

Bases per a l'aplicació del màrqueting turístic per a una destinació sostenible: el cas de Barcelona

Criteris de màrqueting per a una destinació sostenible

Preparat per Xavier Font i Joan Serra, School of Hospitality and Tourism Management,
University of Surrey, per a la Direcció de Turisme de l'Ajuntament de Barcelona.

Pla Estratègic de Turisme 2020

09/02/2017



Contingut

Bases per a l'aplicació del màrqueting turístic per a una destinació sostenible: el cas de Barcelona.....	1
Què és el màrqueting sostenible?.....	3
Secció 1. Criteris del màrqueting sostenible.....	4
01 Reduir els impactes ambientals i socials negatius.....	5
02 Reduir la petjada de carboni del transport.....	6
03 Normalitzar el comportament del visitant.....	7
04 Reduir la saturació turística.....	8
05 Compensar els impactes negatius que causa el turisme.....	9
06 Servir la destinació, no les entitats.....	10
07 Servir les necessitats de la destinació.....	11
Secció 2. Bases d'un màrqueting i una comunicació de la sostenibilitat més persuasius.....	12
08 Evitar la percepció de "maquillatge" en les accions de sostenibilitat.....	13
09 Liderar el consum de productes sostenibles des del sector públic.....	14
010 Redefinir el producte sostenible d'acord amb les necessitats del mercat.....	15
011 Comunicar els beneficis per al client del producte més sostenible.....	16
012 Comunicar la qualitat de l'experiència que resulta del producte sostenible.....	17
013 Millorar la credibilitat dels missatges explícits.....	18
014 Segmentar els mercats d'acord amb el significat emocional de la sostenibilitat.....	19
Secció 3. La sostenibilitat aplicada al pla de màrqueting.....	20
015 Uns objectius del màrqueting de la DMO més complets.....	21
016 Una segmentació de mercats segons el valor total dels visitants.....	22
017 Un ventall de possibilitats de posicionament.....	23
018 Inversió en productes de futur.....	24
019 Gestió de la demanda a través dels preus.....	25
020 Comunicació i distribució que beneficien la destinació.....	26
Referències.....	27

Què és el màrqueting sostenible?

El màrqueting és responsable d'una bona part dels impactes, positius i negatius, causats en una destinació turística. El tipus i la quantitat de clients que rebem, les expectatives que generem, el comportament que promovem o els serveis que promocionem són les raons per les quals el visitant genera aquests impactes, i totes aquestes conductes són el resultat del màrqueting i la comunicació.

Gairebé sempre les accions de màrqueting han prioritzat les necessitats del visitant a curt termini, sense donar tanta importància a l'impacte que tenen en els residents, o a la capacitat de la destinació de servir les necessitats de tots els seus grups d'interès en un futur.

El màrqueting sostenible és l'aplicació de tècniques de màrqueting per fer que una destinació, un recurs o un producte serveixi les necessitats del visitant i del resident avui i tingui la possibilitat de fer-ho també en un futur. Això implica que les entitats encarregades del màrqueting han de tenir una visió més àmplia de les seves responsabilitats i avaluar l'impacte de les seves accions d'una manera més holística.

En aquest informe analitzem les possibilitats de fer un màrqueting més sostenible per al que es denomina DMO, l'entitat de màrqueting de la destinació (en anglès, *destination marketing organization*), que és el paper que a Barcelona du a terme Turisme de Barcelona.

Secció 1. Criteris del màrqueting sostenible

L'objectiu principal del màrqueting sostenible és atraure un volum i un tipus de turisme adequat a les condicions i les necessitats de la destinació. La prioritat sempre és la destinació, i el turisme li serveix per ser un lloc millor on viure, és a dir, que el turisme li ha de servir d'eina.

Reiterem que, per ser sostenibles, la jerarquia és clara: és la destinació la que ha d'utilitzar el turisme, i no la indústria turística la que ha d'utilitzar la destinació.

Ho podem aconseguir si canviem els objectius tradicionals del màrqueting d'incrementar el volum de vendes i despesa pels objectius que presentem seguidament. El format en el qual presentem aquests criteris és el següent:

- **Criteri** de sostenibilitat
- **Objectiu** de màrqueting resultant del criteri
- **Explicació** de com l'objectiu reflecteix el criteri
- **Indicador** per a les accions de màrqueting de la destinació

SEGUINT AQUEST CRITERI DE SOSTENIBILITAT...	... ENS PROPOSEM AQUEST OBJECTIU DE MÀRQUETING...	... I EN MESURAREM L'ÈXIT AMB AQUEST INDICADOR
1. Reduir els impactes ambientals i socials negatius	Normalitzar el consum de productes i serveis més sostenibles	Percentatge dels serveis turístics certificats com a sostenibles
2. Reduir la petjada de carboni del transport	Reduir la distància del viatge, incrementar l'estada i optimitzar els mètodes de transport	Petjada de carboni del transport per visitant i nit
3. Normalitzar el comportament del visitant	Incrementar la lleialtat del visitant	Percentatge de visitants de lleure en la destinació que repeteixen
4. Reduir la saturació turística	Reduir l'estacionalitat i redistribuir geogràficament	Índex de saturació del turisme en la destinació
5. Compensar els impactes negatius que causa el turisme	Incrementar la despesa local del visitant	Despesa del visitant que repercuteix en la destinació
6. Servir la destinació, no les entitats	Complementar, no reemplaçar, el sector privat	Valor afegit que no hauria pogut aconseguir el sector privat tot sol
7. Servir les necessitats de la ciutat	Treballar amb les empreses que fan una ciutat més sostenible	Percentatge d'empreses amb necessitat d'ajuda dins dels programes de partenariat de l'entitat de màrqueting/promoció

