

**confronTI 2013**

**Challenges to modern Destination Management**

Institute of Tourism ITW  
**Prof. Urs Wagenseil, Head Tourism**

T direct +41 41 228 99 24  
urs.wagenseil@hslu.ch

**Bellinzona, June 20<sup>th</sup>, 2013**

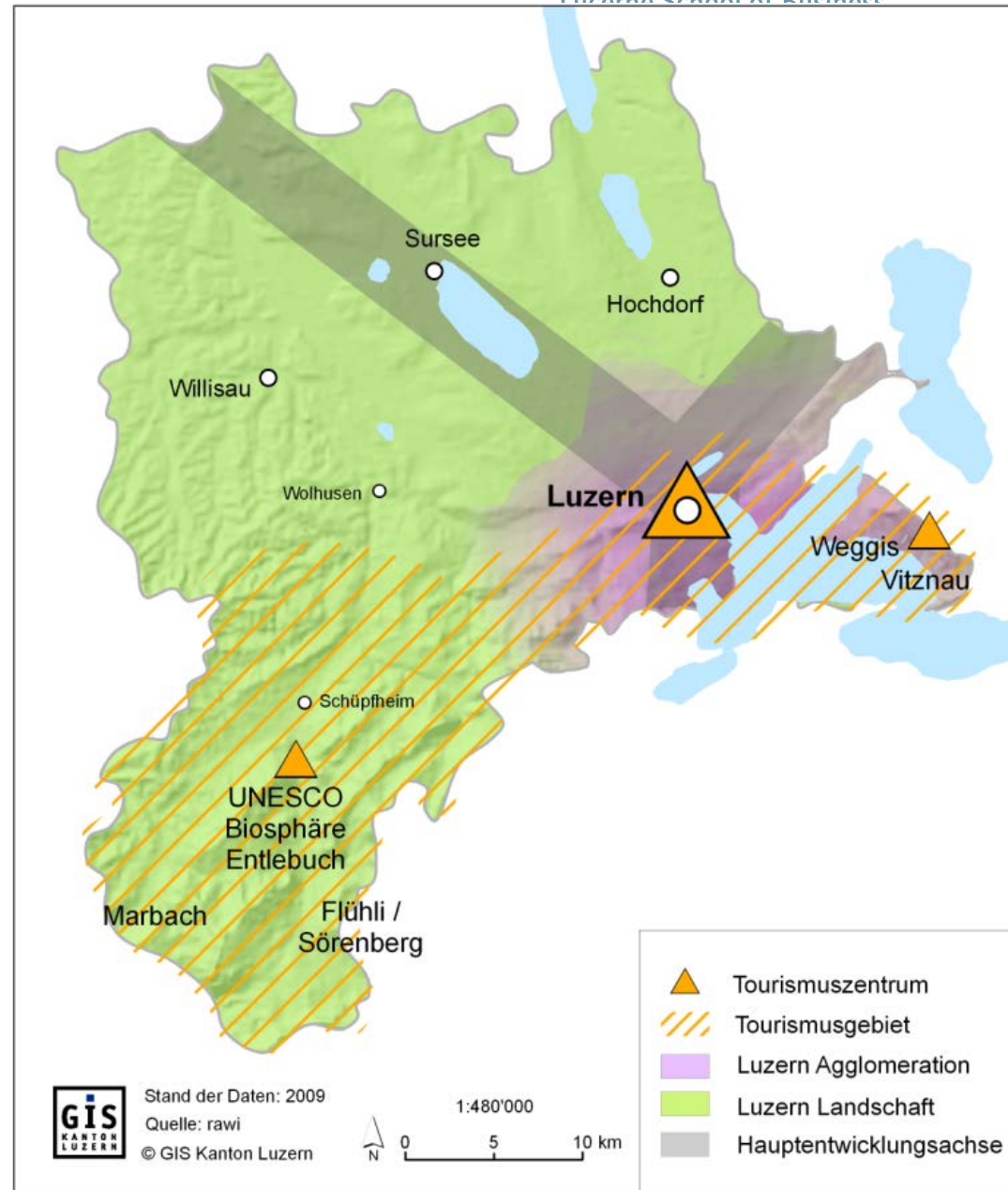
# Agenda

- 1. Case Lucerne for benchmarking your situation in Ticino**
2. Today's general situation & challenges
3. Nowadays Destination's and DMO's tasks


# 1. Case Lucerne

- a) City of Lucerne and
- b) Lucerne Region

Tourism development according to existing products/offers and touristic POTENTIAL!



# Case Lucerne Formulating a common Vision

Vision	Die zentrale Bedeutung des Tourismus im Kanton Luzern, verbunden mit dem intensiven nationalen und internationalen Wettbewerb, erfordert eine Weiterentwicklung von attraktiven, qualitätsorientierten und nachhaltigen Angeboten sowie eine profilierte Marktbearbeitung, die auch zukünftige Gästegenerationen aus der ganzen Welt stets zahlreich nach Luzern führen.		
	Diese Vision wird von der Politik des Kantons Luzern, touristischen Leistungserbringern und Organisationen getragen und wie folgt konkretisiert:		
			
Strategische Schwerpunkte	Anpassung der tourismusrelevanten Voraussetzungen	(Weiter-) Entwicklung von kunden- und qualitätsorientierten, wertschöpfungsstarken sowie nachhaltigen Tourismusangeboten	Sicherstellung einer wirkungsvollen Vermarktung
Teilstrategien	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etablierung der politischen Rahmenbedingungen zur Förderung des Tourismus</li> <li>2. Bildung und Betrieb von wettbewerbserbsfähigen Destinations-Management-Organisationen (DMO)</li> <li>3. Effizienter Einsatz der Finanzmittel</li> <li>4. Bündelung der touristischen Kräfte der Zentralschweiz</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Marktgerechte Angebotsgestaltung durch Leistungserbringer und DMO's</li> <li>6. Gezielte Förderung von naturnahen und nachhaltigen Angeboten im ländlichen Raum durch Politik, Leistungserbringer und DMO's</li> <li>7. Stärkung von Nutzung der Aus- und Weiterbildung in Tourismus</li> </ol>	8. Fokussierte Markenstrategie unter der Dachmarke Luzern und intensive Marktbearbeitung auf der Basis von Marketingstrategien, Marketingkonzepten sowie Strategischen Geschäftsfeldern



