

Paolo Desinano

# Destination management

Prospettive teoriche e modelli applicativi

Studi  
e ricerche

**FRANCOANGELI**

**Scienze  
e professioni  
del turismo**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Paolo Desinano

# **Destination management**

Prospettive teoriche e modelli applicativi

**FRANCOANGELI**

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Prefazione</b>	pag.	9
Business turistico oltre gli attrattori	»	9
Destination management	»	10
Il libro	»	10
<b>1. Destination management. Un approccio orientato al business</b>	»	13
1. Introduzione	»	13
2. Informatica, imprese turistiche e destinazioni	»	14
3. La complessità del destination management	»	16
4. Il CRM di destinazione	»	17
5. Una presenza web basata sui prodotti	»	18
6. Conclusioni	»	19
<b>Parte prima – Prospettive teoriche</b>		
<b>2. Informatica, imprese turistiche e destinazioni. Una prospettiva di sviluppo integrato</b>	»	23
1. Introduzione	»	23
2. Offerte turistiche, destinazioni e informatica. Una problematica complessa	»	24
2.1. Offerte turistiche e destinazioni. Definizioni	»	24
2.2. L'informatizzazione delle imprese turistiche	»	27
2.3. Informatica e competitività d'impresa	»	28
2.4. L'informatica nei processi dell'azienda estesa	»	30
2.5. I Destination Management Systems	»	32
2.6. DMS, aziende estese e destinazione	»	34
3. La reingegnerizzazione delle imprese nella prospettiva della destinazione	»	35

3.1. Destrutturazione e ristrutturazione dei business	pag.	36
3.2. La rete del valore	»	37
3.3. I cluster	»	38
3.4. Integrazione diagonale	»	39
3.5. Costellazioni di valore	»	40
3.6. Sistemi di produzione per celle	»	41
3.7. Strategia orizzontale	»	41
3.8. Catena virtuale del valore	»	42
3.9. Conclusioni	»	43
4. Imprese e management della destinazione	»	43
4.1. I processi dell'impresa e della destinazione	»	44
4.2. Il meta-management della destinazione	»	47
4.3. I processi di meta-management della destinazione	»	48
4.4. Conclusioni	»	49
5. Lineamenti per lo sviluppo di un DMS	»	49
5.1. Il DMS come sistema informativo della destinazione	»	50
5.2. Le applicazioni del DMS	»	51
5.3. I processi di supply chain	»	52
5.4. DMS come DSS del meta-management	»	54
5.5. Conclusioni	»	56
6. Conclusioni	»	56
Riferimenti	»	57
<b>3. Destination management: temi e prospettive di una problematica complessa</b>	»	63
1. Introduzione	»	63
2. La complessità del prodotto turistico	»	64
2.1. Sulla peculiarità del prodotto turistico	»	64
2.2. La complessità gestionale dei servizi turistici	»	67
2.3. La complessità gestionale degli attrattori	»	68
2.4. Il turismo: industry o ...	»	70
3. Ancora sulla componente territoriale del prodotto turistico	»	70
4. La competitività delle destinazioni	»	72
5. Destinazione, distretto turistico e distretto industriale	»	73
6. Destination management e category management	»	74
7. Conclusioni	»	77
Riferimenti	»	77



