



# **Benchmarking sulle strategie promozionali degli altri paesi-destinazione verso i mercati: i principali competitor Atout France e Turespaña**

Dicembre 2011

in collaborazione con

## Sommario

---

1 Atout France – Stratégie Destination France 2010-2020 .....	1
1.1 Piano strategico e piano di marketing .....	2
1.2 I mercati obiettivo.....	8
1.3 Le strategie per i prodotti .....	10
1.4 La marca ombrello .....	12
2 Turespaña - Plan Horizonte 2020 .....	14
2.1 Il Plan Horizonte 2020.....	15

## 1 Atout France – Stratégie Destination France 2010-2020

Atout France, Agenzia per lo sviluppo Turistico della Francia<sup>1</sup>, nata dalla fusione di Maison de la France - Agenzia per la promozione all'estero della Francia e ODIT France - Agenzia d'ingegneria turistica, è l'operatore unico del governo francese nel settore del turismo. L'agenzia ha assunto le funzioni d'ingegneria turistica, d'osservazione economica e di promozione, in precedenza esercitate da Maison de la France e ODIT France, attività esercitate a livello nazionale ed internazionale ed ampliate anche al settore della formazione.

Atout France ha adottato l'esperienza di gestione partenariale già acquisita dal GIE Bienvenue France negli anni '80, poi dal GIE Maison de la France (dal 1987) e dal GIP ODIT France (dal 2006), attraverso un modello unico di partenariato pubblico-privato e una struttura di GIE, ovvero Gruppo di interesse economico (nato nel 2009).

Il partenariato d'Atout France comprende istituzioni pubbliche e imprese private della filiera turistica e mette a disposizione esperti del settore che supportano i partner su diverse linee di attività strategica come l'identificazione dei mercati obiettivo, la realizzazione di studi ad hoc, l'analisi dei bisogni della clientela e dei mutamenti in atto nel mercato, lo sviluppo di concept e diagnostiche di prodotto/mercato. Le imprese turistiche interessate ad aderire al partenariato devono compilare un bollettino d'adesione prestabilito e allegarvi la documentazione richiesta, la candidatura viene sottoposta ad un'apposita commissione costituita dai membri del consiglio d'amministrazione del GIE (i principali criteri di adozione sono il rispetto del regolamento di adesione, la motivazione e la corrispondenza dei prodotti offerti dall'impresa alle necessità della domanda turistica cui si rivolge).

L'area promozionale di Atout France è caratterizzata da una struttura piramidale formata da dipartimenti, club di prodotto e gruppi di lavoro. Le principali attività sono:

- studi quantitativi e qualitativi, per mercati di origine dei flussi, per prodotti e per target di clientela;
- promozione commerciale, accoglienza, consulenza, diffusione di depliant e di informazioni sulla Francia e sui suoi prodotti turistici;

---

<sup>1</sup> 19 maggio 2009 l'Assemblea Generale Straordinaria di Maison de la France ha convalidato la creazione di Atout France un nuovo "GIE" (Groupement d'Intérêt Economique/Gruppo di Interesse Economico).

- realizzazione di campagne di comunicazione mass media sul mercato interno e all'estero e relazioni con la stampa francese ed estera;
- gestione del portale ([www.franceguide.com](http://www.franceguide.com)) come strumento di informazione, promozione e commercializzazione dell'attività di Atout France.

La strategia promozionale di Atout France è strutturata per obiettivi prioritari (grande pubblico, professionisti, stampa), per mercati (mercati europei, mercati maturi ed emergenti, ecc.), per filiere e per prodotti (prodotti d'immagine, prodotti di nicchia, ecc).

Per le scelte strategiche in materia di marketing e promozione, i francesi “ragionano” per risorse territoriali e per tematismi comuni a diverse destinazioni, cui associano un “club di prodotto” deputato a curarne la programmazione promozionale: ad esempio, al posto del classico prodotto balneare, vi è il “litorale” per le coste francesi, “l'outre-mer” per le destinazioni d'oltreoceano e, ancora, il “naturismo” che accoglie una filosofia di vita “a contatto con la natura” ed è riconducibile a più prodotti (natura, balneare, terme e benessere, ecc.), al pari di quanto accade per “villaggi e vacanze”.

I tematismi, poli di destinazione e club di promozione (ai quali corrispondono altrettanti club e gruppi di lavoro) sui quali concentra attualmente l'attenzione Atout France sono i seguenti: turismo d'affari, litorali, natura, oltremare (“outre-mer”), patrimonio e cultura, turismo in città, “turismo e spiritualità”, villaggi e vacanze, turismo vitivinicolo, benessere (“remise en forme”), naturismo, turismo dei giovani.

Inoltre, vi sono dei “salon professionnels” finalizzati ad ampliare la conoscenza dei tour operator internazionali di alcuni tematismi, come quello sul turismo montano “Grand Ski”, oggetto di una specifica campagna di comunicazione realizzata nel 2011 (“La Montagne, Bienfaits pour vous”), insieme ad altre due campagne orientate a mercati obiettivo, come la Martinica e l'Isola di Guadalupe.

Le imprese che aderiscono al partenariato scelgono il club di prodotto corrispondente al loro tematismo/territorio e ciascun club (ed i relativi gruppi di lavoro) realizza un piano di azione annuale, ideato in concertazione tra esperti di settore e imprese pubbliche/private. Le relative linee di azione programmate sono orientate alla clientela, agli altri professionisti della filiera produttiva e alla stampa (educational tour, seminari, borse internazionali generaliste o tematiche, ecc.).