13 months

## 1 Introduction

### Module 1

#### Expectations / Clarifications

## 1.3 Project Process

### Module 2

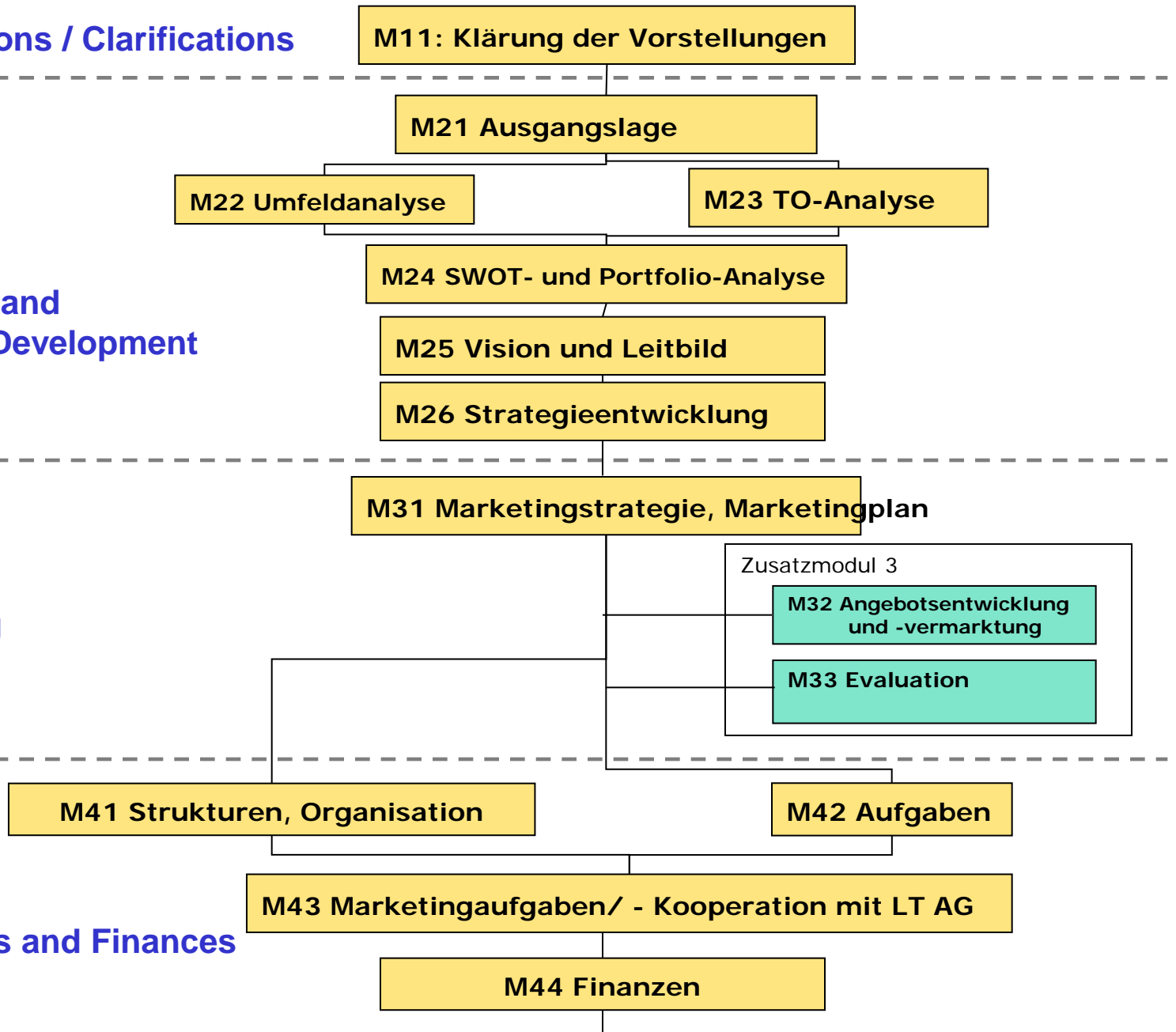
#### Analyses and Strategy Development

### Module 3

#### Marketing

### Module 4

#### Structures and Finances



# 1 Introduction

## 1.3 Project Process

### Module 5.1 Implementation

M51 Produktmanager

M52 Leistungsvereinbarungen

M53 Genehmigung Vorgehenskonzept

M54 Finanzen - Marketing

M55 Leistungsträger

M56 Kommunikation

### Module 5.2 Implementation

M57 Markenstrategie/ Marketing-Kooperation,  
Vorbereitung/ Anpassung DMO-Strukturen

M58 Qualitätsmanagement

M59 Umsetzungsplan/BSC

### Module 6 Controlling

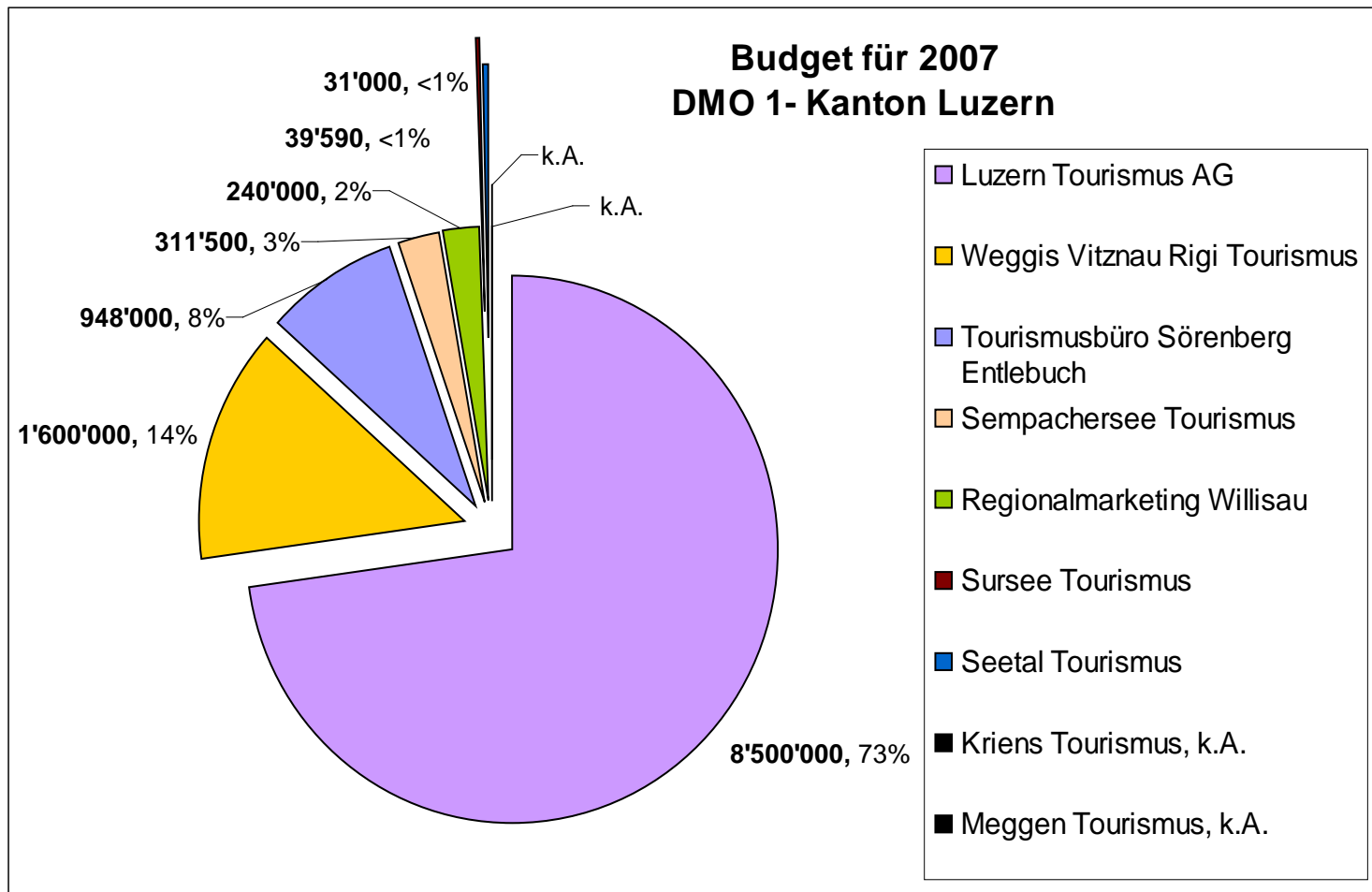
M61 Evaluation der Marketing-Kooperation

M62 Evaluation der Neuorganisation

M63 Projektabschluss

# 2 Situation Analysis

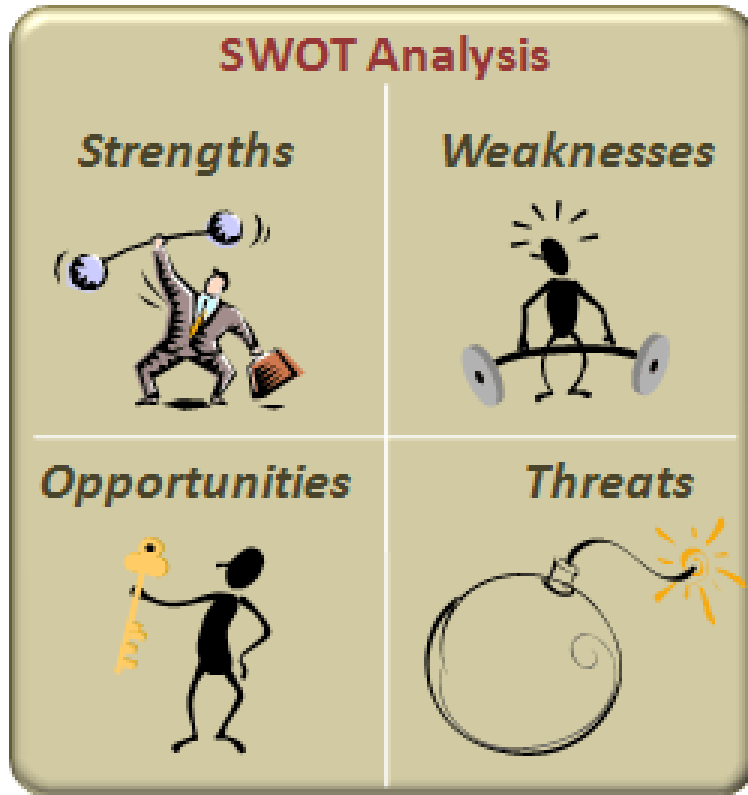
## 2.2 Budget



**Total Budget: 11'670'090 CHF**

# 2 Situation Analysis

## 2.4 SWOT



schöne und sehenswerte Natur mit hohem	<b>Schwächen</b>	fehlende bzw. z.T. qualitativ nicht wettbewerbsfähige Übernachtungsinfrastruktur (insbes. Hotellerie)
1 (tlw. international) bekannte Attraktionen		unprofessionelles Management, begrenzte Manpower in den vier Regionen
Angebote durch kleinere Leistungsanbieter		unprofessionelles Management in Teildestinationen
Wettbewerb mit je eigenen Stärken auf kleinem Raum		Heterogenität des Angebotes (zu grosse Vielfalt / zu viele kleine Schwerpunkte, tlw. mit nur geringer Attraktivität)
Standard in der Region		keine Unterscheidung von Standort- und Tourismusmarketing
vorhandene Leistungsträger		zu wenig Finanzmittel
hohe Erreichbarkeit	Imageproblem des Raums Luzern Land	fehlendes Tourismusverständnis in Wirtschaftsregionen /-kreisen
		unausgewogenes Verhältnis Tages-/ Übernachtungstourismus

hohe Wettbewerbsfähigkeit durch Bündelung und Vermarktung der Angebote der vier Regionen	<b>Gefahren</b>	geringe / keine Identifikation mit dem Tourismus (zur einheitlichen Destination Luzern Land) seitens der Bevölkerung und der Politik
starke, die viel bekanntere Marke Luzern mit ihren internationalen Branchen-Kontakten		Verzettelung auf Regionsebene anstatt Konzentration auf marktgerechte touristische Produkte
Stadt LU durch ergänzende Angebote im Raum (z.B. Erarbeitung klarer Produktlinien)		kein konsequentes Destinationsmanagement-Konzept (wg. zu vielen Kompromisslösungen)
Wachstumsgesundheitsbewusster Tourismus		keine Realisierung einer gemeinsamen Destination Luzern Land
Trend zu Ferien in der Natur und zur Nachhaltigkeit		keine Verbesserung zugunsten des Übernachtungstourismus
Chance für Einheitlichkeit im Auftritt mit klarer Positionierung		unprofessionelle Organisation und uninspirierte Umsetzung ohne Bezug zum Produkt
zusätzliche Finanzmittel vom Kanton		Fortbestehen des Nebeneinander (Gärtlidenken)