01 Reduir els impactes ambientals i socials negatius

Objectiu: normalitzar el consum de productes i serveis més sostenibles

El creixement del turisme causa impacte en la quantitat i la qualitat dels recursos naturals que tenim i en la qualitat de vida dels residents. Ja hi ha estàndards de producció que permeten servir millor el visitant sense consumir tants recursos. Molts destins tenen ja iniciatives en aquest sentit, encara que els resultats són limitats. El que passa sovint és que hi ha ben poques empreses certificades i no tenim les economies d'escala per fer un canvi substancial. Aleshores, aquestes poques empreses s'han de promocionar independentment, sense el suport del sector públic.

En les destinacions madures, cal que la certificació de sostenible sigui normal, i no l'excepció. Cal utilitzar la certificació per

millorar el transport, l'allotjament, la restauració i els serveis d'àpats, les atraccions i les activitats, les reunions, els congressos i les fires, i la infraestructura, entre d'altres. Una destinació no pot fer màrqueting dels seus esforços de sostenibilitat quan la majoria del seu producte no és sostenible.

Per tant, caldrà que les destinacions introdueixin incentius de mercat importants per fer que els serveis turístics es certifiquin. Això inclou exigir una certificació per ser proveïdors del sector públic, per ser membres d'entitats de promoció, *convention bureaus* o clubs de producte, i per intervenir en totes les campanyes de màrqueting amb participació pública.

Indicador: Percentatge dels serveis turístics certificats com a sostenibles

02 Reduir la petjada de carboni del transport

Objectiu: reduir la distància del viatge, incrementar l'estada i optimitzar els mètodes de transport.

La petjada de carboni per viatjar a una destinació turística és responsabilitat d'aquesta destinació: al capdavant, som "nosaltres" els qui decidim quins mercats volem atreure, des d'on, per quant temps i per consumir quins productes.

La mitjana de consum anual a Europa és de 6,5-10 tones per persona, però per combatre el canvi climàtic hem de reduir aquest consum a l'equivalent de 2 tones de carboni per any. Un vol de 2 hores d'anada i tornada suposa mitja tona per persona, i un vol de set hores són 2,3 tones. A mitjan segle XIX, els vols poden significar més del 40% de la petjada de carboni, ja que actualment no tenim les solucions tecnològiques per avançar tan ràpid com en altres sectors.

Com a destinació responsable, mirarem de reduir la distància viatjada pels nostres visitants i atreure persones més properes. Com que el transport suposa tres quartes parts de la petjada de carboni de tot el

viatge, podem procurar que tots els visitants allarguin la seva estada per reduir proporcionalment la petjada de carboni per nit i necessitar menys viatges per aconseguir el mateix benefici econòmic. Podem mirar d'atreure visitants que facin servir el tren o l'autobús i, fins i tot, comparativament, el cotxe (on normalment hi ha diversos ocupants), ja que tots tenen petjades de carboni més baixes que l'avió.

Quan els vols són inevitables, podem fer màrqueting en mercats emissors des d'on hi hagi vols directes i no en llocs on s'hagin de fer connexions, ja que això incrementa la petjada. Un altre cas que cal considerar prioritàriament és el de les vacances en creuer, que suposen la petjada de carboni més alta, perquè depenen del transport per arribar on comença el creuer i s'hi suma l'impacte del creuer mateix, que és molt més alt que el d'un allotjament i unes activitats en terra.

Indicador: Petjada de carboni del transport per visitant i nit



03 Normalitzar el comportament del visitant

Objectiu: incrementar la lleialtat del visitant

Els visitants que es comporten més com els residents generen uns impactes millors. El visitant que repeteix gasta una mica menys per dia, però la despesa repercuteix més en l'economia local. El visitant que compra a botigues i fa activitats de lleure semblants al resident ajuda més l'economia local, i els ingressos afegits donen un estímul afegit a l'economia local. Cal tenir en compte, però, que el nombre d'aquests visitants afegits no desplaci els residents o que no encareixi els serveis i els productes dels quals gaudeixen. El visitant que repeteix també respecta més la cultura i els costums de la destinació. Aprèn més coses sobre la cultura i la llengua, visita més varietat de llocs i depèn menys de les icones de la destinació, i crea, per tant, menys congestió.

També hi ha evidències que en el món dels serveis costa menys retenir un client que atreure'l per primera vegada. Tot i això, sovint les campanyes de màrqueting se centren en el visitant de primera vegada o tracten tots els visitants com si fos la primera vegada que ens volen visitar, i

donen, al visitant que consideri tornar, el missatge que només hi ha coses per fer per a una sola visita. Per tant, les destinacions madures haurien de centrar els seus esforços en el mercat de repetició i cercar maneres per fer que el client lleial faci de prescriptor i model per a altres visitants.