## **1.1 Piano strategico e piano di marketing**

Il nuovo Piano strategico della Francia ha un orizzonte di azione per il 2010-2020 ed in particolare per il periodo 2010-2015 è stato realizzato un Piano di marketing basato sulle seguenti linee di azione:

## **1. Sviluppare i target con elevato potenziale**

### Priorità 1: conquistare i senior dei Paesi maturi

Considerato un segmento con elevato potenziale di crescita, il target dei turisti senior provenienti dai mercati esteri consolidati (Italia, Germania, Spagna, ecc.) viene ulteriormente suddiviso in 3 classi di età:

- **senior 1 - 55/64 anni**, nidi vuoti o famiglie, i loro bisogni e desideri sono orientati ad attività più giovani rispetto a quelle degli altri due target senior. Hanno una discreta capacità di spesa ma sono meno flessibili dei pensionati nella scelta delle date di partenza per le vacanze. La durata media dei soggiorni brevi è di 1,7 giorni e di quelli lunghi di 8,5 giorni;
- **senior 2 - 65/75 anni**, pensionati ma ancora molto attivi: hanno hobbies, una vita sociale e familiare importante, ma anche una spiccata flessibilità stagionale nelle partenze. I soggiorni durano in media 1,8 giorni per i week end, ponti e vacanze brevi e 9,8 giorni per quelle lunghe;
- **senior 3 - più di 75 anni**, molti di loro viaggiano da soli, le vacanze sono meno frequenti e con mete meno lontane rispetto agli altri due target senior, scelgono spesso la formula dei viaggi organizzati specializzati o delle vacanze in famiglia. La durata media dei soggiorni è di 2 giorni se di breve durata e di 11,3 giorni per le vacanze lunghe.

La strategia di medio periodo di Atout France si concentra sui senior delle prime due fasce d'età (55-75 anni), lavoratori o pensionati ma con figli autonomi, con l'obiettivo di aumentare il tasso di ritorno degli habituè.

Questi turisti hanno molteplici interessi: dal patrimonio culturale, alle ville e ai giardini, dalle crociere alle vacanze "remis en forme", dalla gastronomia all'enoturismo e, dunque, i prodotti maggiormente appetibili per questi target di consumatori sono il crocieristico (marittimo e fluviale), il termale-benessere, il golf, il turismo enogastronomico e il trekking.

### Priorità 2: le nuove classi medie dei Paesi emergenti

Sono considerati target di domanda con un elevato valore aggiunto e un forte potenziale di sviluppo per il futuro.

Le aspettative di questa clientela sono molteplici. Considerano innanzitutto il viaggio di scoperta come la culla del romanticismo e dell'arte di vivere.

La qualità dei servizi deve essere all'altezza delle aspettative di questa clientela che è molto conservatrice e che considera il gusto e l'esperienza culinaria (India e Cina) molto importanti, ma spesso non conosce le lingue straniere.

Il lusso suscita invidia e le vacanze, così come i regali offerti al loro ritorno nel Paese di origine, hanno un valore di status per questi turisti.

Atout France si concentra sul segmento tra i 30 ed i 65 anni, con un reddito superiore ai 35 mila dollari all'anno e provenienti da Cina, India, Russia e Brasile, tra coloro che viaggiano in famiglia (indiani e brasiliani) o senza i figli (cinesi).

Internet viene considerato lo strumento privilegiato per raggiungere questa domanda turistica, soprattutto per il mercato cinese dove costituisce il media più utilizzato per trovare informazioni sulle destinazioni turistiche<sup>2</sup>. Sul mercato indiano l'attenzione è sulle produzioni cinematografiche, oggetto di tutte le azioni programmate da Atout France.

Inoltre, sono previste azioni di partnership con i vettori aerei e con i treni ad alta velocità TGV, ma anche con gli intermediari commerciali e le guide turistiche. Fondamentale per questi target lo shopping: previste azioni di partenariato con i grandi magazzini francesi ed i grandi marchi delle maison della moda.

### Priorità 3: conquista dei giovani (fino ai 30 anni) dei mercati maturi

Due le segmentazioni:

- gli studenti
- i giovani lavoratori, più grandi e con meno tempo libero.

Quest'ultimo segmento è quello su cui si concentra l'azione di Atout France: **giovani in età lavorativa, provenienti dalle città dei mercati maturi, individuali o in gruppi, con l'obiettivo di invitarli a scoprire la Francia per la prima volta.**

I giovani parlano con un linguaggio giovane: da qui l'idea di utilizzare degli "animatori di comunicazione" giovani per comunicare con la domanda turistica tra i 16 ed i 24 anni, attraverso chat e blog. Mentre per raggiungere i giovani tra i 16 ed i 30 anni sono previste campagne promozionali attraverso radio, serie tv e cinema, attivando dei partenariati con le case di produzione dei film francesi o stranieri.

---

<sup>2</sup> Fonte Nielsen China Outbound Monitor

Poiché i giovani si identificano con i personaggi famosi, Atout France si serve di testimoni privilegiati del mondo dello sport, del cinema o della musica per le campagne promozionali e pubblicitarie rivolte a questi target di domanda.