## 2 Situation Analysis

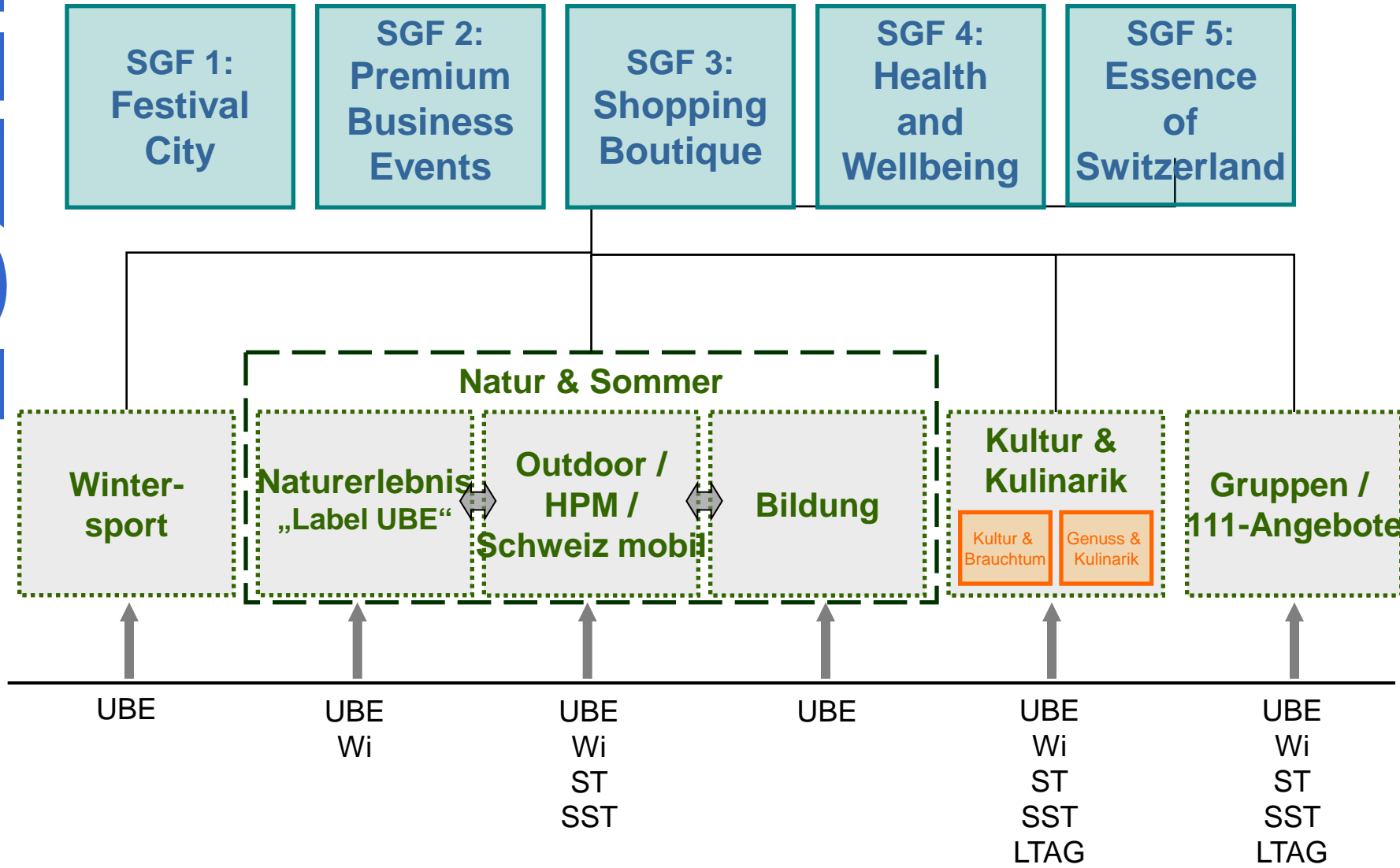
### 2.5 Conclusions

#### **Analysis conclusions over all:**

- Huge differences in the level of professionalism in the work of the TO's
- Very different development strategies of the TO's
- Too positive evaluation about own strengths
- Few common sense and little cooperation will
- Nearly no true USP's and attractions outside the city of Lucerne with a real positioning potential
- Poor / Little will for a redesign of the TO-structure

## 3 Strategy and Marketing

### 3.1 SBF of LTAG and of Lucerne-Country





# 3 Strategy and Marketing

## 3.4 Development Strategies

**SGF 1: Wintersport**

**SGF 2: Natur & Sommer**

**SGF 3: Kultur & Kulinarik**

**SGF 4: Gruppen/ 111-Angebote**

Markets Products	Existing	new
Existing	<p><b>Marktdurchdringung (Marktpenetration)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Marktbesetzung</li><li>- Verdrängung</li></ul>	<p><b>Markterschliessung (Markterweiterung)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Internationalisierung</li><li>- Marktsegmentierung</li></ul>
new	<p><b>Produktentwicklung/ Sortimentsentwicklung</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Produktinnovation</li><li>- Produktdifferenzierung</li></ul>	<p><b>Diversifikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- vertikal</li><li>- horizontal</li><li>- lateral</li></ul>

# 3 Strategy and Marketing


## 3.5 Competition Strategies

**SGF 1: Wintersport**

**SGF 2: Natur & Sommer**

**SGF 3: Kultur & Kulinarik**

**SGF 4: Gruppen/ 111-Angebote**

		Art des Wettbewerbsvorteils	
		Abhebung durch niedrige Preise basierend auf niedrigen Kosten	Profilierung durch "einzigartiges" Angebot
Breite der Wettbewerbsposition	Gesamtmarktbezogen	<p><b>Kostenführerschaft</b> (aggressive Preisstrategie)</p>	<p><b>Differenzierungsstrategie</b> (Profilierung)</p>
	Auf spezifisches Marktsegment bezogen	<p><b>Kostenfokus</b> (nischenorientierte Preisstrategie)</p>	<p><b>Fokus- bzw. Nischenstrategie</b></p>  <p>Differenzierungsfokus (nischenorientierte Diff.strategie)</p>