D'altra banda, tenim entès que, sovint, la satisfacció dels visitants que repeteixen una destinació és més baixa que en la seva primera visita. També hi ha evidències que, en general, un visitant que repeteix tendeix a gastar menys que un visitant de primera vegada. Creiem que totes dues variables es poden millorar amb un màrqueting que s'enfoqui més cap a les necessitats del visitant que repeteix i doni més èmfasi a la varietat d'atraccions i activitats i a noves formes de visitar atraccions ja conegudes.

Entenem que és un objectiu difícil i que implica molts canvis en la manera habitual de fer el màrqueting en les destinacions. Ara bé, entenem també que, si més no, és un objectiu que ha de guiar els esforços de qualsevol destinació madura que vulgui ser més sostenible en el futur.

Indicador: Percentatge de visitants de lleure en la destinació que repeteixen

04 Reduir la saturació turística

Objectiu: reduir l'estacionalitat i redistribuir geogràficament

Sovint els visitants es concentren en moments i llocs molt concrets; aquesta congestió crea impactes socials i ambientals negatius molt més alts del que seria necessari si es distribuïssin millor. La congestió també vol dir que l'economia local no pot servir les necessitats del visitant de forma eficient, motiu pel qual es genera una pèrdua d'ingressos, mentre que la manca de visitants en temporada baixa s'afegeix a aquest rendiment subòptim.

Les destinacions han de canviar la manera com es promocionen i deixar de fer servir icones/atraccions que ja estan saturades. Cal dissenyar sistemes per fer que els clients que vulguin accedir a les icones deixin més benefici per a tota la destinació. Per exemple, es poden incloure en paquets de més valor i no permetre que les agències que compren alts volums per a visitants, i que repercuteixen menys en la destinació, tinguin un tracte preferent.

El màrqueting hauria de dispersar els visitants donant moltes més opcions de "coses per fer" i creant submarques que ressaltin la personalitat de diverses parts

de la destinació a fi de servir eficientment els diversos mercats, de manera que no es causin més conflictes amb les necessitats locals.

Per a destinacions madures, és essencial que això sigui una forma de repartir la pressió excessiva que ja existeix en punts massa saturats, i no una forma de facilitar més creixement. Des de fa alguns anys, Barcelona ja intenta treballar amb els barris i hi ha un pla turístic de districtes que va en aquest camí. Cal, però, que un pla així no es vegi com una manera de créixer amb el mateix model turístic que ha causat impactes socials negatius en altres barris.

La dispersió del turisme també hauria de ser temporal i s'hauria de distribuir la demanda per crear fluxos regulars de visitants que es puguin acollir de manera òptima. Aquí, el màrqueting pot ajudar tant des de la programació i la promoció d'activitats com per assegurar-nos que la imatge que donem no sigui la que faciliti l'atracció de clients en temporada alta (tot i que Barcelona ja rep un turisme força distribuït al llarg de tot l'any).

Indicador: Índex de saturació del turisme en la destinació

05 Compensar els impactes negatius que causa el turisme

Objectiu: incrementar la despesa local del visitant

Cercar formes perquè el turista gastí més i que els diners gastats repercuteixin en la destinació en lloc de fugir a altres llocs, ajuda a fer que una destinació compensi els impactes negatius ineludibles del turisme. Cal calcular com repercuteix la despesa del visitant en la destinació, i no només quant s'ha gastat.

Part dels diners que gasta el turista no beneficien la destinació; si els productes són importats, la mà d'obra no és local o els establiments són propietat d'entitats que paguen impostos en un altre lloc (o tenen exempcions fiscals).

Els diners que repercuteixen localment tenen un impacte econòmic indirecte positiu, perquè les compres locals creen més llocs de treball i afavoreixen l'adquisició de més materials locals. Aquests diners tenen un tercer nivell d'impacte positiu, que és la despesa en l'economia local que fan les persones que

treballen directament o indirecta en el turisme.

Les destinacions han d'ajustar el seu màrqueting per desenvolupar productes i atraure mercats que tinguin un millor impacte econòmic en tots tres nivells i no només en el primer, cosa que pot ser enganyosa. Els països ja tenen comptes satèl·lit de turisme que els donen dades d'aquest estil a escala nacional, però en general no es recullen per segments i per destinacions ni en un format que els permeti utilitzar-les per prendre decisions.

En el cas d'una destinació com Barcelona, pot semblar que és difícil treballar en aquesta línia, perquè la seva economia està molt globalitzada. Ara bé, quan parlem de turisme i sostenibilitat és ineludible fer esforços per prioritzar els beneficis locals.

Indicador: Despesa del visitant que repercuteix en la destinació

06 Servir la destinació, no les entitats

Objectiu: complementar, no reemplaçar, el sector privat

La valoració de l'èxit d'una entitat de promoció/màrqueting d'una destinació madura (DMO), tant si és pública com privada o mixta, ha de fer-se pel valor afegit que aporta a la destinació gràcies a les seves accions, i no pels ingressos i les despeses totals generats (ja que aquest tema està més vinculat a la governança i al mecanisme de finançament dissenyat). Per tant, les seves accions han d'anar adreçades a la capacitat d'aquesta entitat de servir les necessitats de la destinació. I això es tradueix en la seva capacitat d'aplicar un tipus de màrqueting que respongui a les directrius o al pla estratègic de la destinació.