Per l'alloggio vengono proposti soprattutto i villaggi vacanze, oppure gli hotel e le altre strutture nei soggiorni fuori stagione. Sono previsti pacchetti turistici con tariffe preferenziali per musei e trasporti, attività culturali, ecc.

## **2. Fidelizzare i target strategici**

### Priorità 1. Sviluppare gli eventi e i meeting del turismo d'affari

L'obiettivo è di delocalizzare i flussi turistici business da Parigi verso altre città francesi, sia per i congressi (Lione, Nizza, Marsiglia, Toulouse), che per i meeting e le riunioni d'affari (Lille, Toulouse, Bordeaux, Strasburgo). Per i viaggi incentive si punta a Cannes, Monaco, Nizza, Courchevel, Biarritz e Deauville, per i siti culturali e ludici a Disneyland Paris ed i Castelli della Loira.

I principali concorrenti sono destinazioni come Barcellona, Vienna e Berlino ma vengono indicate come possibili competitor anche Las Vegas, Praga, Marrakech o Singapore.

L'obiettivo per le destinazioni d'affari francesi è di dare maggiore visibilità agli eventi e ai meeting professionali, puntando dapprima sulle destinazioni di maggiore notorietà internazionale e secondariamente su nuove destinazioni, scegliendo quelle di maggiore appeal su ciascun mercato obiettivo.

Atout France si propone di posizionare la Francia immediatamente dopo la Germania su questo prodotto, lanciando Parigi come leader mondiale per i grandi congressi internazionali ed europei.

La strategia è di puntare su una campagna d'immagine delle destinazioni d'affari basata su una comunicazione mirata, una comunicazione sull'accessibilità (trasporti), una migliore utilizzazione della loro rete di rapporti internazionali, una presenza rinforzata nella rete europea ed internazionale, ecc.

Tra le azioni programmate:

- una riunione, da svolgersi con cadenza annuale, con i presidenti delle associazioni internazionali realizzata in Francia con il fine di far conoscere e riscoprire la politica scientifica di "una destinazione adatta ad accogliere grandi congressi";

- pubblicazione di un rapporto che presenti informazioni come le risorse e le capacità d'attrazione delle destinazioni, gli ultimi investimenti realizzati, le innovazioni, le strutture ed infrastrutture disponibili e con possibilità di approfondimenti da scaricarsi direttamente sul web;
- i grandi eventi organizzati in Francia (Festival di Cannes, saloni internazionali, Roland Garros, ecc.) verranno promossi come leve di creazione di valore ma anche come eventi in grado di influenzare ed ampliare l'immagine della Francia all'estero;
- valutazione e misurazione dell'impatto ambientale degli eventi organizzati. Al fine di ottenere uno sviluppo turistico sostenibile, verranno analizzati tutti gli elementi che contribuiscono alla realizzazione dell'evento, dalle infrastrutture, ai fornitori, fino alla pubblicazione cartacea dei documenti.

### Priorità 2. Fidelizzare le famiglie

Il target obiettivo sono le famiglie dei grandi bacini di origine europei, domanda di punta per le vacanze estive. L'obiettivo è di aumentare il tasso di ritorno di questa clientela.

La segmentazione distingue le famiglie tradizionali dalle nuove forme familiari, come le famiglie con un solo genitore o quelle allargate in seconde nozze.

La Francia viene promossa come destinazione "kids friendly", con una comunicazione focalizzata sulle occasioni di divertimento per i bambini e su prezzi convenienti per i genitori ed una promozione orientata ad offerte ad hoc in termini di prezzi, prestazioni e servizi offerti. Atout France valorizza la diversità d'offerta in termini di attività, infrastrutture e servizi per il tempo libero.

La politica kids friendly per una destinazione o un'impresa turistica prevede promozioni quali:

- soggiorni gratis per i bambini, in particolare nei periodi di inizio o fine stagione;
- tariffe promozionali per famiglie con soggiorni della durata di almeno 15 giorni, una giornata supplementare con alloggio e visita di un parco di divertimento o di una località per un costo aggiuntivo di "un tot." euro.

Le destinazioni di punta sono per questo target Parigi e Disneyland Paris (oppure solo Disneyland Paris, alloggiando a Paris resort senza visitare Parigi), il litorale mediterraneo ed atlantico, la campagna e la montagna nella regione del Rhône Alpes.



### **3. Attirare “le village mondial” per recuperare la leadership della Francia**

I “village mondial” sono un insieme di persone influenti, frequenti viaggiatori che vivono seguendo i ritmi delle grandi tendenze e mode mondiali. Parlano lo stesso linguaggio, hanno dei comportamenti di vacanza e di consumo simili tra loro, dei riferimenti comuni e dei redditi superiori alla media.

Questi consumatori sono considerati come strategici per la destinazione Francia per due ordini di motivi:

- hanno un’elevata capacità di reddito, sono amanti del lusso, dello shopping e delle feste e generano elevati consumi turistici;
- sono un formidabile vettore di comunicazione presso il grande pubblico e la stampa in termini di notorietà e moda delle destinazioni turistiche.

Le loro aspettative sono elevate nei confronti della qualità dei servizi offerti e del prestigio delle destinazioni, senza però ricercare necessariamente l’ostentazione del proprio status.