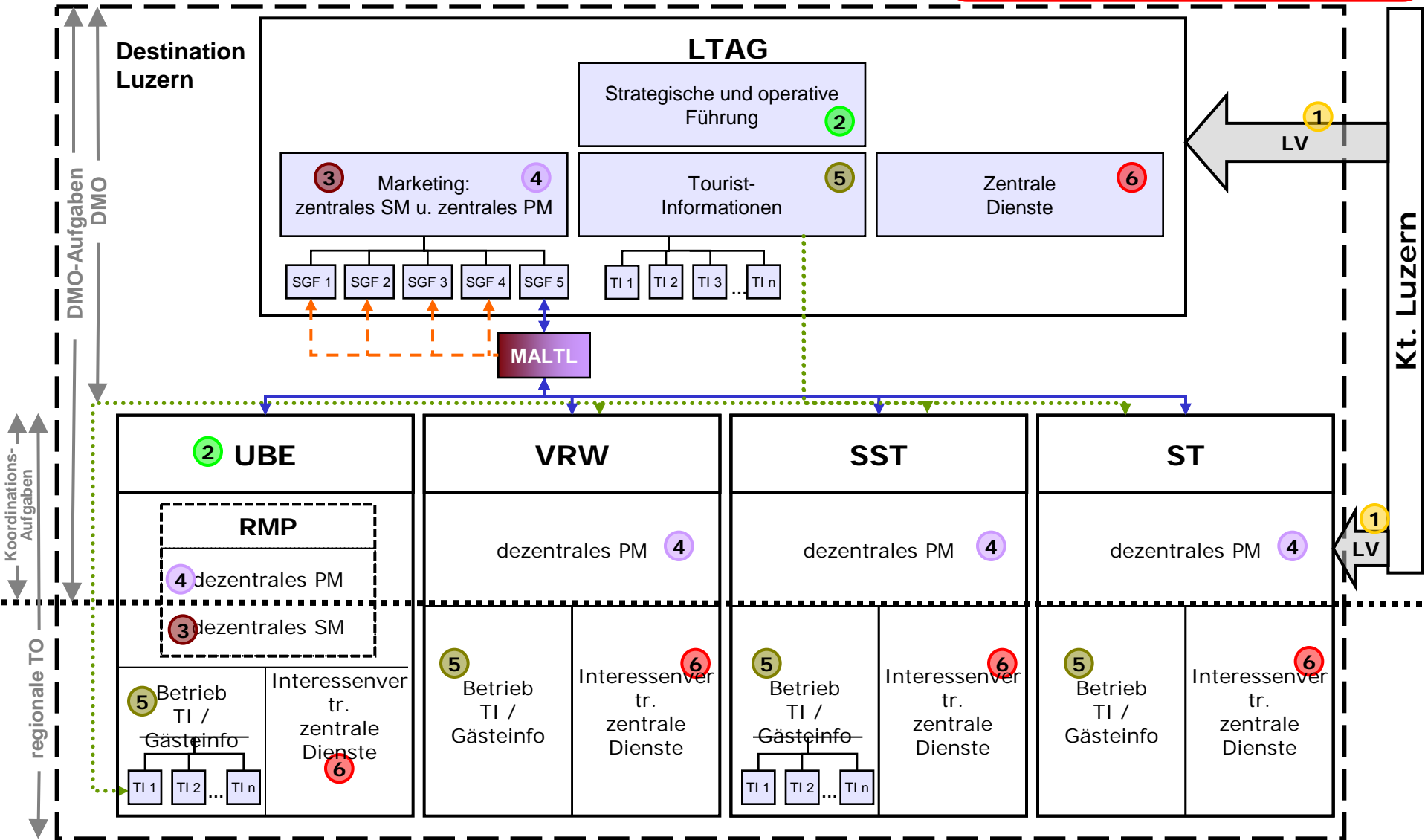
# 3 Strategy and Marketing

## 3.6 Target Markets and Target Segments

	Lucerne City / Lake			Lucerne-Country
Countries	<u>Prioritätsmärkte</u> 1) Schweiz 2) USA 3) Deutschland 4) GB	<u>Aktiv- und Aufbaumärkte</u> 1) China 2) Indien 3) Japan 4) Korea 5) Thailand 6) Italien 7) Russland	<u>Reaktive Märkte</u> 1) übriges Europa 2) Australien 3) Golfstaaten	- CH + D - UBE: internationales Segment; Natur-Touristen
Target Groups	- Individualgäste - Businessgäste - Gruppengäste	1) Gruppengäste 2) Individualgäste 3) Businessgäste	1) Individualgäste 2) Gruppengäste 3) Businessgäste	SGF 1-3: individuelle Gäste SGF 4: Gruppen, CH

# 4 Organisation and Tasks

- 1 Leistungsvereinbarung mit Kt. LU
- 2 Strategische und operative Führung (Geschäftsleitung)
- 3 Sales-Management (zentral und dezentral)
- 4 Produkt-Management (zentral und dezentral)
- 5 Tourist-Informationen
- 6 Zentrale Dienste, Interessenvertretung



— Steuerung der Marketing-Aktivitäten der reg. TO's in Abstimmung mit der LTAG (SGF 5)

- - - Zusätzliche Integration ländliche Angebote in SGF 1 - 4

- - - - - Wegleitungen zur einheitlichen Führung der Tourist-Informationen

# 5 Terms & Conditions / Financing

	<b>Terms &amp; Conditions LTAG</b>		<b>Terms &amp; Conditions with regional TO's</b>
<b>A</b>	Promotion der Marke LUZERN	<b>A</b>	Gästebetreuung und Tourismusinformation vor Ort
<b>B</b>	Ausbau der Marketingaktivitäten der LTAG	<b>B</b>	Entwicklung von neuen und Konsolidierung der bestehenden Angebote im gesamten ländlichen Raum
<b>C</b>	Führung Destinationsmanagement-Organisation Luzern Stadt / See	<b>C</b>	Mitwirkung bei der strategischen Weiterentwicklung des DMO-Bildungsprozesses
<b>D</b>	Koordination der Entwicklung sowie Vermarktung der ländlichen Tourismusangebote		

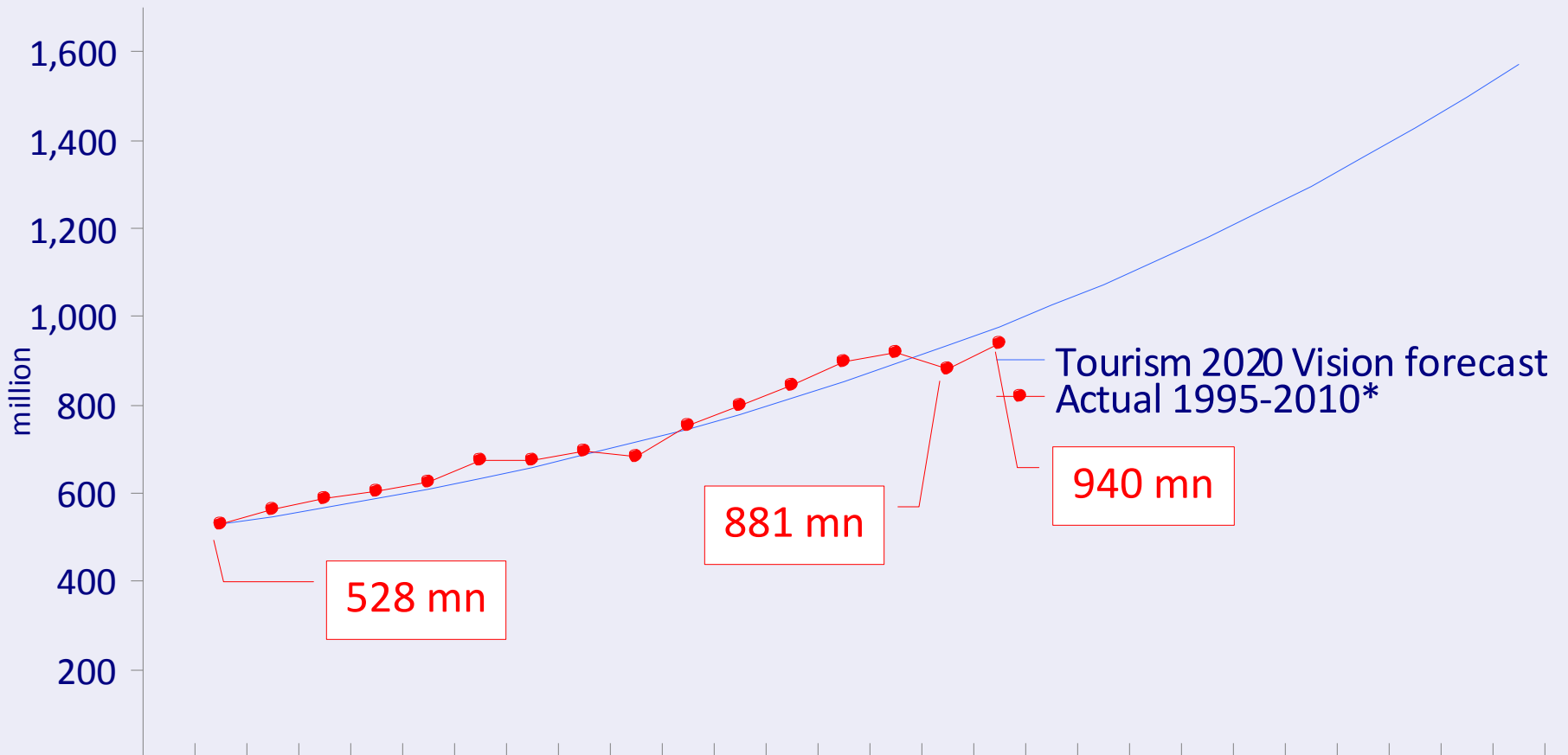


# Agenda

1. Case Lucerne for benchmarking your situation in Ticino
- 2. Today's general situation & challenges**
3. Nowadays Destination's and DMO's tasks