La governança i el sistema de finançament de la DMO no haurien de condicionar la seva missió real, sinó a l'inrevés. La funció de la DMO és promocionar la destinació i comercialitzar els productes i els serveis

que responen als objectius de desenvolupament sostenible de la ciutat, cosa que, per si sol, el sector privat no pot fer sense ajuda. Una DMO d'una destinació madura (tant si és pública com mixta) no hauria de comercialitzar productes/serveis que ja es venen bé *per se*, en un context on l'entitat es converteixi en competència directa del sector privat. L'entitat hauria d'adoptar un rol que complementi, però no que reemplaci, el que ja pot fer el sector privat per si mateix.

Un canvi de mètrica i un canvi en el sistema de presa de decisions serà, doncs, fonamental. Això podria exigir una redefinició del sistema de finançament (i previsiblement de l'arquitectura de gestió/promoció turística de la destinació) que faciliti, i no impedeixi, la veritable missió d'una DMO.

Indicador: Valor afegit que no hauria pogut aconseguir el sector privat sol

07 Servir les necessitats de la destinació

Objectiu: treballar amb les empreses que fan una destinació més sostenible

La prioritat del sector públic (i de tota entitat que hi estigui involucrada) ha de ser treballar amb les empreses que més ajudin al desenvolupament sostenible de la ciutat. Això vol dir donar prioritat a treballar amb les empreses que necessiten més ajuda, que poden ser empreses:

- En procés de creació o petites
- Amb productes sostenibles, de manera implícita o explícita
- Gestionades per dones
- Ubicades a zones de la ciutat amb més pobresa
- Que contractin personal amb dificultats d'inserció laboral
- Allunyades dels principals circuits/zones turístiques
- Etcètera

La prioritat és treballar amb les organitzacions de la ciutat que més es poden beneficiar del turisme per fer que la ciutat sigui més sostenible, i amb les que

necessiten més ajuda i que no poden, per exemple, accedir al mercat totes soles, i no amb les empreses grans que tenen un accés més fàcil al mercat.

D'aquesta manera, el sector públic es converteix en una "incubadora" de projectes d'emprenedoria, en col·laboració amb entitats que necessitin el *know-how* i el suport del sector públic per llançar nous productes al mercat amb criteris de sostenibilitat. El format d'incubadora garanteix una rotació dels productes i els serveis disponibles que permet mantenir una certa novetat en l'oferta i, a la vegada, permet a les organitzacions col·laboradores un procés d'aprenentatge fins que creixen i es poden valer per si mateixes. El que cal evitar és la creació d'una dependència d'empreses, de qualsevol tipologia, del sector públic i, principalment, de les empreses grans.

Indicador: Percentatge d'empreses amb necessitat d'ajuda dins dels programes de partenariat de la DMO

Secció 2. Bases d'un màrqueting i una comunicació de la sostenibilitat més persuasius

Ara que els criteris estan clars, ens cal mirar les eines principals que tenim a l'abast perquè els nostres esforços de màrqueting i comunicació tinguin més possibilitats d'èxit. I és que, habitualment, veiem resultats poc alentidors en les campanyes que comuniquen que una

destinació o un producte/servei és sostenible, o quan demanen als visitants i residents que canviïn el seu comportament per contribuir a la sostenibilitat. A continuació presentem alguns exemples que són aplicables al turisme. El format és el següent:

A PARTIR D'AQUEST OBJECTIU DE MÀRQUETING I COMUNICACIÓ...	... PRENDREM AQUESTES ACCIONS PER SER MÉS PERSUASIU
8. Evitar la percepció de "maquillatge" en les accions de sostenibilitat	Tenir en compte les necessitats dels grups d'interès i analitzar el "risc reputacional" de la comunicació d'accions de sostenibilitat
9. Liderar el consum de productes sostenibles des del sector públic	Introduir criteris de compra sostenible per a la cadena de proveïdors de tots els serveis de les entitats públiques i mixtes en relació amb el turisme de la destinació
10. Redefinir el producte sostenible d'acord amb les necessitats del mercat	Un cop tenim una base que garanteix que els proveïdors compleixen uns criteris bàsics, ens cal pensar com comunicar-ho tenint en compte les necessitats del client
11. Comunicar els beneficis per al client del producte més sostenible	canviar el raonament sobre per què comuniquem la sostenibilitat: l'èmfasi és comunicar, primer, el benefici per al client i, només si cal, comunicar les característiques de sostenibilitat del producte que ens aporten aquest benefici.
12. Comunicar la qualitat de l'experiència que resulta del producte sostenible	Canviar el vocabulari i el to dels missatges, ressaltar els elements emocionals del producte sostenible i evitar conceptes de sostenibilitat abstractes o informació tècnica difícil d'entendre.
13. Millorar la credibilitat dels missatges explícits	per al turisme de negocis, utilitzar estàndards internacionals amb credibilitat per al client. Per al turisme de lleure, comunicar missatges d'experiència. En ambdós mercats, donar evidències de l'impacte de l'acció.
14. Segmentar els mercats d'acord amb el significat emocional de la sostenibilitat	Experimentar amb campanyes i missatges concrets per a mercats i contextos específics, per avaluar l'impacte que tenen en el canvi de comportament.