## Parte seconda – Modelli applicativi

<b>4. Servizi IAT e informatica. Opzioni di destination management in prospettiva CRM</b>	pag.	83
1. Introduzione	»	83
2. Servizi IAT e destination front line	»	85
2.1. Front line della destinazione: luogo fisico e virtuale di interazione con i turisti	»	85
2.2. I servizi IAT	»	88
2.3. I servizi IAT come funzioni di canale	»	91
2.4. I servizi IAT nella destination front line	»	93
2.5. Conclusioni	»	94
3. Il CRM nella gestione della front line	»	95
3.1. Il marketing relazionale e il Customer Relationship Management (CRM)	»	95
3.2. Il ciclo di CRM	»	97
3.3. Il sistema informativo di CRM	»	99
3.4. Conclusioni	»	103
4. Opzioni informatiche innovative per i servizi IAT	»	103
4.1. Turismo e mobile computing	»	104
4.2. Geographic Information System (GIS)	»	105
4.3. Sistemi basati sulla posizione	»	106
4.4. Realtà aumentata	»	107
4.5. Social networking	»	108
4.6. Destination card avanzate	»	109
4.7. Conclusioni	»	110
5. Il sistema informativo per i servizi IAT	»	111
5.1. L'architettura generale del modello	»	111
5.2. Il sottosistema operativo	»	112
5.3. Il sottosistema analitico	»	114
5.4. Il sottosistema direzionale	»	116
5.5. Conclusioni	»	116
6. Conclusioni	»	117
Riferimenti	»	118
<b>5. Modello multiportale e prodotti turistici. Un'opportunità per i turismi di nicchia</b>	»	123
1. Introduzione	»	123
2. La prima generazione dei portali turistici territoriali	»	124
2.1. Definizione, struttura tecnico-organizzativa e contenuti	»	125

2.2. Le criticità	pag.	126
2.3. Conclusioni	»	129
3. Web e turismo dei borghi. Alcune riflessioni	»	129
3.1. I borghi come linea di prodotto turistico di nicchia	»	129
3.2. Web e prodotti di nicchia	»	131
3.3. Alcune conseguenze	»	133
4. Verso il modello del multiportale di prodotti	»	134
4.1. Reingegnerizzare i PTT	»	134
4.2. Il sistema multiportale	»	135
4.3. Le opzioni di marketing del multiportale	»	137
4.4. Le funzionalità del multiportale	»	138
4.5. Il turismo dei borghi nel multiportale	»	140
5. Conclusioni	»	141
Riferimenti	»	142

# Prefazione

## Business turistico oltre gli attrattori

Non c'è nulla di naturale, scontato, ovvio nella generazione di flussi turistici verso una destinazione. Il turismo non è un fenomeno naturale ma artificiale, le cui dinamiche vanno studiate e gestite. Il turismo “funziona”, ha successo se “funzionano” i sottostanti sistemi turistici che occorre progettare, implementare e mantenere nel tempo.

Disporre di attrattori potenziali (culturali, sportivi, naturalistici ...) non garantisce la generazione di flussi turistici verso una destinazione. Attrattori che attualmente generano flussi non è detto che lo faranno, di per sé, anche in futuro. Occorre superare un ottimismo di maniera, peraltro molto diffuso nel Belpaese: per il solo fatto di essere stati, ed ancora essere, epicentro di fenomeni storico-artistici, riteniamo di poter disporre di rendite illimitate (parafrasando il Principe di Salina del *Gattopardo* crediamo di avere un “passato imperiale” che ci fa sentire perfetti e vanitosi).

Un attrattore è tale perché c'è una domanda turistica interessata: per una domanda inesistente l'attrattore è, *turisticamente*, altrettanto inesistente (anche se conserva il suo significato culturale, sociale ...). L'insignificanza turistica può dipendere da molti fattori (comunicazione carente, offerta diretta a target inadeguati ...), fattori che però sono anche indizi che la *turistività* di una risorsa non è *data* ma va costruita e mantenuta nel tempo. In altre parole il turismo va gestito.

Gestire turismo significa gestire business, ovviamente in maniera sostenibile (altrimenti le risorse si depauperano e il business finisce). Gestire business significa ideare, progettare, implementare, comunicare, vendere, assistere ecc. prodotti turistici. Occorre dunque sottolineare con forza che nel turismo gli attrattori sono fondamentali ma non sufficienti. Occorre salva-

guardare gli attrattori ma andare oltre gli attrattori assumendo una prospettiva di business.