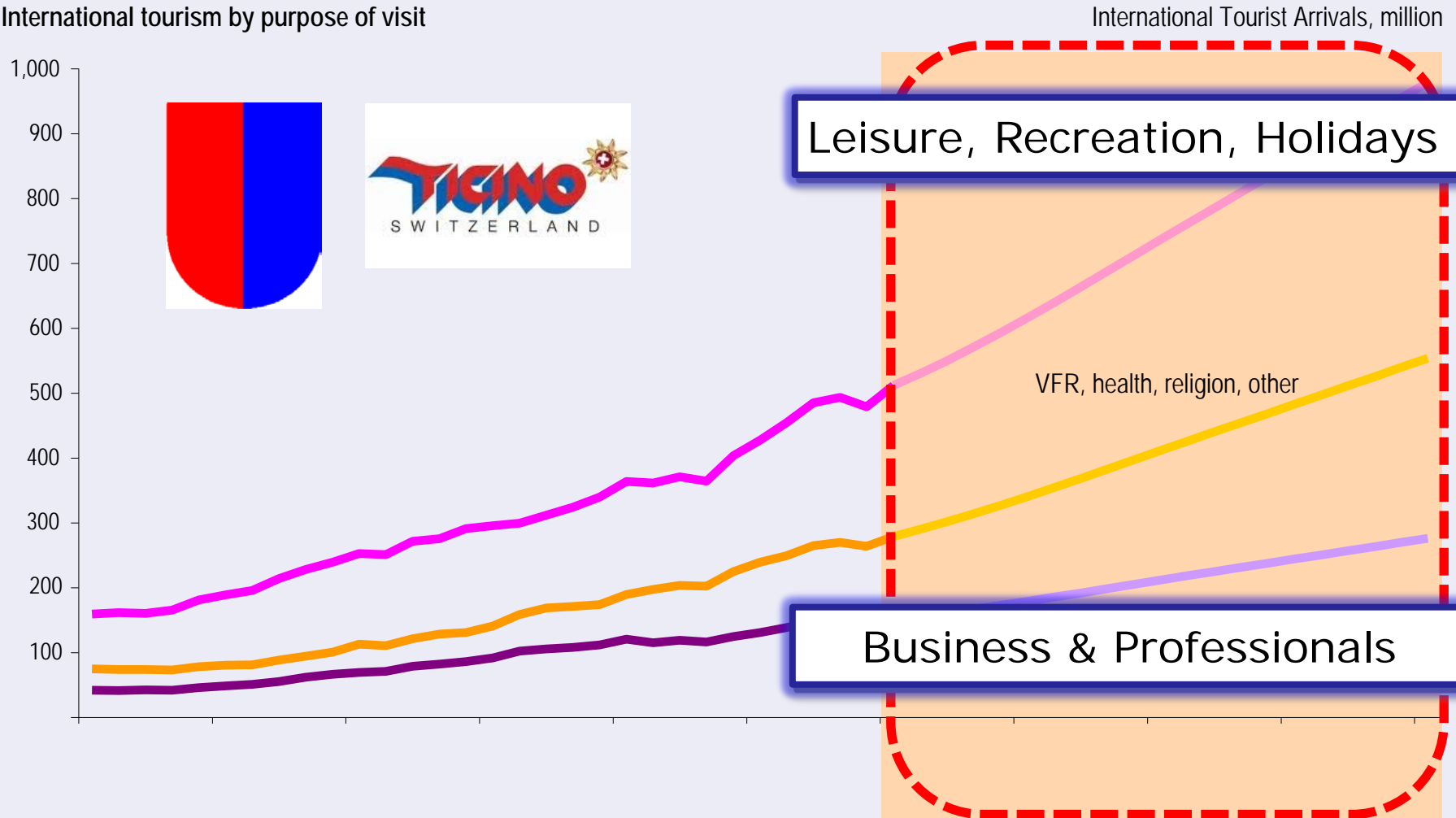
# Tourism 2020 Vision vs. actual trend World

International tourist arrivals



# No major change in share by purpose of visit

International tourism by purpose of visit



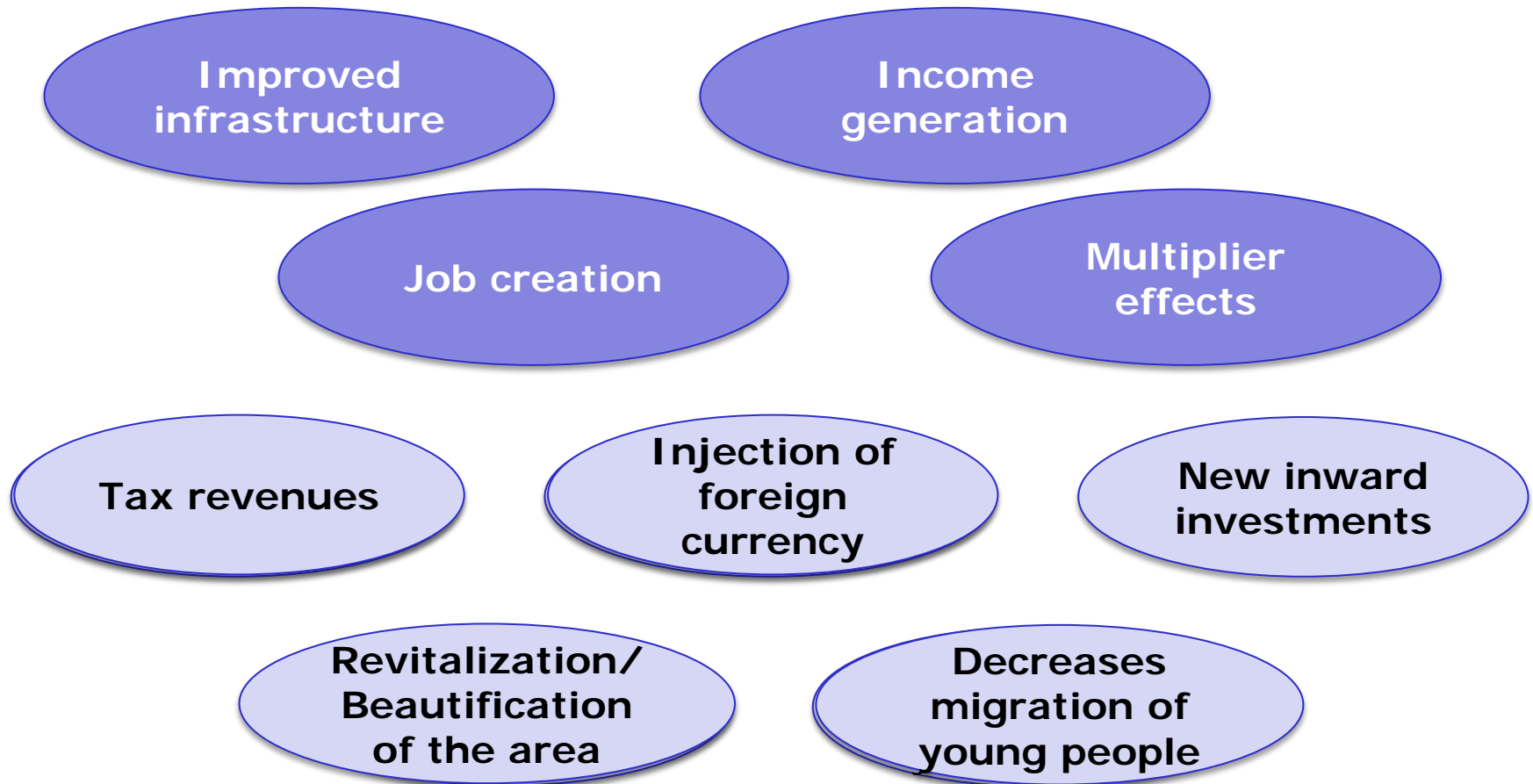
Source: World Tourism Organization (UNWTO); Korea, October 2011

*Oh Yes!* IT'S

**FREE**

## Concret expectations of:

- tourism businesses
- population/community
- politics
- DMO's





seed and  
sow first ...

... this is  
hard work ...



... to harvest soon



## 10 Fields of Action in Tourism

1. Better education → higher professionalism in tourism
2. Higher credibility of tourism industry in society and in politics
3. (New) Competitive structures (incl. sufficient funds) for better / higher impacts on markets
4. Increase ability for innovations
5. Effective quality management
6. Learn / Know your clients – perfect service chain
7. Increase of effectiveness & performance of service providers
8. Increase professionalism of marketing
9. **A really professional destination management (organisation)**
10. **Sustainability management in DMO and all suppliers**



# Who is responsible for all that!

- **tourism businesses**
- **politics**
- **population/community**
- **DMO's**



# In addition!

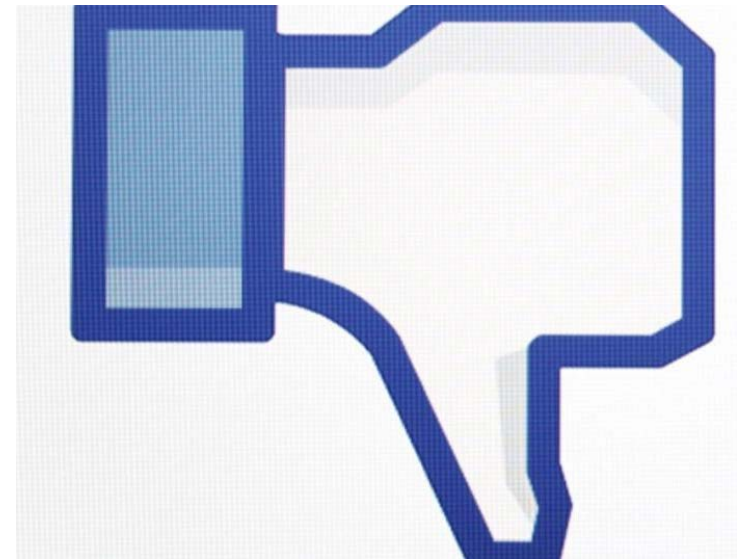
## Expectations of Tourists !!!

