amministrazioni regionali autonome***

##### *Descrizione dell'approccio*

Le regioni spagnole possiedono l'autorità per definire e sviluppare proprie politiche turistiche. L'amministrazione centrale è invece responsabile della promozione del turismo all'estero e del coordinamento della pianificazione delle politiche turistiche. Per coordinare le politiche turistiche pubbliche tra diverse amministrazioni, sono stati predisposti i seguenti piani:

- il programma Future (*Plan marco de competitividad del turismo español* – Piano quadro per la competitività del turismo spagnolo) per il periodo 1992-95, il cui obiettivo è stato quello di valutare il ruolo strategico del turismo nell'economia spagnola;
- il programma Future per il periodo 1996-99, il cui obiettivo è stato quello di migliorare la competitività del settore turistico;
- il programma PICTE (*Plan Integral de Calidad del Turismo Español* – Piano generale per la qualità del turismo spagnolo) per il periodo 2000-06, un piano concentrato sulla qualità invece che sulla competitività;
- il programma Plan turismo 2020, un importante sforzo per aiutare il settore turistico a diventare più sostenibile e maggiormente incentrato sulle conoscenze e per sviluppare un nuovo modello di competitività.

Ai fini della promozione turistica all'estero, il governo centrale ha creato Turespaña (*Instituto de Turismo de España*). Quest'ente è responsabile di aspetti quali:

- pianificazione e sviluppo della promozione turistica spagnola nei mercati esterni;
- sostegno alla commercializzazione dei prodotti turistici all'estero;
- cooperazione con governi regionali, comuni e settore privato per promuovere e commercializzare i loro prodotti.

Alla fine del 2004 Turespaña ha definito il proprio programma strategico, *Plan de Objetivos de Promoción Exterior del Turismo* (Piano per la promozione internazionale del turismo). Questo programma si è concentrato sui seguenti obiettivi: aumentare la spesa media dei visitatori per destinazioni e prodotti turistici spagnoli, sviluppare le attività turistiche in nuove aree geografiche, generare attività turistiche al di fuori dei periodi tradizionali, come l'estate e la Pasqua, migliorare infrastrutture e servizi turistici, nonché contribuire allo sviluppo sociale e ambientale. Il programma si è sviluppato in cinque ambiti di intervento:

- Per le ricerche di mercato
  - definizione di rapporti di ricerca globali e di altri tipi di rapporti relativi a periodi dell'anno, destinazioni e prodotti specifici;
  - progettazione di un sito Internet dedicato alla diffusione di attività promozionali e commerciali, nonché di rapporti e informazioni turistiche;
  - collaborazione tra amministrazioni regionali e Turespaña per sostenere la formazione di esperti nella promozione del turismo all'estero e l'organizzazione di corsi sui diversi mercati turistici.
- Per l'immagine e la comunicazione
  - cooperazione a sostegno di campagne per promuovere il marchio turistico spagnolo insieme a quelli delle regioni e ai loro vari prodotti;
  - sviluppo di marchi turistici interregionali (*Camino de Santiago, Pirineos, España Verde, Ciudades Patrimonio de la Humanidad en España*);
  - campagne di immagine per singoli prodotti in collaborazione con il settore privato, e per singole destinazioni in collaborazione con altre amministrazioni pubbliche (regioni e comuni).
- Per la commercializzazione e lo sviluppo dei prodotti
  - creazione di club di prodotto;
  - sostegno alla commercializzazione in collaborazione con agenzie di viaggio e *tour operator*;
  - impiego di nuove tecniche per raggiungere più efficacemente i consumatori finali.
- Per il marketing *online*
  - collaborazione con Segittur (la Società statale per la gestione dell'innovazione e delle tecnologie turistiche) per sviluppare strumenti di informazione e di marketing turistico;
  - sviluppo e adattamento ai nuovi paesi emergenti del sito *www.spain.info*;
  - sviluppo di attività promozionali *online*.
- Per la gestione delle eccellenze
  - periodici rapporti di valutazione;
  - definizione di programmi operativi.

Turespaña possiede 33 uffici localizzati in diversi paesi e ospitati dalle ambasciate spagnole, le quali collaborano anche alle campagne promozionali.