## Destination management

Le protagoniste del business turistico sono le imprese turistiche. È paradossale che spesso le imprese turistiche, soprattutto medio-piccole, chiedano a qualche livello delle pubbliche amministrazioni (comuni, comprensori, regioni, stato) di “governare” se non addirittura “dirigere” lo sviluppo turistico. È ovvio che le pubbliche amministrazioni hanno un ruolo fondamentale ma non sono loro i motori del business. Possono regolare, sostenere, promuovere (in alcuni casi anche gestire alcune componenti del prodotto turistico) ma enti come comuni o regioni non sono dei tour operator.

Se la responsabilità chiave è delle imprese turistiche esse devono altresì essere consapevoli che ciascuna di loro non gestisce i prodotti turistici di una destinazione ma solamente alcune loro componenti (alloggi, trasporti, eventi ...). Il problema è che il cliente compra il prodotto e non i suoi componenti (quando compra questi ultimi lo fa comunque in vista del prodotto). È il prodotto che risponde alla motivazione di viaggio non i singoli componenti (questi sono apprezzati nella misura in cui contribuiscono a quello). Questo disallineamento tra domanda e offerta chiede alle imprese di concepire il proprio operare, cioè i propri prodotti, in un orizzonte più ampio: quello della destinazione. Il destination management ha esattamente questo scopo: governare il business turistico complessivo della destinazione di riferimento supportando i prodotti che essa è in grado di produrre.

## Il libro

I contenuti di questo libro non sono inediti. Essi sono stati pubblicati, in volumi collettivi presso più editori, nel periodo 2006-2012. La decisione di raccogliarli in un unico testo ha lo scopo di facilitarne la consultazione per gli studenti di un corso universitario di cui sono stato recentemente incaricato. Cionondimeno possono comunque risultare interessanti anche per studiosi e operatori del settore.

Il libro documenta un lungo e specifico percorso di ricerca svolto presso il Centro Studi sul Turismo (CST) di Assisi dal 1985 al 2014. Nel primo biennio della sua piena operatività (1985-86) il CST ha concentrato la propria attività nella redazione di un piano di sviluppo turistico commissionato dalla Regione Puglia (i risultati sono raccolti nei due volumi, *Piano di Sviluppo*

*Turistico. Fase di analisi e Piano di Sviluppo Turistico. Fase propositiva* entrambi curati da Regione Puglia e pubblicati da FrancoAngeli nel 1988). Dopo questa esperienza “territoriale” sono stato incaricato dalla direzione CST di occuparmi di sistemi informativi per le imprese turistiche (hotel, ristoranti, tour operator, agenzie di viaggi ...) e ho dunque abbandonato la tematica territoriale che ho però rincontrato, quasi vent’anni più tardi, dopo aver maturato la prospettiva di business.

Lo studio delle problematiche business, sul versante dei sistemi informativi, mi ha infatti portato a riconsiderare la prospettiva territoriale (che nel frattempo aveva acquisito internazionalmente una propria identità scientifica con la denominazione “destination management”) a seguito della tumultuosa evoluzione delle tecnologie digitali. Infatti Internet ha drammaticamente incrementato lo sviluppo, a volte anche confuso, delle relazioni inter-organizzative e la conseguente apertura delle imprese verso altri soggetti territoriali e non.

Questo specifico percorso mi ha spinto ad interpretare la destinazione turistica dal punto di vista dei diversi business che vi insistono ed un primo risultato organico di questa interpretazione è sintetizzato nel libro *La destinazione e i suoi prodotti*, edito da FrancoAngeli qualche mese fa e scritto assieme al mio collega Oderisi Nello Fiorucci.

Spero che il presente lavoro possa suscitare interesse e soprattutto un dibattito critico, autentica condizione per l’accrescimento della conoscenza.



# 1. Destination management. Un approccio orientato al business

## 1. Introduzione

Questo capitolo ha lo scopo di introdurre i quattro saggi che compongono il volume evidenziando le specifiche problematiche ivi trattate nonché le reciproche connessioni.

Il volume è articolato in due parti denominate rispettivamente *Prospettive teoriche* e *Modelli applicativi* dove questi ultimi sono dedicati fundamentalmente alle applicazioni digitali.