**The more experienced a traveller, the higher the expectations!**

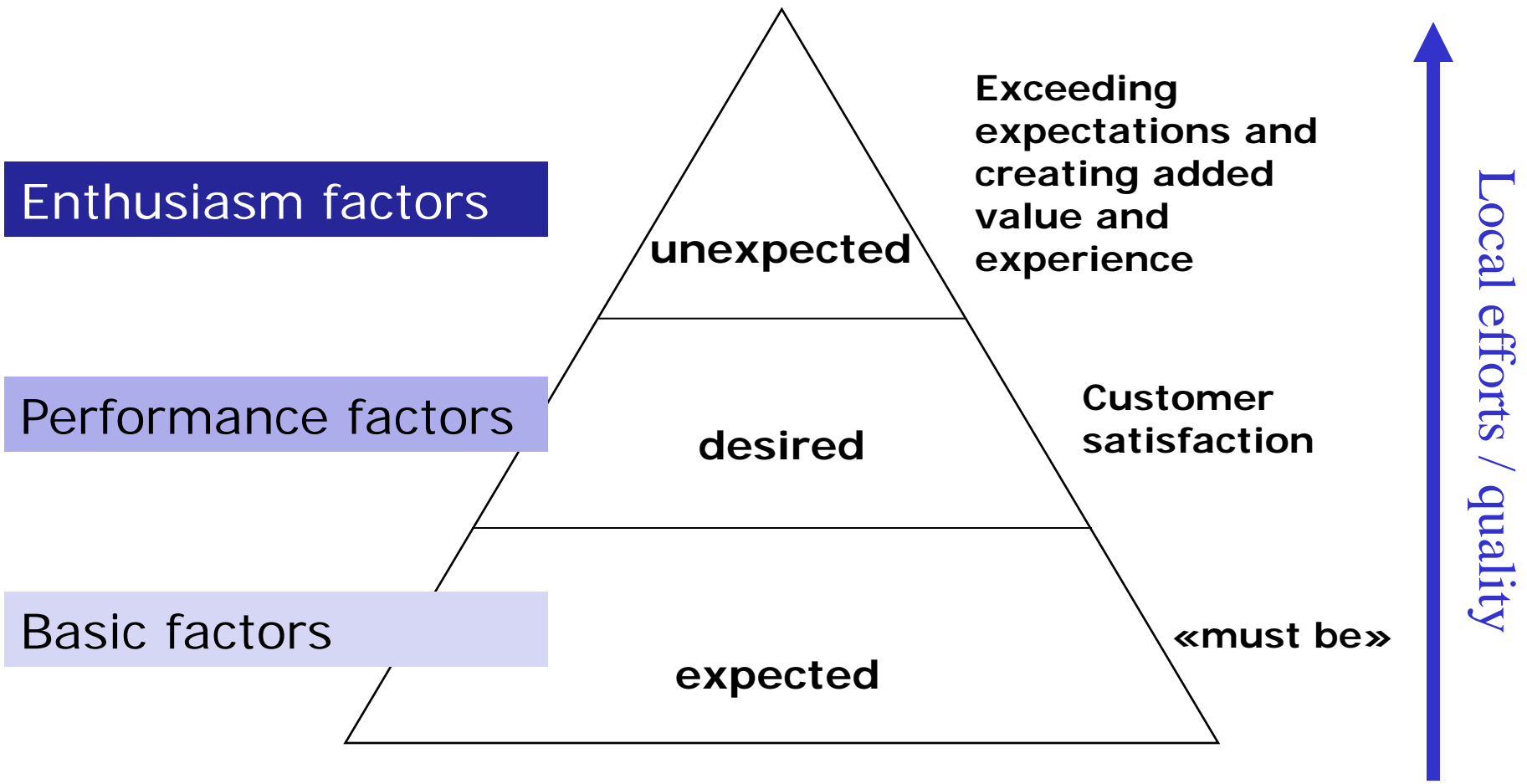
Tourists expect:

1. Experiences that are enriching
2. Value for money
3. Maximum recreation in a minimum of time
4. Highly individualised service
5. Multi-optionality (hybrid guest)
6. The tourist information to offer a holistic service
7. The service personnel to speak several languages
8. Highly developed infra- and superstructure
9. (High) Quality standards

→ A destination has to **exceed tourists' expectations** in order to stay competitive and to satisfy tourists' needs



# Guests' Quality Satisfaction Pyramid



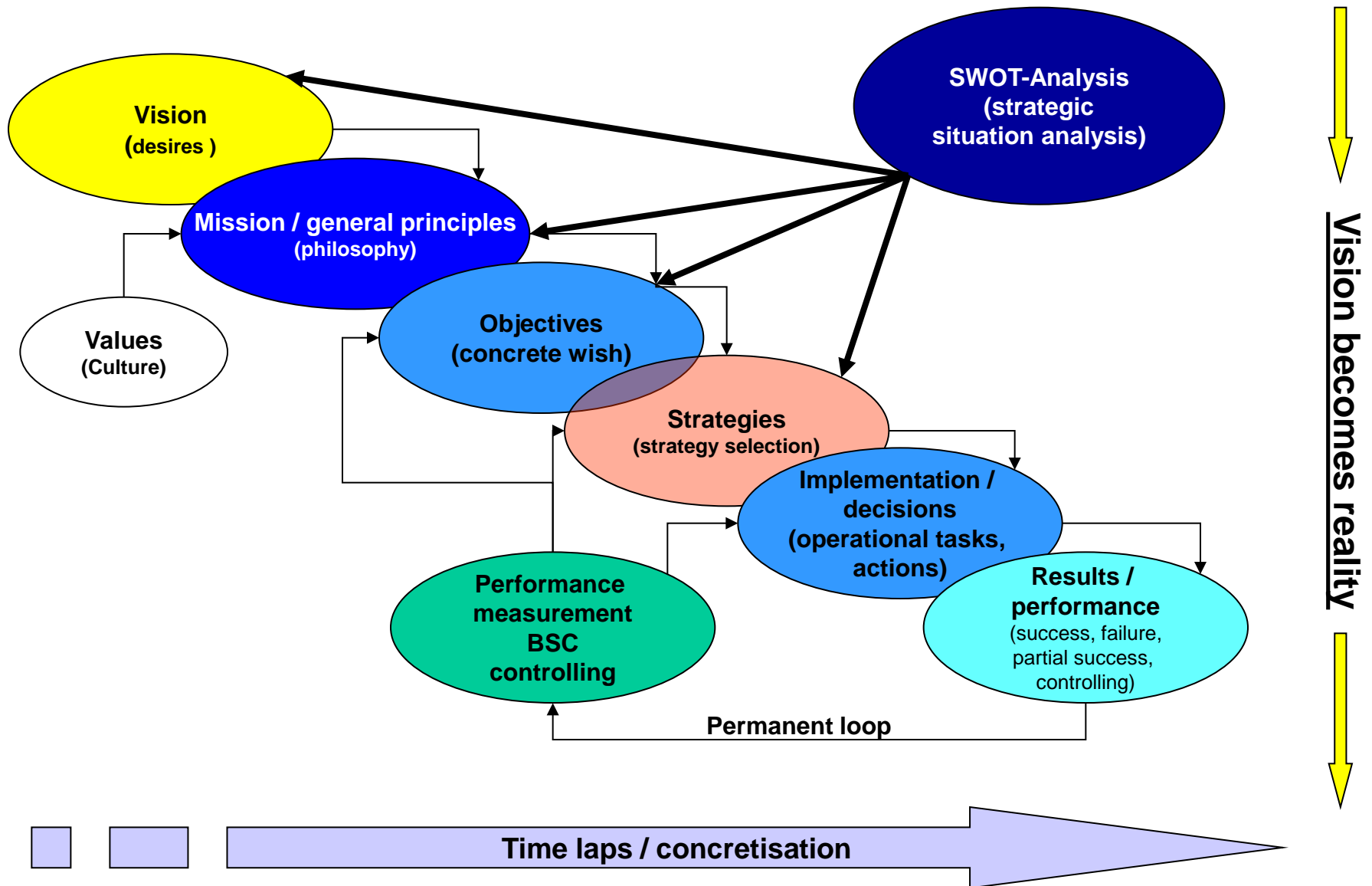
# Agenda

1. Case Lucerne for benchmarking your situation in Ticino
2. Today's general situation & challenges
- 3. Nowadays Destination's and DMO's tasks**