### *Il fondamento dell'approccio adottato*

L'industria turistica fornisce un notevole contributo all'economia spagnola in termini di PIL e bilancia dei pagamenti, nonché di numero di imprese e forza lavoro impiegata. Pertanto, per l'economia spagnola e per il suo settore turistico è importante poter contare su un ente che pianifichi, promuova e sostenga la commercializzazione dei prodotti turistici e che coordini i diversi soggetti coinvolti nel settore turistico spagnolo. Queste ragioni hanno portato all'istituzione di Turespaña. Questo Ente è uno strumento che serve per pianificare le politiche turistiche, sostenere la commercializzazione di destinazioni e prodotti turistici e per promuovere la cooperazione tra diversi livelli istituzionali e tra soggetti pubblici e privati.

Un altro sistema di coordinamento, già esistente, è la *Conferencia sectorial* (Conferenza di settore), che si riunisce a due livelli: i responsabili delle direzioni generali del turismo dei governi regionali si riuniscono con il Direttore generale di Turespaña, mentre i *Consejeros* (i ministri del turismo delle regioni) si riuniscono con il Segretario di stato<sup>2</sup>. Esiste anche un *Consejo Español de Turismo* (Consiglio spagnolo del turismo), composto dai *Consejeros* regionali del turismo, il Segretario di stato e rappresentanti del settore. Analogamente esiste una Commissione interministeriale del turismo che riunisce tutti i dipartimenti ministeriali con competenze in materia.

Il governo centrale non ha competenze in materia di promozione del turismo a livello nazionale, un ambito che invece spetta alle Comunità autonome (cioè alle regioni). La competenza in materia di promozione del turismo all'estero è distribuita tra il governo centrale, incaricato di promuovere il marchio "Spagna" nel suo complesso, e le comunità autonome, responsabili della propria promozione. Appare importante notare che in totale le comunità autonome dispongono di fondi maggiori rispetto al governo centrale, il quale dispone di un budget proprio.

Ciò dimostra l'utilità di coordinare entrambi i livelli per promuovere un singolo marchio ("Spagna"), declinato però in vari modi (uno per ogni comunità autonoma). Il governo centrale ha adottato un approccio volto a dimostrare alle regioni l'utilità di una collaborazione costruita su base volontaria. È per questo motivo che Turespaña ha creato un unico logo per la promozione internazionale.

Questo logo si basa su un'immagine facilmente riconoscibile creata dal celebre pittore Miró oltre 25 anni fa e che è stata valutata come una risorsa di grande valore da un consulente specializzato nello studio del valore dei marchi commerciali. In tutte le campagne pubblicitarie una parte del materiale è sempre riservata a questo logo, mentre il resto dello spazio è a disposizione delle regioni per i loro scopi specifici.

Oltre ad agevolarne l'uso, Turespaña copre la metà dei costi ogni volta che le comunità autonome utilizzano tale logo nelle loro campagne promozionali. Lo stesso approccio è stato adottato con le imprese private molto conosciute all'estero (non soltanto nel settore turistico). Secondo dati della Segreteria di stato per il turismo, nel 2010 sono stati stipulati ventuno accordi con enti regionali e altri 200 con imprese private.

### *I risultati di tale approccio*

Di seguito alcuni dei risultati ottenuti (2005-07):

- Indicatori globali per il periodo 2004-07
  - la Spagna ha accolto 8.2 milioni di visitatori stranieri, facendo registrare un tasso di crescita del 16%;
  - in questo periodo tutti i principali mercati di origine sono cresciuti;
  - la spesa dei turisti stranieri ha raggiunto i EUR 50 miliardi. Tale dato corrisponde a un tasso di crescita del 14.1% nel periodo in esame;
  - allo stesso tempo sono aumentate anche la spesa media per turista e la spesa giornaliera.
- Ricerche di mercato
  - sette rapporti sulle politiche turistiche di alcuni paesi concorrenti;
  - 16 rapporti globali sui mercati di origine.
- Immagine e comunicazione
  - il 70-80% della popolazione target è stato raggiunto per mezzo di campagne pubblicitarie;
  - il 40% dei partner esterni ha cofinanziato la promozione di prodotti turistici;
  - il valore pubblicitario equivalente su giornali e carta stampata ha raggiunto i EUR 250 milioni (l'obiettivo iniziale era di EUR 215 milioni).
- Sviluppo e commercializzazione
  - per migliorare la quota di mercato nel segmento “turismo balneare”, sono stati formati 31 000 agenti e 3 264 000 clienti finali hanno ricevuto informazioni su questo prodotto;
  - per attirare un maggior numero di visitatori stranieri interessati al turismo culturale, 9.1 milioni di clienti finali sono stati raggiunti da iniziative di marketing diretto;
  - 202 campagne locali per promuovere i cosiddetti “club di prodotto” hanno raggiunto 3.5 milioni di clienti;
  - sono state organizzate con successo 500 conferenze internazionali, migliorando prodotti e destinazioni del turismo congressuale spagnolo;
  - 5.2 milioni di clienti finali hanno ricevuto informazioni su prodotti interregionali.
- Marketing *online*
  - il sito *www.spain.info* ha registrato 14.4 milioni di visite;
  - sono stati stipulati 18 accordi di cooperazione con amministrazioni regionali;
  - sono stati creati 9 nuovi canali di prodotto.