Il saggio *Informatica, imprese turistiche e destinazioni. Una prospettiva di sviluppo integrato* risale al 2006 e afferma l'opportunità, per un pieno dispiegamento delle potenzialità dell'informatica nelle imprese turistiche, di concepire i processi di business aziendali in un'ottica più ampia dei tradizionali perimetri aziendali. Interpretando i singoli processi aziendali in un orizzonte inter-organizzativo, in primo luogo a livello di destinazione, si prospettano interessanti opportunità per le imprese in termini di efficienza ed efficacia.

Il secondo saggio *Destination management: temi e prospettive di una problematica complessa*, pubblicato nel 2009, solleva alcune questioni indirizzate a dimostrare la specificità del destination management e la sua irriducibilità ad altri ordinari approcci di business management. Concetti come quelli di prodotto, settore (*industry*), competitività, distretto industriale non possono essere trasposti dai tradizionali contesti di origine, tipicamente riferiti a beni e servizi, senza un'attenta revisione critica di cui, nel saggio, si cerca di offrire alcuni spunti.

Il terzo saggio *Servizi IAT e informatica. Opzioni di destination management in prospettiva CRM* (pubblicato originariamente nel 2008 e successivamente ampliato nel 2012) propone un modello applicativo per l'innovazione

dei servizi di informazione e accoglienza/assistenza turistica che vengono tradizionalmente erogati presso le destinazioni turistiche. La riflessione muove da un dato di contesto: l'informatica, soprattutto nelle sue applicazioni *internet-based* ed in particolare mobili, spinge verso una progressiva dematerializzazione dei tradizionali *uffici* IAT in direzione dei più adeguati *servizi* IAT. Il saggio suggerisce di governare la suddetta trasformazione ispirandosi, criticamente, agli approcci di *Customer Relationship Management* (CRM) già ampiamente consolidati nelle organizzazioni business.

L'ultimo saggio *Modello multiportale e prodotti turistici. Un'opportunità per i turismi di nicchia* (2010) prospetta un approccio alla progettazione dei portali turistici territoriali che cerca di superare la tradizionale visione territoriale. Molti portali di destinazione, per lungo tempo e tutt'oggi, presentano la destinazione in forma monolitica, compatta che rischia di comunicare contenuti generalisti e non mirati alle nuove articolate forme di domanda (nicchie). Viceversa si suggerisce un approccio alla progettazione che prende atto della varietà dei prodotti turistici della destinazione articolando di conseguenza l'architettura informativa del portale.

## 2. Informatica, imprese turistiche e destinazioni

Il saggio *Informatica, imprese turistiche e destinazioni. Una prospettiva di sviluppo integrato* affronta la questione delle opportunità di piena valorizzazione delle opzioni informatiche per le imprese turistiche in funzione del contesto ove sono situate cioè la destinazione. In particolare si segnalano tre aspetti:

- le opportunità che i nuovi contesti di business offrono alle imprese;
- individuare criteri di investimento tecnologico adeguati;
- reingegnerizzare alcune opzioni, ancorché consolidate, divenute obsolete.

Circa il primo aspetto occorre osservare come gran parte delle imprese turistiche, seppure in maniera e misura diversa, hanno raggiunto, grazie ai sistemi informativi, un discreto livello di efficienza delle proprie operazioni interne (sebbene esistano ampi margini di miglioramento circa gli aspetti più strettamente direzionali quali, ad esempio, l'adozione di opzioni di *business intelligence*). La frontiera dell'innovazione tecnologica delle aziende si è da tempo spostata sulle interfacce business, sia verso i clienti e fornitori che verso istituzioni e partner. In altre parole: se il livello di informatizzazione interno è



sufficientemente adeguato non altrettanto può dirsi di quello inter-organizzativo.