08 Evitar la percepció de “maquillatge” en les accions de sostenibilitat

Hi ha molt d'escepticisme en els missatges de sostenibilitat, i amb raó, ja que hi ha hagut molts exemples d'empreses i destinacions turístiques que han comunicat accions de sostenibilitat de manera parcial i interessada (1, 2), el que en anglès es coneix com a *greenwashing*. Cap destinació (ni cap empresa) no hauria de crear, per tant, un relat de sostenibilitat sobre la base d'unes accions limitades quan, alhora, hi ha impactes més importants que no es tracten. Aquest perill de crítica, sovint feta per les ONG, és altament probable en destinacions que, per exemple, no tinguin en compte l'impacte del transport.

Abans de començar un programa de sostenibilitat, i de comunicar-lo, cal tenir en compte les necessitats dels seus grups d'interès. A tall d'exemple, hi ha evidències que, en el sector dels creuers, això no ha passat tan sovint com caldria (3).

Cal destacar també que, en el procés de presentació documental de responsabilitat social corporativa segons la Global

Reporting Initiative, és clau el requeriment de fer una *materiality analysis*. Això vol dir que totes les multinacionals de turisme, igual que les d'altres sectors, hauran de dissenyar els seus programes de sostenibilitat basant-se en allò que els seus grups d'interès n'esperen i no simplement fer (i comunicar) el que ja s'ha fet. Això té repercussions per a les destinacions que vulguin treballar juntament amb empreses per dissenyar programes conjunts d'RSC.

Per tant, atès que ja hi ha moltes experiències internacionals en sostenibilitat, hem d'evitar els riscos reputacionals de fer campanyes o accions que tinguin un impacte baix. Si volem comunicar explícitament missatges de sostenibilitat, cal que siguin significatius. Pretendre comunicar que una destinació és sostenible perquè, per exemple, menys d'un 5% dels seus allotjaments, restaurants o atraccions estan certificats com a sostenibles té un risc alt, i més quan hi ha altres destinacions amb un percentatge considerablement més alt.

Acció: tenir en compte les necessitats dels grups d'interès i analitzar el “risc reputacional” de la comunicació d'accions de sostenibilitat.

09 Liderar el consum de productes sostenibles des del sector públic

El canvi principal en la demanda de sostenibilitat rau en la necessitat de donar compte dels seus impactes per part d'intermediaris i empreses multinacionals. No podem esperar que el turista sigui el que desencadeni accions de part de l'empresariat o el sector públic d'una destinació. Com que el procés de canvi és lent, primer cal mirar cap al sector públic com el motor per a la demanda de sostenibilitat.

La governança del sector públic s'ha de notar no només en el fet que influeix en el canvi de comportament dels altres, sinó també en el fet d'acceptar que el sector públic és un dels compradors més importants de serveis de fires i congressos, serveis d'hoteleria, i serveis d'àpats i restauració. Una de les millors formes que té el sector públic de crear una cadena de canvis en l'oferta és ser l'agent que exigeixi uns estàndards de sostenibilitat als seus proveïdors. Un canvi d'aquest tipus crea confiança en el procés.

Això suposa un canvi en el paper del sector públic, que sovint s'ha vist com a motor de l'oferta (creant sistemes i donant incentius), mentre que en aquest cas proposem una intervenció des del costat

de la demanda. Una conducta d'aquest tipus té el potencial de fer que les empreses mitjanes i grans, que sovint són les proveïdores del sector públic, s'hagin d'organitzar per complir amb els estàndards de sostenibilitat demanats. Això, en cadena, fa que les empreses mitjanes i grans de turisme, restauració i gestió d'esdeveniments hagin de demanar estàndards de sostenibilitat als seus propis proveïdors.

Un govern pot calcular el valor de les seves compres en serveis de turisme, transport, restauració, serveis d'àpats, esdeveniments, etcètera, i fer servir aquest poder de compra per crear canvis. Es pot començar amb les entitats públiques de gestió del turisme en la destinació i fer-ho servir com a exemple per a altres entitats públiques.

Cal tenir en compte que és més viable fer servir estàndards de sostenibilitat d'aspectes mediambientals que no pas socials, perquè els acords de comerç internacional prohibeixen posar barreres al comerç basades en criteris de compra local o creació de llocs de treball local (4). Per poder desplegar-los, caldrà està ben assessorats legalment.

Acció: introduir criteris de compra sostenible per a la cadena de proveïdors de tots els serveis de les entitats de gestió públiques i mixtes en relació amb el turisme en la destinació.

010

Redefinir el producte sostenible d'acord amb les necessitats del mercat

Els criteris de sostenibilitat que s'utilitzen, per exemple, en el Global Sustainable Tourism Council (GSTC) i totes les ecoetiquetes que són validades per ells serveixen per tenir una mesura de quins productes i serveis són sostenibles i quins no. Però els criteris sovint es defineixen sense tenir en compte les necessitats del mercat.