- Gestione delle eccellenze
  - i partner di Turespaña hanno premiato l'ente con un indice di soddisfazione pari a 4.5 (su una scala da 0 a 6);
  - la partecipazione del settore privato è aumentata, con 4 500 persone che hanno preso parte a seminari e conferenze;
  - il sito *www.tourspain.es* ha registrato 9 milioni di visite.

### *I motivi del successo*

Il segreto del successo è stata la capacità da parte dei soggetti interessati di individuare un chiaro interesse comune, cioè la condivisione dei costi e di un'immagine unica, mantenendo al tempo stesso la propria autonomia e identità specifica.

### *Gli ostacoli affrontati e le risposte fornite*

La crisi ha colpito tutta l'economia spagnola e l'attività turistica in particolare. Nel 2009 la Spagna è risultata la terza destinazione turistica più visitata a livello mondiale, con 52.2 milioni di turisti internazionali. Tuttavia l'evoluzione è stata negativa, con una diminuzione dell'8.7% rispetto al 2008 nel numero di turisti internazionali. Ciò significa che oggi le iniziative promozionali sono ancora più importanti rispetto al passato.

Durante il processo di sviluppo del *Plan de turismo 2020*, per affrontare le nuove sfide del settore turistico sono state definite nuove priorità per la promozione del turismo straniero da inserire nel programma operativo di Turespaña. Tali priorità sono legate a innovazione, sostenibilità, cultura della cooperazione e progetti internazionali.

### *L'utilità per altri paesi*

La collaborazione interistituzionale è possibile ove esiste un sistema di vantaggi reciproci. Ne è un esempio la promozione internazionale spagnola, in cui il governo centrale e quelli regionali condividono i costi di mantenimento delle rispettive immagini.

Se da un lato mantengono la propria identità, le località, le regioni e lo stato possono specializzarsi in un unico tipo di promozione; ad esempio in mercati vicini o lontani oppure per settore (turismo congressuale, professionale, culturale, balneare, golf, ecc.).

Molto importante è anche poter disporre di un ente (come la *Conferencia sectorial*) grazie a cui i diversi livelli territoriali possano riunirsi, in particolare se lavorano simultaneamente a livello tecnico e politico.

### *Alcune considerazioni per l'adozione in Italia*

Il coordinamento delle campagne internazionali di marketing è più facile laddove esiste un'unica struttura che consente a ogni regione di mantenere la propria identità specifica e al tempo stesso di beneficiare dell'effetto positivo di un marchio nazionale unico e forte.

Questo compito risulterà più facile se il governo parteciperà al finanziamento delle campagne che utilizzano il marchio nazionale come immagine.

#### **Riquadro 4.A1. Il distretto turistico di Madrid**

A livello regionale esiste anche un'ulteriore esigenza: quella di coordinare le diverse iniziative turistiche. Regioni, comuni, associazioni e altri soggetti tendono infatti a organizzare iniziative separate.

Un esempio di efficace collaborazione è fornito dalla città di Madrid, in cui è stato creato un distretto turistico ([www.madridnetwork.org/red/turismo](http://www.madridnetwork.org/red/turismo)). L'obiettivo è promuovere la cooperazione tra istituzioni e imprese di diverso tipo (alberghi, trasporti, telecomunicazioni, ecc.), allo scopo di favorire nuove opportunità per le imprese e migliorare la competitività del settore. I progetti allo studio comprendono lo sviluppo di una tecnologia per effettuare il check-out alberghiero via sms, la traduzione automatica in varie lingue dei menù dei ristoranti, nonché la candidatura di Madrid a ospitare la Ryder Cup di golf.