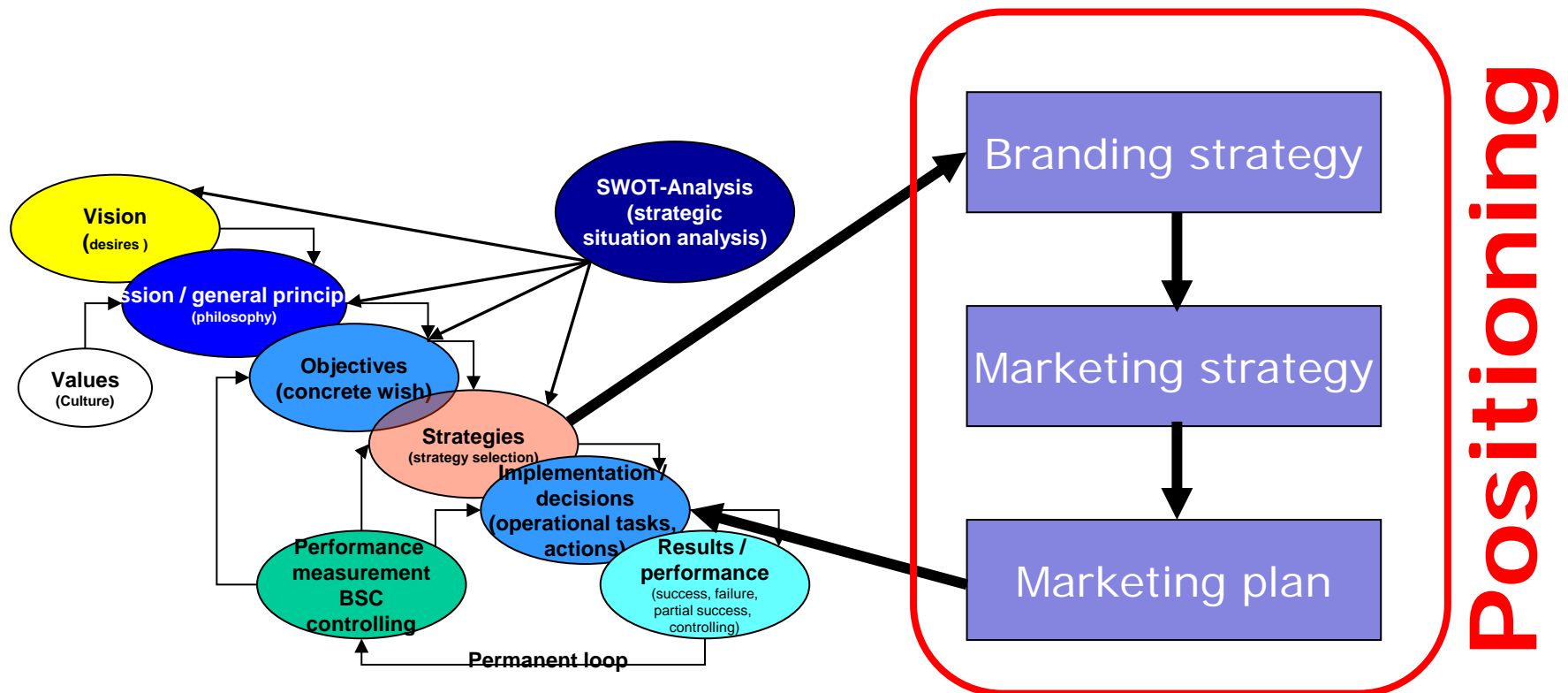
# Strategy development

*„If you do not know where you are going to, you will not arrive.“*





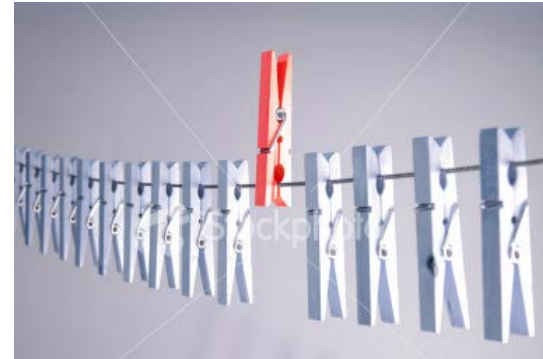
# From strategy to marketing action! Not the opposite way!!!





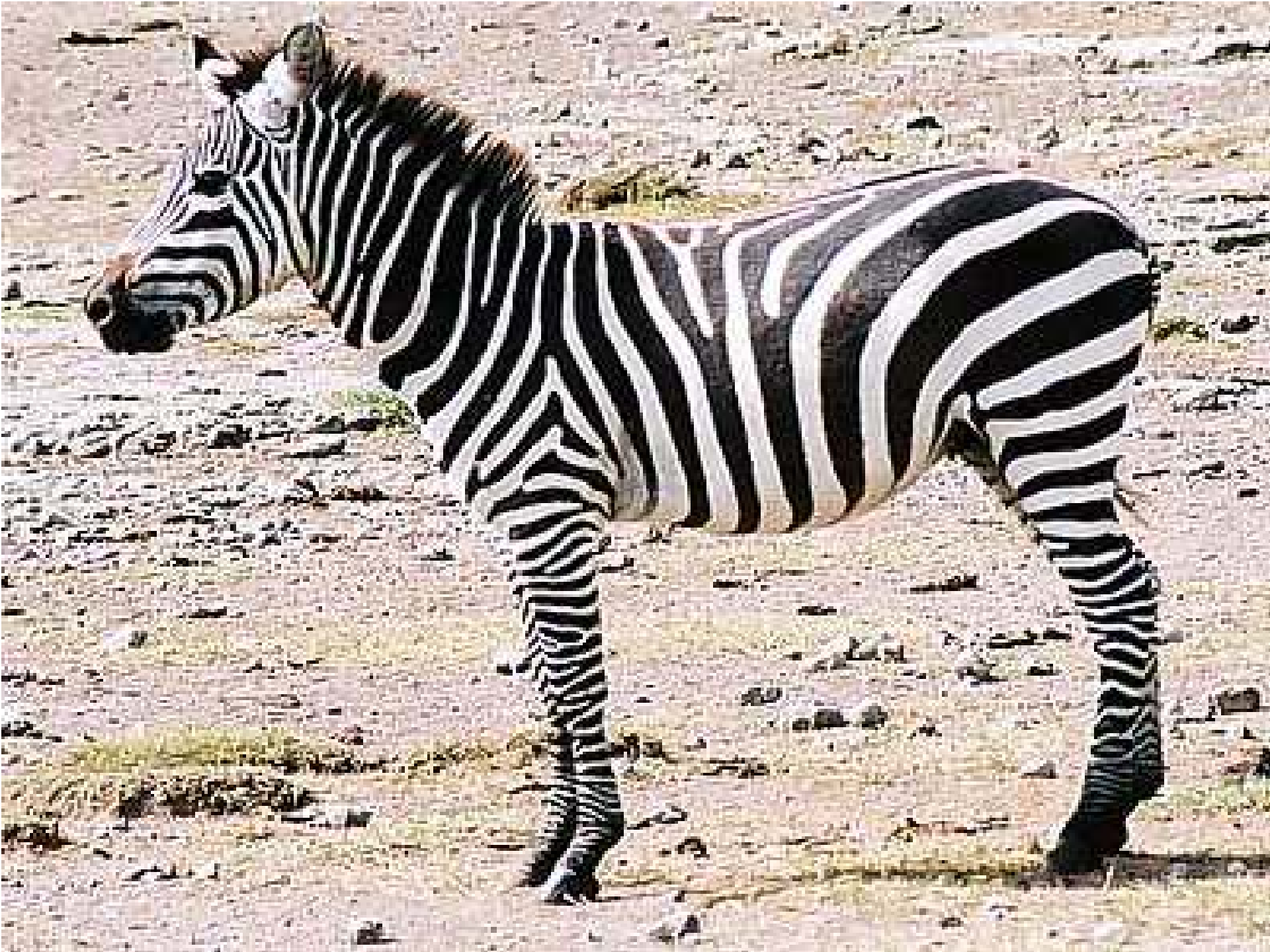
# Positioning

'be  
different...'



„... be different or die!“









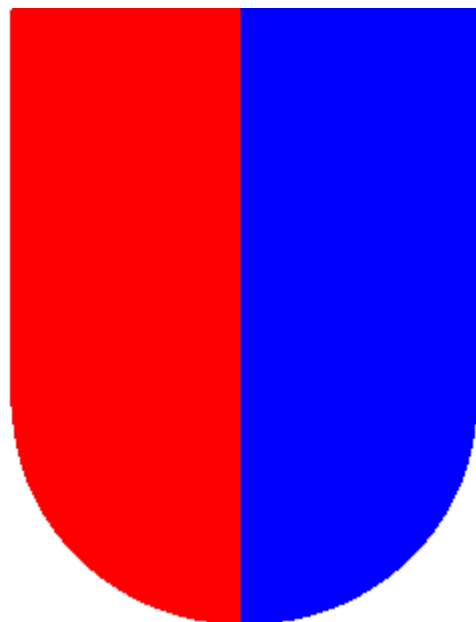


**What is the positioning of the  
Ticino and its destinations?**

**You the experts know it!**

**Do the potential guests know it too?**

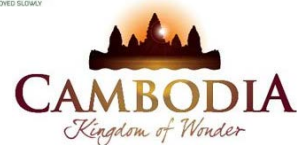
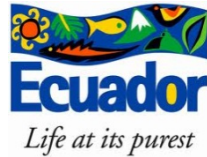
**You want to have tourism ...**