Per poter capitalizzare al meglio questa opportunità occorre reinterpretare i confini dell'impresa considerandola nel contesto di business complessivo. Ad esempio fino ad un decennio fa il sistema informativo di un hotel era fisicamente localizzato al suo interno ora, con le opzioni di *cloud computing*, risulta segmentato e distribuito presso più organizzazioni esterne (p.e. PMS, sito web, piattaforme *social media*, *booking engine* e *channel manager* sono ormai localizzati in luoghi differenti). L'allineamento con il nuovo contesto tecnologico non può essere ottenuto comprando, più o meno sensatamente, applicazioni ma interrogandosi appunto sui mutamenti strutturali del proprio business. Per fare ciò è opportuno dunque pensare la propria impresa come "estesa" cercando di comprendere come i nostri processi di business (che consideravamo *interni*) sono in realtà saldati ad altri processi di business (che invece consideravamo *esterni*). Occorre dunque decostruire il proprio business riconfigurandolo in maniera più adeguata ai nuovi contesti in cui si è inseriti, fortemente segnati dalle interazioni sia B2B che B2C cioè facendo leva sui processi inter-organizzativi.

Se tali processi costituiscono il nuovo business focus è necessario esaminarli criticamente individuandone la rilevanza per guidare al meglio gli investimenti: questa è la questione associata al secondo dei punti sopraelencati. Infatti non tutti i processi inter-organizzativi manifestano medesime opportunità e rischi. Interazioni transazionali standard (p.e. una prenotazione) non presentano particolari problematiche: sono caratterizzati da bassa incertezza e bassa congruenza di obiettivi (*processi di mercato*). Vi sono invece processi inter-organizzativi (di *clan*), caratterizzati, al contrario, da elevata incertezza e alta congruenza di obiettivi (p.e. promo-commercializzazioni condivise presso fiere, salvaguardia ambientale ...) che risultano particolarmente critici e la cui gestione costituisce il focus del destination management. Ecco dunque che la distinzione tra processi di mercato e processi di clan consente di meglio comprendere dove indirizzare gli investimenti informatici per supportare effettivamente le politiche di destination management.

In relazione al terzo aspetto occorre osservare che tra le diverse opzioni innovative individuate dal predetto focus del destination management vi sono, ad esempio, i sistemi di *business intelligence* (BI). L'incremento esponenziale dei dati di business provocato dalle applicazioni informatiche nell'ultimo decennio ha richiesto l'introduzione della nozione di *big data*. Social media, sistemi di controllo informatizzati (webcam ...), navigatori satellitari sono solo alcune delle opzioni in grado di generare quotidianamente enormi quantità di dati che, se accuratamente analizzati con le tecniche di BI, consentono guadagni di efficienza ed efficacia di enorme rilevanza. In questo

contesto complesso e sofisticato, ad esempio, i tradizionali osservatori turistici, basati spesso esclusivamente sulle classiche rilevazioni di arrivi e presenze, appaiono decisamente insufficienti e superati. Varietà di fonti e tipologia di dati, tempestività di valutazione della performance richiedono sistemi informativi direzionali di destinazione sempre più simili ai *Decision Support System* (DSS) d'impresa da impiegare in maniera condivisa, selettiva e controllata, con gli stakeholder della destinazione.

### 3. La complessità del destination management

Il saggio *Destination management: temi e prospettive di una problematica complessa* esamina alcuni concetti di largo e consolidato impiego nei business di beni e servizi ma che, quando impiegati nello specifico turistico, assumono significati di cui è bene avere un'adeguata consapevolezza critica pena pericolose distorsioni che poi rischiano di riflettersi negativamente nelle concrete pratiche di management soprattutto di destinazione.