Le destinazioni di punta sono Parigi, St Tropez, Cannes, Courchevel, Deauville, Biarritz, la Corsica, St Barth, Tahiti, seguite da località come il Var (dipartimento della regione Provence-Alpes-Côte d’Azur), il Lubéron (Provenza), i Paesi Baschi, la Bretagna, ecc.

Azioni programmate:

- scelta di uno o due testimoni privilegiati per Paese o gruppi di mercati, per promuovere un’immagine di Francia come destinazione moderna, dinamica e lussuosa;
- attivare un partenariato con riviste specializzate e fare seguire le vacanze in Francia di personalità del “village mondial”;
- creare dei prodotti marchiati Francia adatti a questo target di domanda, agendo in partenariato con grandi marchi francesi;
- investire nelle località frequentate dal target “village mondial”, potenziando soprattutto la rete dei trasporti e attivando delle iniziative rivolte ai possessori di carte di credito esclusive (Centurion, Black, Infinite) e delle fidelity card delle compagnie aeree (Gold, Platinum, club 2000);
- associarsi o creare degli eventi nei quali il target voglia essere inserito o esser visto quali uscite dei film, sfilate di moda, aperture di boutique di moda, la “Vendages Madison” a New York, ecc.;

- incoraggiare i blogger influenti a seguire le azioni di promozione delle destinazioni;
- proporre nell'ambito delle pubblicazioni specializzate di Atout France, la scoperta di nuove località o prodotti di tendenza.

## 1.2 I mercati obiettivo

Il piano di marketing individua le seguenti macro categorie di mercati

### mercati maturi, a loro volta suddivisi in 4 gruppi

- i mercati maturi trainanti (“ le poids lourds”), grandi emettitori di flussi turistici: **Francia, Germania, Belgio, Olanda, Regno Unito, Italia.**

Ottimo il posizionamento per tutte le tipologie di clientela ma in particolare per le famiglie. Questi mercati rappresentano una priorità per l'economia turistica francese e sono l'oggetto di campagne pubblicitarie orientate a diversi target strategici, con un focus particolare sulle famiglie per rafforzare e fidelizzare tale clientela;

- i mercati maturi ad elevato valore aggiunto (“à forte contribution”): **Spagna, Canada, USA, Giappone, Scandinavia (Danimarca, Svezia, Norvegia), Svizzera.**

Mercati che generano un'elevata spesa turistica, le strategie di marketing si concentrano su: azioni prioritarie rivolte a clientela con elevato reddito e ai village mondial, senior tra i 55 ed i 75 anni, famiglie del mercato spagnolo;

- gli altri mercati maturi: **Austria, Australia, Irlanda, Portogallo, Egitto, Libano, Paesi del Golfo (Arabia Saudita, Kuwait, Emirati Arabi Uniti, Qatar), Israele.**

Per questi mercati la strategia è differenziata: attrarre clientela giovane per gli austriaci, i village mondial, i giovani, i senior in età lavorativa, la generazione X (nati negli anni 1960-1979) e la generazione Y (nati tra la fine degli anni '70 e la metà degli anni '90) per il mercato australiano, promuovere i soggiorni in città per la clientela dei giovani e dei village mondial per il mercato portoghese; promuovere l'immagine di una Francia dinamica per attrarre la clientela giovane (e non solo) del mercato irlandese; sviluppare azioni di promozione per il segmento famiglie per il Medio Oriente e per Israele;

- i “dragoni asiatici”, giovani mercati maturi: Corea del Sud, Hong Kong, Taiwan, Singapore.

Questi mercati si stanno sviluppando rapidamente, soprattutto per quanto riguarda il segmento dei senior. La meta francese di punta è Parigi e si sta affermando una clientela di “repeaters”, viaggiatori individuali che ad un primo viaggio itinerante per l’Europa fanno seguire un secondo soggiorno in Francia o in Italia.

### mercati emergenti, suddivisi in 2 gruppi

- le locomotive: Cina, Brasile, India e Russia.

Quattro Paesi che rappresentano il 42% della popolazione e il 15% del PIL mondiale. Lo straordinario sviluppo di questi Paesi ha favorito la nascita di una nuova classe media agiata, avida di viaggi e di prodotti di lusso. Il peso dei senior, tuttavia, resta ancora basso e con un potere d’acquisto limitato se comparato a quello dei Paesi maturi.

Il trasporto aereo, componente fondamentale nella scelta della località in cui soggiornare, costituisce ancora per la Francia una debolezza; seppure Parigi costituisca una meta privilegiata per i soggiorni in Europa, non ne rappresenta ancora la porta d’accesso.

Atout France, dunque, mira a potenziare il traffico diretto verso gli aeroporti francesi e allo stesso tempo creare dei partenariati con le società che gestiscono i trasporti complementari, come i treni per favorire l’arrivo dai Paesi BRIC in Francia, seconda tappa dopo Londra, Francoforte, ecc.;

- gli altri mercati emergenti dinamici: Sud Africa, Argentina, Messico, Sud Est Asiatico (escluso Singapore), Ungheria, Polonia, Repubblica Ceca.

Atout France concentra l’attenzione sulla clientela dei village mondial, come target privilegiato per sviluppare questi mercati.