**Others want to have tourism too ...**



# ... 200 countries ....



# ... 200'000 cities / destinations .....



CITY OF SYDNEY



STUTTGART



Gemeente Amsterdam



Joburg



DENVER THE MILE HIGH CITY



muenchen.de



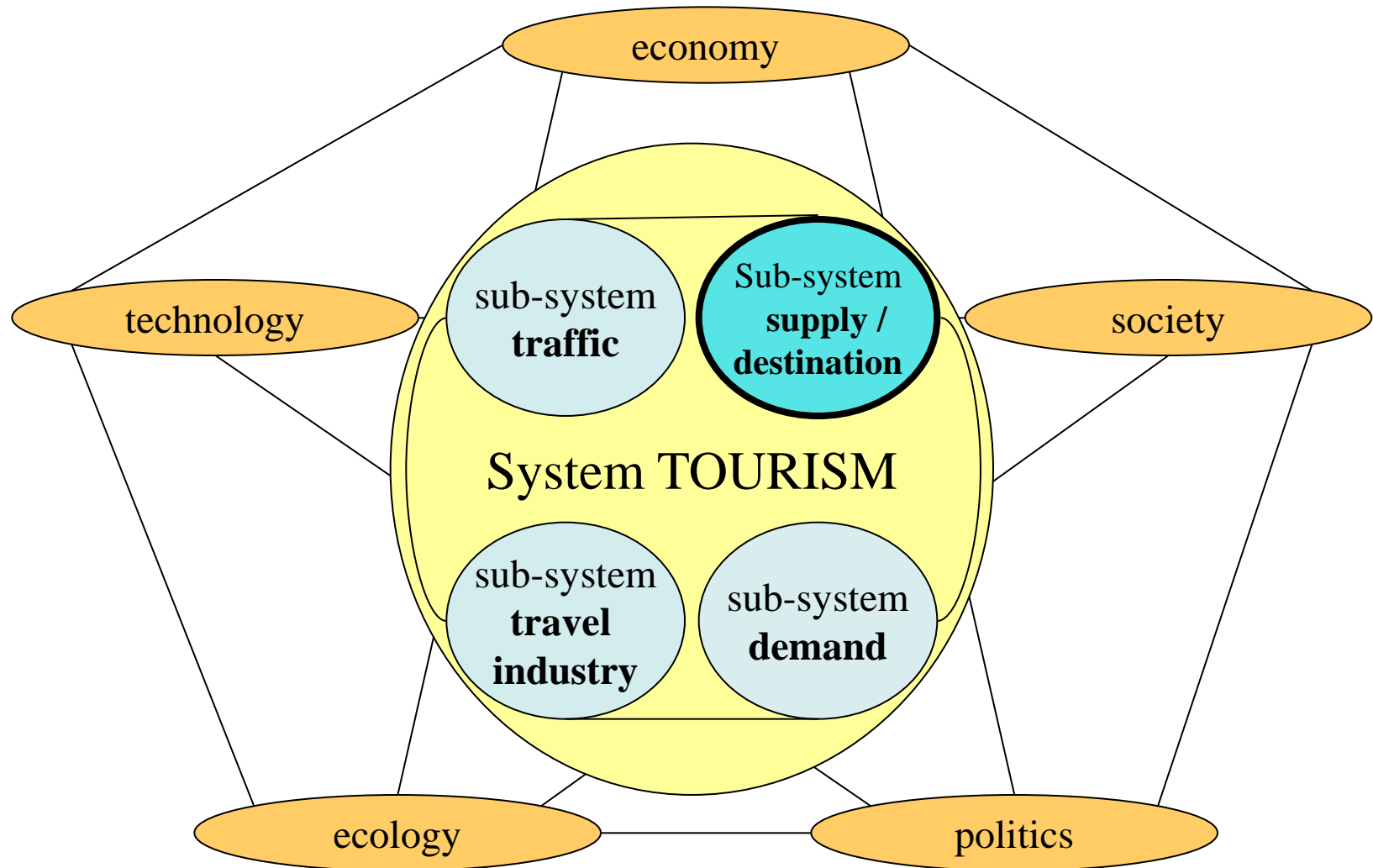
Tallinn



# ... and 200'000'000 businesses

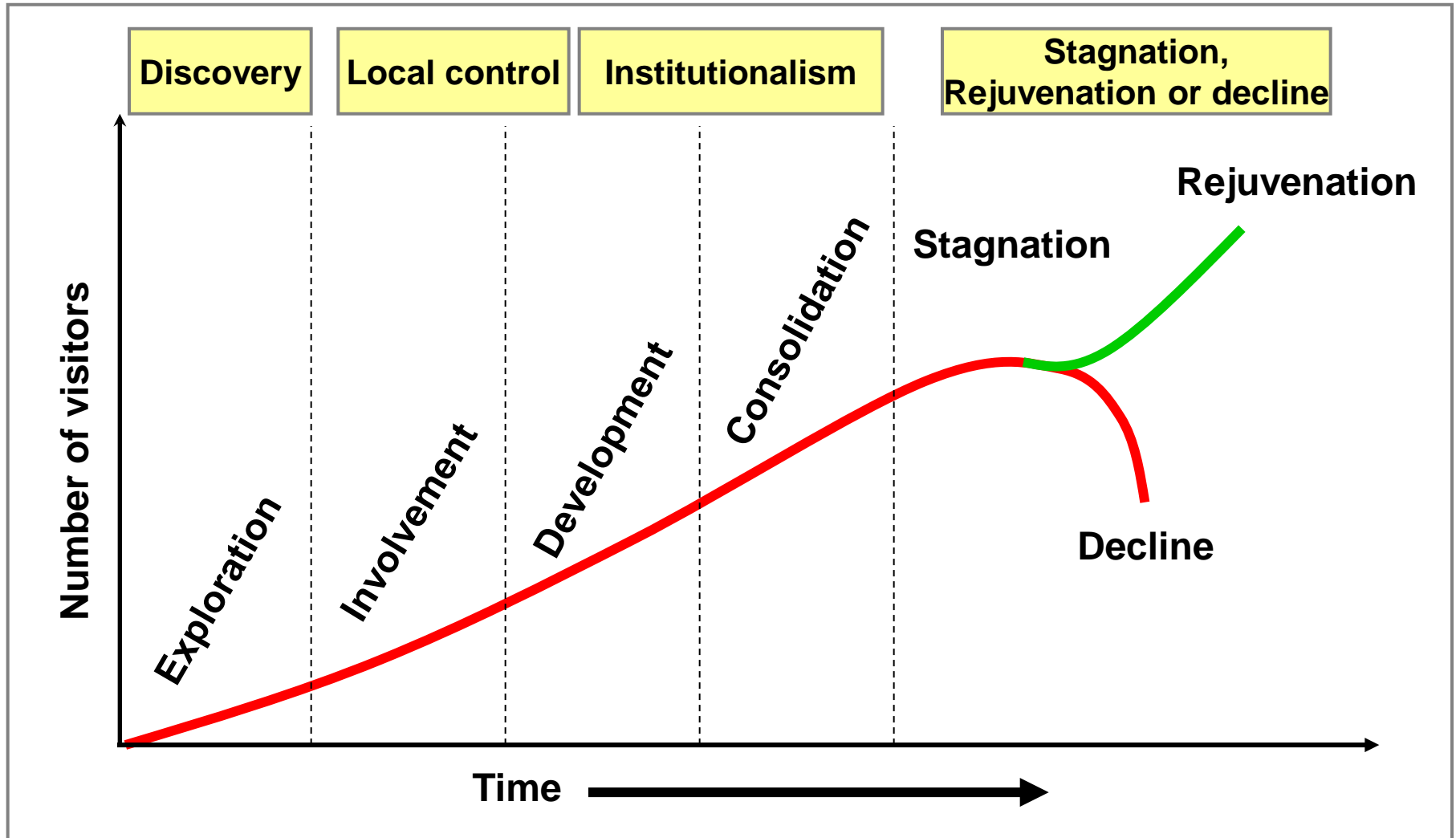


# Understand the System of Tourism!



# The Tourism Destination Life Cycle!

Bellinzona? Ascona? Locarno? Lugano? .....?  
Ticino?



# Tasks of a Destination / DMO

<p><b>1. Planning</b></p>	<p><b>2. Information</b></p>	<p><b>3. Design of tourist supply</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mission statement</li> <li>▪ organization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ information for guests</li> <li>▪ information for local population</li> <li>▪ support for journalists</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ care for guests</li> <li>▪ entertainment for guests</li> <li>▪ coordination of tourism infrastructure</li> <li>▪ operating of leisure facilities</li> <li>▪ control and improvement of product quality</li> </ul>
<p><b>4. Marketing communication</b></p>	<p><b>5. Sale</b></p>	<p><b>6. Lobbying</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ promotion</li> <li>▪ sales promotion</li> <li>▪ PR</li> <li>▪ brand management</li> <li>▪ market research</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ information- and reservation system</li> <li>▪ packages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ awareness of tourism in population</li> <li>▪ comprehension of tourism in political authorities</li> <li>▪ collaboration in cooperative organizations</li> </ul>

# Performance Measurement

Number of bed nights	?	
?	?	
?	?	
?	?	
?	?	
?	?	
?	?	
?	?	
?	?	
?	?	
?	?	
?	?	
?	?	
?	?	?
?	?	and others!

**Professional Management Cockpit!!!**

# Tourism 2020 Vision vs. actual trend World

## International tourist arrivals





Institute of Tourism ITW

Prof. Urs Wagenseil, Head Tourism

T direct +41 41 228 99 24

[urs.wagenseil@hslu.ch](mailto:urs.wagenseil@hslu.ch)

**Good Luck!**