Le criticità concernono in particolare le nozioni di:

- prodotto turistico;
- settore turistico;

Circa il prodotto turistico occorre osservare, al di là della sua nota e ormai scontata struttura composita di componenti eterogenei (attrattori, servizi, infrastruttura e immagine) descritta compiutamente più avanti nel cap. 4, la sua stretta implicazione con il contesto d'uso rappresentato dal territorio-destinazione. Anche quando gli attrattori fossero non permanenti (p.e. una mostra, uno spettacolo, una gara ...) il prodotto risulta inseparabile dal suo contesto d'uso (la destinazione) e questa specificità ha profondi riflessi in termini di marketing e di management. In termini di marketing perché la destinazione rappresenta una essenziale componente di prodotto (ad alta specificità di prodotto corrisponde un'alta specificità di marketing). In termini di management perché coinvolge una varietà di *produttori* territoriali, alcuni dei quali atipici (p.e. le pubbliche amministrazioni) che implicano necessariamente un approccio di meta-management non rinvenibile altrettanto frequentemente negli ordinari business di beni e servizi.

Il secondo tema concerne la domanda: il turismo è un settore industriale? Ad esso è applicabile l'apparato, teorico e pratico, dell'economia industriale? Ad esempio una nozione come quella di competitività (magari riferita all'arena competitiva porteriana) è applicabile convenientemente alle destina-

zioni? Sicuramente è possibile definire la competizione tra servizi alberghieri, tra servizi di trasporto, di ristorazione ecc. ma ciascuno di essi costituisce solo *una* categoria di componenti del prodotto turistico e non *il* prodotto turistico. Ecco dunque che nozioni come quelle di settore industriale, unità di business, competitività, distretto industriale ecc. vanno impiegati con estrema cautela nel business turistico (in questo libro si è scelto volutamente di usare l'espressione "business turistico" e mai quella di "setteore turistico").

#### 4. Il CRM di destinazione

Il saggio *Servizi IAT e informatica. Opzioni di destination management in prospettiva CRM* è dedicato alla digitalizzazione dei servizi di informazione e accoglienza/assistenza turistica (IAT). Tradizionalmente questi servizi sono erogati presso gli omonimi uffici fisici ma da tempo, con la varietà di opzioni/modalità d'interazione a distanza offerte dall'informatica, si stanno abilitando nuove formule implementative. Questi nuovi assetti relativizzano il tradizionale luogo d'interazione in presenza (*ufficio*) in favore della sua integrazione con il più ampio spettro di canali che ora risulta possibile e necessario presidiare.

In particolare si sottolineano due questioni:

- relazione tra servizi IAT e destinazione;
- approccio CRM.

I servizi IAT rivestono un ruolo chiave per il successo della destinazione turistica a patto di non ridurli alla loro caratterizzazione fisica bensì integrandoli nella politica complessiva di destination management. In particolare i servizi IAT vanno integrati nella *destination front line* cioè l'insieme dei punti di interazione tra turisti e destinazione. Sebbene i servizi IAT non esauriscano tutta la front line ne rappresentano comunque, a causa del loro conaturata multicanalità, una quota rilevante. Questa collocazione conferisce ai servizi IAT piena integrazione funzionale con la destinazione in particolare sul versante del marketing.

Perché la suddetta collocazione diventi pienamente efficace occorre ripensare *mission* e management dei servizi IAT e, su questo, il paradigma del marketing relazionale in chiave CRM costituisce un'opzione di assoluto rilievo. Infatti il CRM spinge a considerare il turista non un ospite occasionale, come di solito accade, bensì uno speciale tipo di residente con cui cioè intrattenere relazioni di lungo periodo caratterizzate da mutua soddisfazione.

Naturalmente l'applicazione del CRM alla destinazione, in particolare ai servizi IAT, richiede una rivisitazione di tecniche e sistemi sperimentati con successo a livello aziendale e il saggio offre un modello per tale rivisitazione critica in termini turistici.