I target strategici per mercati	Giovani	Famiglie	Lavoratori, classe media	Senior 1	Senior 2	Village mondial	Viaggi d'affari
Mercati maturi (Francia compresa)	**	**		**	*	**	**
Mercati emergenti			**			**	*

## 1.3 Le strategie per i prodotti

Atout France si propone nel Piano Strategico 2010-2020 di valorizzare le destinazioni in grado di rispondere ai bisogni e ai desideri di tutta la clientela turistica, puntando l'attenzione su quelli di maggiore appeal per la domanda straniera, ovvero le città (e le crociere), le regioni litorali, le località dell'outre-mer, la campagna e la montagna.

In particolare, per **le città**, primo prodotto per flussi turistici stranieri nel Paese, le azioni programmate riguardano

- per i **mercati europei maturi** la promozione di offerte per soggiorni brevi, agendo sulla leva prezzo e su destinazioni accessibili a meno di 4 ore in macchina o in treno e a meno di 2 ore in aereo. Gli strumenti più utilizzati sono Internet e la carta stampata ed i target di punta sono i senior e i giovani;
- per i **mercati emergenti**, favorire la creazione di circuiti, facendo perno su Parigi come porta d'ingresso, seguita dalla visita di altre città francesi ed europee; prolungare la permanenza media di questi turisti a Parigi attraverso visite escursionistiche in città vicine (tramite TGV e aereo); promuovere itinerari regionali con città e siti culturali che godono di una notorietà sui mercati emergenti.

Per le **destinazioni balneari "littoral"**:

- adattare in modo più mirato l'offerta alla domanda dei target di clientela attraverso un coordinamento degli attori della filiera, formazione, infrastrutture ad hoc, tariffe modulate sulle diverse prestazioni (trasporti compresi);
- promozione differenziata a livello stagionale: "kids friendly" per il periodo delle vacanze scolastiche e "senior friendly" per i periodi di bassa stagione;
- diversificazione dell'offerta facendo perno sulle ricchezze dell'entroterra e/o su eventi culturali o sportivi (Es. Jazz a Luan, festival del film americano a Deauville, golf a Biarritz, ecc.);
- valorizzare il patrimonio marittimo preservato, l'entroterra e la politica verde della destinazione (quando presente).

Inoltre, Atout France punta ad utilizzare la customer satisfaction per fidelizzare il target famiglie e ad uno sviluppo dell'offerta dei grandi Tour operator europei facilitando l'accesso a stock di camere disponibili anche in alta stagione.

Per l'altro prodotto balneare della Francia, le destinazioni **outré-mer**, l'obiettivo è di sviluppare il valore identitario ed esclusivo di queste destinazioni, esotiche e uniche, ma con il vantaggio rispetto ad altre destinazioni d'oltreoceano per i turisti europei di godere del vantaggio di soggiornare in località dell'eurozona, della presenza di infrastrutture e servizi pubblici di qualità, di sicurezza sanitaria, alimentare, ecc.

Per queste destinazioni Atout France si propone di rafforzarne il valore identitario, soprattutto a livello di notorietà presso i mercati lontani, presentandole come destinazioni ideali per i soggiorni balneari nella stagione invernale, prevedendo proposte ad hoc.

L'obiettivo è di incrementare la quota di clientela presso i mercati di prossimità per queste destinazioni (es. gli USA per i Caraibi e Saint-Martin, la Cina per la Polinesia, ecc.) ed investire sui mercati che propongono dei collegamenti diretti (es l'Italia per i Caraibi).

La strategia punta sulla diversificazione dell'offerta (bellezze naturali, patrimonio culturale, eventi) ed in particolare sulla valorizzazione del patrimonio naturalistico dei parchi naturali, sulla diversità dei paesaggi e sulle molteplici attività da svolgere nel corso del soggiorno turistico.

Infine tra le **destinazioni naturalistiche**, per le località di **campagna** le problematiche sono legate ad un turismo formato in prevalenza da soggiorni in seconda casa o presso amici e parenti (78% delle notti secondo lo studio di Atout France "Carnet de route de la campagne" del 2005).

Eccezion fatta per le destinazioni montane, per le altre località del turismo verde la notorietà è essenzialmente limitata ai mercati europei: si punta, dunque, ad uno sviluppo delle destinazioni più appetibili per il mercato internazionale, ma soprattutto alla creazione di una marca forte che riunisca e valorizzi i diversi marchi territoriali già presenti (es. Gorges du Verdon, Adèche. ecc.).

Presentate come destinazioni complementari, ideali per "staccare" dalla vita di città, con soggiorni brevi ma ripetuti nel corso dell'anno e, dunque, facendo perno soprattutto su clientela residente in località di prossimità.

Discorso a parte per il **turismo montano**, il cui peso economico è considerato "considerabile" (in uno studio del 2005 "Carnet de route de la montagne" Atout France stima 9 miliardi di euro di introiti), soprattutto presso la domanda turistica straniera (che rappresenta il 30% circa della clientela totale).

Le azioni programmate riguardano:

- sviluppo di un'offerta specifica e differenziata per territori e per stagionalità dei flussi (montagna estiva e invernale);

- promozione di un'offerta mirata per sciatori e per non sciatori, con attività complementari (passeggiate con racchettoni, ciaspole, trekking, arrampicata, nord walking, ecc.) e ludiche (spa e centri benessere, intrattenimento per bambini, vita notturna per i giovani, ecc.);
- valorizzazione dell'identità delle destinazioni e delle risorse attrattive (patrimonio naturalistico preservato, tranquillità delle destinazioni), differenziate per prodotti stagionali (es. le produzioni artigianali ed enogastronomia sono centrali soprattutto per la stagione estiva).