L'agència que promou una destinació ha de pensar com utilitzar aquests criteris com a base i veure quines característiques tenen aquests productes que es puguin fer servir com a proposta única de venda (en anglès, *unique selling proposition*). Si és possible, cal dissenyar productes sostenibles pensant en el client (el que en anglès s'anomena *user centred sustainable design* (5)) i en com podrà gaudir millor el client de l'experiència que li oferim.

Això vol dir que hem d'anar més enllà de tenir llistes de productes certificats per criteris com els de GSTC, Biosphere o ETIS. Sí que ens cal tenir una justificació de per què una sèrie de productes/serveis són sostenibles, però, pel que fa a oferir

experiències gratificants per al client, la llista per si mateixa no ens ajuda a vendre.

En molts casos ens trobarem que en una destinació hi ha experiències que podem oferir que intuïtivament serien sostenibles, però que, per una varietat de raons molt vàlides, no podem certificar. Hotels en barris perifèrics que promocionin activitats i restaurants dins del mateix barri milloraran l'impacte econòmic; empreses que contractin personal amb discapacitats milloraran l'impacte social, i empreses que donin ofertes a clients que venen en tren milloraran l'impacte ambiental, per donar-ne alguns exemples.

Sovint, és aquí on trobarem les opcions més creatives que puguin tenir un valor més emocional per al client. També suposaran oportunitats per fer que altres empreses també n'aprenguin, i caldrà que les entitats de promoció siguin prou flexibles per valorar aquestes opcions. En definitiva, cal que les entitats de promoció de la destinació trobin formes de destacar aquestes accions.

Acció: un cop tenim una base que garanteix que els proveïdors compleixen uns criteris bàsics, ens cal pensar com dissenyar experiències tenint en compte les necessitats del client.

011

Comunicar els beneficis per al client del producte més sostenible

Hi ha moltes enquestes que indiquen el percentatge de clients que estan interessats en la sostenibilitat, però també hi ha moltes evidències que, tot i tenir bones intencions, el client pren decisions de compra basades en els beneficis que el producte té per la seva experiència i no necessàriament per raons “altruistes” (6). El segment de mercat de viatgers que volen comprar productes de turisme perquè són sostenibles és petit, però el segment de mercat que està interessat en els beneficis personals que resulten d’un producte més sostenible és molt més alt (7).

És més realista influir en el procés de compra quan comuniquem quins són els beneficis per al client de comprar un producte sostenible. Qualsevol client, tant el que està predisposat a ser més sostenible com el que no, prefereix missatges on quedi ben clar qui es beneficia de l’acció de sostenibilitat. Si el sacrifici que demanem del client és baix, és possible presentar el benefici per a la destinació. Si el sacrifici és alt, com ara

demanar un canvi de comportament, hem de trobar una manera perquè hi hagi un benefici explícit per al client (8-10).

Quan hi ha beneficis per al client, és important fer-los tangibles amb una comunicació persuasiva. Dir que el producte és sostenible ens dona pocs resultats; dir què guanya el client d’aquest producte (sense necessàriament dir que és sostenible) té més èxit (11).

En una anàlisi de més de 1.800 missatges de sostenibilitat fet durant l’any 2014, vam trobar que només el 21% explicaven els beneficis al client i només en el 6% dels casos el client en treia una experiència positiva (12). Per tant, hi ha encara molta potencialitat que pot resultar d’una comunicació millor.

Proposem, per tant, un canvi de raonament en la comunicació de la sostenibilitat: no comuniquem que un producte és sostenible perquè ho és, sinó perquè hi ha algun benefici que se’n desprèn i que el client valora.

Acció: canviar el raonament sobre per què comuniquem la sostenibilitat; l’èmfasi és comunicar, primer, el benefici per al client i, només si cal, comunicar les característiques de sostenibilitat del producte que ens aporten aquest benefici.

012

Comunicar la qualitat de l'experiència que resulta del producte sostenible

Com a conseqüència dels punts anteriors, trobem que és millor vendre productes i experiències que siguin sostenibles sense mencionar la paraula *sostenibilitat* (13, 14). La paraula *sostenibilitat* no és útil per comunicar-se amb el client de lleure, perquè no s'entén: es tracta d'una paraula molt abstracta, que vol dir moltes coses diferents depenent de quin producte parlem.

Els productes dels que parlem són només "relativament sostenibles", ja que sempre hi ha quelcom més que podríem fer i, per tant, podem entrar en el dilema que, quan fem servir la paraula *sostenibilitat*, ens trobem amb crítiques dels qui pensen que no ho és prou. En canvi, hi haurà altres productes que són parcialment sostenibles, però que es mereixen ser promocionats per altres valors que aporten a la destinació.

A més, no tothom veu la sostenibilitat com a positiva. La paraula *qualitat* també és abstracta i vol dir moltes coses diferents, però té l'avantatge que tots els clients l'entenen com un factor positiu. Sovint la sostenibilitat s'entén com una excusa per donar menys servei (calefacció, tovalloles, quantitat de menjar, etcètera). (15).