## 5. Una presenza web basata sui prodotti

L'ultimo saggio *Modello multiportale e prodotti turistici. Un'opportunità per i turismi di nicchia*, concepito in riferimento alla tematica dei turismi ritenuti a torto "minori" (nello specifico il turismo nei borghi) discute criticamente l'approccio progettuale tradizionale ai portali turistici territoriali. In particolare si sottolineano due questioni chiave:

- progressiva articolazione della domanda turistica (nicchie);
- necessità di un marcato targeting di contenuti e format;

All'avvento del web molti territori, su diversa scala (comuni, comprensori, regioni, nazioni ecc.), hanno progettato una loro specifica presenza in Rete a fini turistici. Paradigmatica fu l'esperienza di Tiscover riferita al territorio del Tirolo austriaco (ideata nel 1989, implementata con tecnologia pre-web nel 1991 e dal 1995 migrata sul web). La chiave progettuale tipica di queste implementazioni, al di là delle opzioni tecnologiche succedutesi che ne hanno via via modificato lo sviluppo (si pensi solo alla necessità di adattamento ai diversi dispositivi impiegati dall'utente: dal PC desktop allo smartphone passando per il tablet), è quella di presentare il territorio oggetto come una lista di opzioni turistiche (dagli attrattori ai servizi alloggio, dai prodotti tipici alla viabilità) poco caratterizzate dal punto di vista del targeting. Praticamente il portale costituisce una specie di "sportello turistico unico" dove si ritiene di poter offrire *tutto* quello che può interessare il turista genericamente inteso. Ma questo approccio risulta ormai insufficiente. Infatti, a partire dal primo decennio degli anni 2000, è emersa una domanda turistica sempre più articolata, spesso basata su passioni, ricerca di esperienza e fortemente tematizzata insomma tutte caratteristiche tipiche dei turismi di nicchia. Il Web 2.0, con i noti UGC (*User Generated Content*) che popolano blog e social media, ha ulteriormente alimentato tale articolazione al punto da rendere ormai inadeguati gli approcci dei portali turistici generalisti richiedendo l'implementazione di nuove formule.

Il concetto di "prodotto turistico" descritto nel capitolo 4 del presente volume è indirizzato a modellare offerte turistiche specifiche dirette a mercati

altrettanto specifici (nicchie). A partire da tale concetto, di fronte all'articolazione della domanda turistica appena descritta, si suggerisce quindi di trasformare i portali turistici territoriali in sistemi multiportale cioè in *sistemi* di portali di prodotto. Secondo tale modello ciascun portale del sistema presenta contenuti, servizi e format (grafica compresa) dedicati ad una specifica linea di prodotto del territorio di riferimento risultando così fortemente caratterizzato in termini di target ed in grado di rispondere alla nuova domanda turistica. La complessità gestionale di un tale sistema risulta altresì controllabile adottando un database di contenuti unico in grado di alimentare i diversi portali tematici dedicati alle rispettive linee di prodotto.

## 6. Conclusioni

Come detto in prefazione e poi specificato nell'introduzione del presente capitolo, i saggi contenuti nel libro non sono inediti ma, a tutt'oggi, i contenuti espressi risultano attuali e ancora lontani da una larga diffusione ed implementazione.

Oggi, rispetto a quando sono stati scritti i contenuti del volume, si dispone di tecnologie in grado di accompagnare la transizione verso un destination management più efficace dalle opzioni *multisite* disponibili nei maggiori CMS (*Content Management System*) di mercato, a quelle di business intelligence e CRM (anche *open source*). Il fatto che tardino ad essere adeguatamente implementate dunque non è un problema di tecnologie disponibili e nemmeno di investimenti quanto di cultura dell'innovazione. Spesso si assiste, anche nelle pubbliche amministrazioni, ad investimenti, talvolta cospicui, verso opzioni tecnologiche in assenza sia di chiari (misurabili) obiettivi (strategia) sia di adeguate considerazioni circa la dimensione socio-organizzativa dei correlati contesti applicativi. Ad esempio si acquistano tecnologie di CRM senza avere definito il modello di relazionalità con il turista che si intende perseguire oppure si investe in business intelligence senza aver selezionato gli indicatori di performance che ci si prefigge di misurare. In altre parole si pensa ad hardware e software della tecnologia ma non ai correlati knoware e rete di sostegno. Una tendenza culturale da invertire per capitalizzare al meglio le opportunità di business che il mondo globalizzato ci propone quasi quotidianamente.