Infine, per le **destinazioni vitivinicole**, Atout France punta ad una promozione congiunta tra il settore turistico (provenienza della clientela) e quello delle produzioni di vino (tipologie di vini consumati) adattata ai diversi mercati target. La campagna di comunicazione viene condotta in sinergia con quella dedicata ai vini francesi (FranceAgrimer).

Per quanto riguarda i mercati lontani ed emergenti la strategia si concentra sulle produzioni vitivinicole di maggiore notorietà (Bordeaux, Borgogna, Champagne), mentre per i mercati maturi europei si punta soprattutto sul turismo senior e sulle destinazioni più accessibili, a seconda dei luoghi di residenza della clientela.

## 1.4 La marca ombrello

Poichè da recenti studi è emersa un'immagine della Francia legata a vecchi cliché da “cartolina postale”, lontana da quella di un Paese “sovra dall'ordinario” ed “esotico”, specie per mercati europei maturi come l'Italia e la Spagna, Atout France punta ad un'innovazione d'immagine, attraverso la diffusione di una percezione di destinazione “unica ed emozionante” grazie alla diversità dei suoi territori e alla “dolcezza di vivere, all'autenticità, alla convivialità” della cultura locale e, dunque, “all'arte di vivere francese”.

La marca ombrello “Rendez-vous en France” ha, appunto, la finalità di rinnovare l'immagine della destinazione Francia e rafforzarne il valore identitario presso i mercati internazionali.



Nel nuovo piano strategico della Francia è presentata come strumento chiave per valorizzare i tratti distintivi della destinazione Francia e viene accostata ai seguenti valori: libertà, autenticità, sensualità, indimenticabile, generosa, spirituale e soprattutto come moderna e di tendenza (“*Modernité e Tendence*”).

Una marca ombrello comune dell’insieme delle destinazioni turistiche francesi, ambasciatrice dell’offerta turistica in Francia e della diversità dei suoi prodotti turistici, chiamata ad assumere un ruolo fondamentale per raggiungere l’obiettivo di fare del turismo un settore chiave per uscire dalla crisi.

Gli strumenti programmati per valorizzare la marca *Rendez-vous en France* sono molteplici: dal portale ai siti web, dalle riviste specializzate dei vari mercati obiettivo alle campagne pubblicitarie realizzate con i partner pubblici e privati, dai workshop ai salon professionnels.

L’attenzione è rivolta in particolare ai target del “village mondial” ed ai testimoni privilegiati dei mercati prioritari o di quelli a forte valore aggiunto. Questi target sono alla ricerca di esperienze originali, uniche, sono grandi lettori dei quotidiani e navigatori del web: i piani di marketing di Atout France per i media si propongono di adattarsi il più possibile alle abitudini e ai luoghi più frequentati da questi target di consumatori.

## 2 Turespaña - Plan Horizonte 2020

L'unità amministrativa del Ministero dell'Industria, Commercio e Turismo del Governo Centrale<sup>3</sup> che si occupa della promozione turistica all'estero è Turespaña- Instituto del Turismo de España. In Italia opera l'Ufficio spagnolo del turismo (sedi di Milano e Roma), che fa parte delle Oficinas Españolas de Turismo (OET's) di Turespaña all'estero.

Le aree di attività di Turespaña sono: programmazione, sviluppo ed esecuzione delle attività di promozione della Spagna come destinazione turistica; marketing dei prodotti turistici spagnoli in collaborazione con le autorità regionali, locali e con gli operatori privati della filiera produttiva; relazioni pubbliche, ufficio stampa e rapporti con i media; servizio di informazioni turistiche e distribuzione di materiale sulla Spagna per il turista e per le agenzie di viaggio.

Le principali linee di azione sono

- **immagine del brand e posizionamento della destinazione Spagna sul mercato internazionale:** un brand "ombrello" unico che rimanda alle specifiche destinazioni e ai diversi prodotti turistici. La più recente campagna lanciata dal portale turistico, rivolta indistintamente a tutti i mercati, è quella che associa il celebre marchio di Mirò alla campagna "I need Spain", un concorso che invita i turisti ad inviare le foto del loro viaggio in Spagna, per vincere pacchetti turistici o macchine fotografiche;



- **eccellenza nella gestione nell'organizzazione e nel raggiungimento degli obiettivi** di Turespaña, al fine di raggiungere un ruolo di leadership nel settore anche attraverso una gestione efficiente delle risorse, focalizzata sulla customer satisfaction della clientela.  
Sono a tal proposito previsti una serie di meccanismi di collegamento tra settore pubblico e privato, tali da reagire con risposte concrete ed efficaci al verificarsi di eventi straordinari che possano impattare significativamente sui flussi turistici stranieri;

---

<sup>3</sup> Segretariato Generale del Turismo all'interno del Segretariato di Stato di Turismo e del Commercio.