L'avantatge de comunicar menys els aspectes tècnics de la sostenibilitat és que els empresaris se sentiran més còmodes amb aquesta comunicació perquè té menys risc, en no dir explícitament que el producte és sostenible (16). Aquests són alguns exemples del llenguatge que podem fer servir (12):

- Llenguatge atractiu, que no només llisti fets (11);
- Aspectes de normalitat ("reutilitza les tovalloles com ho fas a casa" té més èxit que "reutilitza les tovalloles per salvar el planeta Terra");
- Normes personals i socials (explicant com és part del que tu faries o com altra gent ja ho fa (17));
- Un to actiu i no passiu;
- Possibilitats d'experimentar el producte sostenible, en lloc de parlar de coses que passen al rerefons;
- Incentius per comprar el producte sostenible;
- Fent fàcil el fet de ser més sostenible, per exemple, fent que sigui l'opció estàndard (menú amb menys carn i més verdures locals, per exemple).

Acció: canviar el vocabulari i el to dels missatges, ressaltar els elements emocionals del producte sostenible i evitar conceptes de sostenibilitat abstractes o informació tècnica difícil d'entendre.

013

Millorar la credibilitat dels missatges explícits

Hi ha casos en què ens convé comunicar explícitament que un producte és sostenible. Per al mercat de turisme de negocis i congressos en particular, cada vegada més s'incorporen els criteris de sostenibilitat en la compra d'aquests serveis, perquè les multinacionals han de reportar informes de responsabilitat social (en anglès, *corporate social reporting*) en què donin compte de la seva petjada de carboni (18).

S'han creat estàndards internacionals per al report del carboni a través del Protocol de gasos amb efecte d'hivernacle (en anglès, *Greenhouse Gas Protocol*) que ens donen unes pautes. Cal comunicar missatges que tinguin autoritat, utilitzant ecoetiquetes que siguin reconegudes i valorades pels clients. L'anàlisi d'ecoetiquetes de compensació de petjada de carboni per al transport tenen poca rellevància actualment i cal trobar maneres més persuasives de comunicar-ho (19). Per tant, per als mercats de lleure, que no coneixen aquests estàndards, es pot treballar amb missatges avalats per persones o institucions amb credibilitat per ser més convincents (20).

Les etiquetes, però, tenen un impacte limitat quan són l'única característica diferenciadora del producte (21), però, en tot cas, les podem fer servir per donar autoritat als missatges emocionals i d'experiència que volem comunicar als clients. D'aquesta manera, podem treballar des dels dos nivells.

Abans de decidir comunicar explícitament una acció o fer una companya de sostenibilitat, cal analitzar si és congruent amb el tipus d'experiència o servei que oferim al públic objectiu (22). Els missatges són més creïbles quan el client pot experimentar el que s'ha fet (23, 24) i quan el client pot ser part de l'experiència de fer-ho (25).

Finalment, per tenir credibilitat, cal que expliquem quin és l'impacte de l'acció o del canvi de comportament desitjat (26) i, per tant, caldrà mesurar aquest impacte. De fet, això passa poc o gairebé mai en turisme (27), però sí que tenim altres exemples que podem seguir. Si pensem en la Marató de TV3, veiem que bona part de la credibilitat del programa depèn de com comuniquen els beneficis dels diners recaptats en anys anteriors. Ens cal, doncs, més rendició de comptes.

Acció: per al turisme de negocis, utilitzar estàndards internacionals amb credibilitat per al client. Per al turisme de lleure, comunicar missatges d'experiència. En ambdós mercats, donar evidències de l'impacte de l'acció.

014 Segmentar els mercats d'acord amb el significat emocional de la sostenibilitat

Cal entendre què vol dir la sostenibilitat per a cada mercat, perquè el significat d'un mateix producte o experiència pot variar per a cada segment o mercat i cal pensar com es ven a cadascun. Per a certs mercats, la sostenibilitat es compra pel fet de ser un producte exclusiu, mentre que altres mercats només la compraran si la veuen com la cosa més normal per fer.

Caldrà saber com podem fer servir les normes i els valors personals i socials perquè els clients trobin que el comportament que els estem demanant i el producte que els estem oferint són normals i els més adequats per a ells (28). Per exemple, si promocionéssim la compra d'ous de granja de quilòmetre zero a una família, ho fariem a través de l'experiència de veure d'on venen, mentre que, per comunicar-ho a una parella d'edat avançada, ho fariem amb missatges que apel·lessin a la nostàlgia.

Per als turistes que repeteixen la visita a la ciutat es poden fer servir missatges de sostenibilitat lligats a la seva lleialtat al destí, missatges que els donin un cert "estatus" en comparació amb els que visiten la destinació per primera vegada. Per al turista que ens visita per primer cop,

els missatges han de ser per donar a entendre que comportar-se de manera sostenible és el que se n'espera i que la majoria de gent ja ho fa. En definitiva, tots dos grups han de trobar que el missatge està pensat per a ells.

Normalment, els missatges de sostenibilitat en turisme són simplement descriptius de les característiques del producte, sense estar segmentats per les necessitats del client o pel seu coneixement de la destinació. Proposem que això canviï i que es dissenyin missatges específics per a un context determinat i per aconseguir un comportament determinat.

Som conscients que aquest canvi és difícil per a les destinacions, que tenen el costum de traduir la informació sobre els recursos que tenen a llengües diferents, sense adaptar el contingut a les necessitats de cada mercat, tant si és per nacionalitats com per altres variables. Caldrà començar amb campanyes específiques per a situacions concretes on hi hagi una certa homogeneïtat d'expectatives i comportaments.