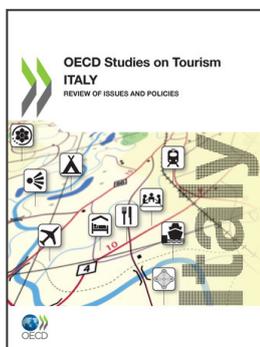
A livello istituzionale il Comune di Madrid e il Governo della Comunità di Madrid (l'amministrazione regionale locale) hanno comitati direttivi propri dedicati al turismo. Pur disponendo di un proprio budget e persino di diversi loghi e colori distintivi, collaborano a livello tecnico, anche se non sempre a livello politico. Ad esempio, i mercati lontani sono di competenza esclusiva della comunità di Madrid, mentre il mercato del turismo congressuale è di competenza del comune.

## Bibliografia

- Becheri, E. (a cura di) (2009), *Rapporto sul turismo italiano 2008-09*, XVI edizione, Mercury, Firenze.
- Comune di Barcellona (2010), “Piano strategico di turismo della Città di Barcellona”, ottobre, Barcellona, [www.turisme2015bcn.cat/files](http://www.turisme2015bcn.cat/files).
- Ecorys Research and Consulting (2009), *Study on the Competitiveness of the EU Tourism Industry*, settembre, Ecorys, Rotterdam.
- ENIT (Agenzia nazionale del turismo) (2008), *Rapporto annuale 2007*, marzo, CSC Grafica, Roma.
- ENIT (2009), *Rapporto annuale 2008*, giugno, CSC Grafica, Roma.
- ENIT (2010), *Rapporto annuale 2009*, giugno, CSC Grafica, Roma.
- ETC (European Travel Commission) (2007), *Benchmarking Study on NTO Budgets 2006*, ETC, Bruxelles.
- Federazione svizzera del turismo (2010), *Programma qualità del turismo svizzero*, Federazione svizzera del turismo, Berna.
- FutureBrand and Weber Shandwick (2010), *2009 Country Brand Index*, FutureBrand, Londra.
- ISTAT (2009), “Il patrimonio museale non statale”, novembre, ISTAT, Roma, [www.istat.it/salastampa/comunicati/non\\_calendario/20091104\\_00/testointegrale20091104.pdf](http://www.istat.it/salastampa/comunicati/non_calendario/20091104_00/testointegrale20091104.pdf).
- Ministero del turismo (2010), “Patto per il turismo”, Roma, [www.governo.it/GovernoInforma/Dossier/vacanze\\_pasquali/cartella\\_stampata.pdf](http://www.governo.it/GovernoInforma/Dossier/vacanze_pasquali/cartella_stampata.pdf).
- Ministero dell’Ambiente e della tutela del territorio e del mare
- OCSE (2010), *OECD Tourism Policies and Trends 2010*, OECD Publishing, Parigi.
- Osservatorio Permanente sul Turismo Natura (2009), *Sesto Rapporto Ecotur sul Turismo Natura*, Il Sole 24 Ore Edagricole, Milano.
- The European House-Ambrosetti (2007), “Siemens Observatory for the Improvement of Italy’s Attractiveness”, settembre, Milano, [www.ambrosetti.eu/english/ricerche\\_e\\_rapporti\\_2007.php?iExpand3=318](http://www.ambrosetti.eu/english/ricerche_e_rapporti_2007.php?iExpand3=318).
- WEF (World Economic Forum) (2009), *The Travel and Tourism Competitiveness Report 2009*, marzo, WEF, Ginevra.

## Note

1. Nel 2006, circa 370 di queste istituzioni risultavano chiuse o non aperte al pubblico (9% del totale).
2. Nel corso dell'ultima riorganizzazione delle strutture governative la figura del Segretario di stato è stata trasformata in quella di Segretario Generale per il turismo.



**From:**  
**Italy: Review of Issues and Policies**

**Access the complete publication at:**  
<https://doi.org/10.1787/9789264114258-en>

**Please cite this chapter as:**

OECD (2011), "Allegato 4.A1. Modelli internazionali di riferimento: attrattività e promozione", in *Italy: Review of Issues and Policies*, OECD Publishing, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264116030-10-it>

Il presente studio è pubblicato sotto la responsabilità del Segretario Generale dell'OCSE. Le opinioni espresse e le conclusioni raggiunte nel presente rapporto non corrispondono necessariamente a quelle dei governi dei Paesi membri dell'OCSE.

This document and any map included herein are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area.

You can copy, download or print OECD content for your own use, and you can include excerpts from OECD publications, databases and multimedia products in your own documents, presentations, blogs, websites and teaching materials, provided that suitable acknowledgment of OECD as source and copyright owner is given. All requests for public or commercial use and translation rights should be submitted to [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Requests for permission to photocopy portions of this material for public or commercial use shall be addressed directly to the Copyright Clearance Center (CCC) at [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com) or the Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) at [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).