- **analisi di mercato:** vengono effettuate periodicamente indagini sulla politica turistica dei Paesi competitor e sui principali Paesi di origine dei flussi turistici, inoltre gli uffici all'estero inviano due volte l'anno alla sede centrale i risultati dell'indagine sulla congiuntura turistica. Gli studi realizzati sono di ausilio per la pianificazione delle campagne promozionali e pubblicitarie, per le strategie di marketing on line, per lo sviluppo dei prodotti e per la pianificazione delle azioni di commercializzazione;
- **sviluppo e commercializzazione dei prodotti:** le strategie articolate per singolo prodotto e per segmenti di domanda sono finalizzate allo sviluppo e alla commercializzazione dei prodotti turistici spagnoli, modulate a seconda delle richieste e delle opportunità dei mercati obiettivo;
- **marketing on line:** l'obiettivo è sfruttare al massimo le potenzialità delle nuove tecnologie ed in particolare di Internet, utilizzato come strumento informativo e promozionale. Ampliare il livello informativo del portale [www.spain.info](http://www.spain.info) e la sua efficacia promozionale.

## 2.1 Il Plan Horizonte 2020

Gli obiettivi ed i programmi di azione di lungo termine, contenuti nel documento Plan Horizonte 2020, sono centrati sul raggiungimento di una "nueva economia turistica", attraverso tre macro assi: la conoscenza, l'innovazione e l'attrazione di nuovi talenti.

Innovazione, partnership e orientamento al cliente, sono i principi fondamentali, mentre gli obiettivi puntano a:

- fidelizzare la domanda;
- sviluppare il turismo in un'ottica di sostenibilità ambientale;
- adattare l'offerta attuale e creare nuovi prodotti e servizi secondo le necessità del mercato;
- favorire un riposizionamento competitivo sul mercato internazionale;
- adattare i processi di marketing e commercializzazione ai mutamenti in atto.

Il Piano Strategico di Marketing di Turespaña, definito di concerto con le organizzazioni di rappresentanza degli operatori del settore, con i TO e con le Comunità Autonome (regioni), definisce missione, obiettivi e linee di azione, ed è basato su 4 principi fondamentali: orientamento al consumatore, coordinamento fra organismi pubblici e operatori privati, rafforzamento del posizionamento della Marca Spagna e della sua strategia di differenziazione dell'offerta; raggiungimento della clientela a livello globale ("*el mayor impacto*").

A livello di prodotti, il Piano Strategico di Marketing di Turespaña si propone di sviluppare la domanda legata ai seguenti prodotti turistici:

- **mare**, puntando al mantenimento delle quote di mercato sui mercati maturi e ad un migliore posizionamento su quelli emergenti;
- **cultura**, prodotto che ha un ruolo di primo piano per lo sviluppo della domanda internazionale. La strategia di Turespaña si concentra sul monitoraggio del portafoglio prodotti degli intermediari specializzati dei mercati obiettivo;
- **congressi e viaggi incentive**, con l'obiettivo di incrementare le entrate derivanti da spese turistiche;
- **nuove destinazioni e nuovi prodotti da lanciare attraverso la promozione di una marca sovra-regionale**. L'obiettivo è di assistere i club di prodotto nella promozione di nuovi prodotti attraverso una campagna promossa sul territorio e azioni di direct marketing.

Tra i prodotti di nicchia (natura, sport, enogastronomia, nautica, montagna, benessere, turismo rurale e attivo, ecc.) nel Plan Horizonte 2020 si prevedono strategie di marketing e attività promozionali mirate per i seguenti prodotti turistici:

- **golf**, con una promozione centrata sulla differenziazione dell'offerta spagnola rispetto ai suoi competitor e sulla sostenibilità ambientale dei beni e servizi offerti,
- **turismo escursionistico e di montagna**, per i quali gli obiettivi sono la stagionalizzazione, il miglioramento dell'accessibilità ai luoghi e del sistema di commercializzazione;
- **turismo della salute e del benessere**, con un'offerta distinta per i segmenti di domanda e una promozione combinata con altri prodotti turistici;
- **turismo rurale ed attivo**, per il quale l'obiettivo è penetrare sul mercato internazionale attraverso un'armonizzazione dell'offerta territoriale e un'innovazione di prodotto, del sistema gestionale e delle strategie di commercializzazione.

La collaborazione con i tour operator è considerata fondamentale e Turespaña si concentra su accordi con gli operatori finalizzati alla realizzazione di campagne pubblicitarie o azioni di co-marketing. Inoltre, al fine di ampliare la conoscenza delle destinazioni turistiche spagnole da parte degli intermediari commerciali e dei giornalisti, gli Uffici del Turismo Spagnolo organizzano viaggi finalizzati all'inserimento della destinazione in un catalogo di TO o nelle pubblicazioni di servizi e *reportage* giornalistici.

Poichè negli ultimi anni i progressi nel mondo della comunicazione on line, la vendita diretta dei viaggi in Internet e l'aumento dei vettori low cost hanno modificato le procedure di acquisto, la Spagna ha associato la presenza in fiere (BIT o la BMT BTC, Ecotur, fiere relazionate con il turismo di benessere, ecc.) alla sponsorizzazione di eventi culturali, come festival di musica e danza o gare sportive, con l'obiettivo di influenzare più direttamente le scelte dei consumatori finali dei prodotti turistici.

Inoltre, Turespaña ha attivato recentemente un **progetto di Customer Relations Management (CRM)** in collaborazione con SEGGITUR ("Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A"), società che dipende dal Ministero dell'economia-Segreteria Generale del Turismo e del Commercio, nata con l'obiettivo di potenziare il legame tra le nuove tecnologie e lo sviluppo del settore turistico.

Il progetto CRM è finalizzato all'individuazione dei turisti potenziali interessati ad una determinata destinazione attraverso il marketing on line; un esempio a tal proposito è il Progetto Premium, che ha come principale obiettivo l'individuazione di segmenti di popolazione con elevato potere d'acquisto, per realizzare una promozione mirata ad aumentare sia il numero di turisti che l'entità delle spese sostenute sul territorio.

Gli obiettivi della programmazione strategica di Turespaña nel breve periodo riguardano:

- le infrastrutture turistiche (per le quali da qualche anno è stato attivato un piano di rinnovamento attraverso l'impiego di nuove tecnologie e l'attenzione alla qualità) e il ricorso al credito nel settore. Per quest'ultimo, in particolare, è stato avviato il **Piano Future** sulla sostenibilità ambientale della filiera turistica e sull'efficienza degli investimenti che, giunto alla terza edizione, ha attivato nel 2011 300 milioni di euro per finanziare progetti delle imprese del settore finalizzati alla sostenibilità e all'eco-efficienza;
- attivazione di una piattaforma informativa condivisa dai soggetti pubblici e privati che operano nel settore ed impiego della rete degli uffici all'estero per focalizzare nuovi target di consumatori e individuare quali prodotti offrire loro;
- riqualificazione e riposizionamento sul mercato turistico di alcune destinazioni quali la Costa del Sol, la Costa de la Luz e le isole di Maiorca, Minorca e Ibiza. A tal fine è dedicato il **progetto turistico senior**, lanciato nel 2008 per incentivare la destagionalizzazione della domanda della terza età e rivolto ai cittadini europei che non hanno ancora visitato la Spagna. Il progetto è legato al programma "Turismo Senior Europa", del Ministero dell'Industria, del Turismo e del

Commercio spagnolo in collaborazione con SEGGITUR che prevede pacchetti turistici all inclusive, acquistabili tramite agenzie di viaggi e tour operator oppure direttamente sul web.

Turespaña, inoltre, si concentra sul turismo del lusso, attraverso il progetto “Privilege” che punta a rilanciare destinazioni poco conosciute al grande pubblico ma con un’offerta di strutture ricettive di lusso. L’attenzione è rivolta al mercato italiano, inglese, francese e tedesco e le destinazioni proposte sono i Paesi Baschi, la Rioja, la Catalogna, la Castiglia e León, Madrid, la Comunità Valenciana, la Galizia e l’Andalusia. Così come per il progetto Senior, anche per il Privilege, l’obiettivo di fondo è duplice: promuovere la destagionalizzazione dei flussi turistici e favorire la diversificazione dell’offerta ed il rilancio di mete turistiche meno conosciute.

La promozione mirata degli ultimi anni si è rivolta ai target delle famiglie, dei senior e dei giovani, mentre i prodotti su cui sta puntando Turespaña sono il turismo culturale, il turismo enogastronomico e il turismo religioso, con una strategia promozionale in cui è centrale il ruolo del portale [ww.spain.info](http://www.spain.info), pensato e strutturato per suscitare “sensazioni” nei potenziali turisti che lo visitano.

Il portale ha subito una ristrutturazione, con nuovi contenuti per i prodotti mare, gastronomia, sport e natura e l’inserimento di collegamenti ai social network, pensati per i turisti-consumatori più giovani: app da scaricare per gli iphone (“La Spagna sul palmo della mano”), mp3 con la possibilità di scaricare la musica della nuova campagna pubblicitaria, collegamenti a Twitter, Flickr, YouTube, ma soprattutto Facebook e Formspring che danno al turista la possibilità sia di raccontare la propria esperienza in Spagna che di chiedere informazioni dirette sulle destinazioni spagnole.

L’attenzione e la cura nei confronti delle funzioni del portale turistico, così come i progetti di customer satisfaction e la politica commerciale orientata alle vendite on line, sono tutte strategie che si inquadrano nel progetto generale di sviluppo dell’Information and Communication Technologies (ICT), che coinvolge diversi settori dell’economia spagnola.

Si tratta del “**Plan Avanza**”, un piano di sviluppo ideato a partire dal 2004 dal governo spagnolo, con l’obiettivo di ridurre il gap della Spagna rispetto ad altre regione europee in materia di diffusione dell’ICT, considerata strumento indispensabile per lo sviluppo, l’innovazione, la produttività e la qualità della vita sociale ed economica del Paese.

In particolare all’ICT viene attribuito un ruolo chiave nella promozione dello sviluppo economico sostenibile, da attuarsi attraverso cinque linee strategiche di azione: infrastrutture, azioni e sicurezza, formazione tecnologica, contenuti e servizi digitali, sviluppo del settore ICT.

La strategia 2011-2015, in particolare, si focalizza sul raggiungimento di obiettivi strategici quali la promozione innovativa ICT dei processi della pubblica amministrazione, la diffusione dell'ICT nel welfare, la modernizzazione dell'educazione e dei modelli di formazione attraverso l'uso dell'ICT, la diffusione dei network di telecomunicazione e l'incremento delle loro funzioni, la diffusione di un uso avanzato delle soluzioni ICT presso la popolazione, la diffusione delle abilità tecnologiche nel settore ICT, ecc.