Acció: experimentar amb campanyes i missatges concrets per a mercats i contextos específics, per avaluar l'impacte que tenen en el canvi de comportament.

Secció 3. La sostenibilitat aplicada al pla de màrqueting

Els criteris i les bases que hem descrit anteriorment tenen conseqüències en l'estratègia i les accions concretes de màrqueting de la destinació. Per tant, hi ha implicacions directes en la manera en què una destinació com Barcelona hauria de ser representada per la seva DMO, la promoció que cal fer-ne i els productes, els serveis i les experiències que es decidirà prioritzar, que ja hem analitzat anteriorment (29).

En les destinacions madures, normalment la DMO, sota unes directrius ben clares, fa

funcions de gestió i màrqueting i no només d'informació, promoció i venda. I això hauria d'incloure també prendre riscos de desenvolupament de conceptes i productes que l'empresa privada no pot fer per si mateixa (particularment les pimes). Fer el màrqueting d'una destinació que aspira a ser considerada com a sostenible i responsable pot implicar un replantejament de la governança, del finançament i de les funcions de la DMO per poder complir eficaçment les aspiracions esmentades.

LES FUNCIONS DE MÀRQUETING I COMUNICACIÓ...

... CANVIEN DE LES MANERES SEGÜENTS, COM A RESULTAT D'INTRODUIR CRITERIS I BASES DE MÀRQUETING I COMUNICACIÓ SOSTENIBLE

15. Uns objectius del màrqueting de la DMO més complets	Redefinir els objectius de la DMO d'acord amb la contribució que fa el turisme a la sostenibilitat de la destinació
16. Una segmentació de mercats segons el valor total dels visitants	Càlcul de l'índex de sostenibilitat per segment de mercat, presa de consciència del seu valor afegit, segmentació d'acord amb aquest valor i proposta d'accions de màrqueting específiques d'acord amb el seu posicionament
17. Un ventall de possibilitats de posicionament	Pensar com posicionarem el significat que té la sostenibilitat en la destinació per a cada segment de mercat
18. Inversió en productes de futur	Creació de productes per desestacionalitzar, diversificar geogràficament, incrementar l'estada, promoure la lleialtat i incloure el visitant de dia i el resident
19. Gestió de la demanda a través dels preus	Utilitzar els preus i les taxes als serveis per influir en la demanda de tot el conjunt de serveis disponibles
20. Comunicació i distribució que beneficinen la destinació	Promocionar els serveis i els recursos que més beneficinen la destinació i influir en canals de comunicació i distribució perquè facin el mateix

015

Uns objectius del màrqueting de la DMO més complets

Els programes de sostenibilitat de la majoria de DMO són tangencials a les funcions principals d'atreure més turistes. Sovint no es té clar què es vol aconseguir com a resultat de comunicar al turista o al resident que una destinació està treballant per ser més sostenible, es tenen diversos objectius contradictoris o es fan servir missatges de sostenibilitat per justificar que ja s'està fent alguna cosa. Si la sostenibilitat és un valor central de la destinació, cal replantejar els objectius principals de la DMO. En l'informe preparat per l'Agència Catalana de Turisme, per capacitar empreses del sector privat en màrqueting de la sostenibilitat, hi ha objectius que són adaptables al màrqueting de destinacions per part del sector públic (30):

1. **Fer que els clients se sentin bé.** Sovint les campanyes de sostenibilitat serveixen perquè el turista, el resident i l'empresari tinguin la sensació que s'està fent alguna cosa. Fins a cert punt, aquest és un objectiu vàlid, si l'acció en si mateixa és efectiva (podem, per exemple, comunicar al turista o al resident accions que s'estan fent en un rerefons, que no són visibles, però que ajuden a millorar l'experiència, com ara que tot el menjar d'un congrés és ecològic i de quilòmetre zero). Seguint aquest objectiu, no busquem un canvi de comportament; simplement és una
2. **Sensibilitzar i aconseguir canvis de comportament.** Cal, però, que la majoria de campanyes vagin més enllà. Les persones valorem més les coses amb les quals tenim una relació emocional. Podem crear empatia i respecte per una destinació turística millorant la satisfacció del visitant a través de crear un relat dels valors de la destinació, que compartim amb el visitant (sempre, és clar, que aquest relat sigui creïble).
3. **Oferir nous productes.** Cal tenir un programa de desenvolupament d'activitats i atraccions originals, autèntiques i amb valor afegit, que diferenciïn una destinació. L'èmfasi pot posar-se en activitats d'interès tant per al resident com per al visitant, on hi hagi més possibilitats d'interactuar i on el resident se senti beneficiari dels serveis de la DMO. Les activitats han de donar oportunitats al visitant de venir fora de temporada, de repetir i de sentir empatia per la destinació.
4. **Atreure mercats diferents.** Podem utilitzar les credencials de "sostenibilitat" per atreure esdeveniments, conferències i reunions d'empresa. Podem utilitzar els beneficis de l'experiència que es desprenen d'un producte sostenible per atreure mercats de lleure.

Acció: redefinir els objectius de la DMO d'acord amb la contribució que fa el turisme a la sostenibilitat de la destinació.



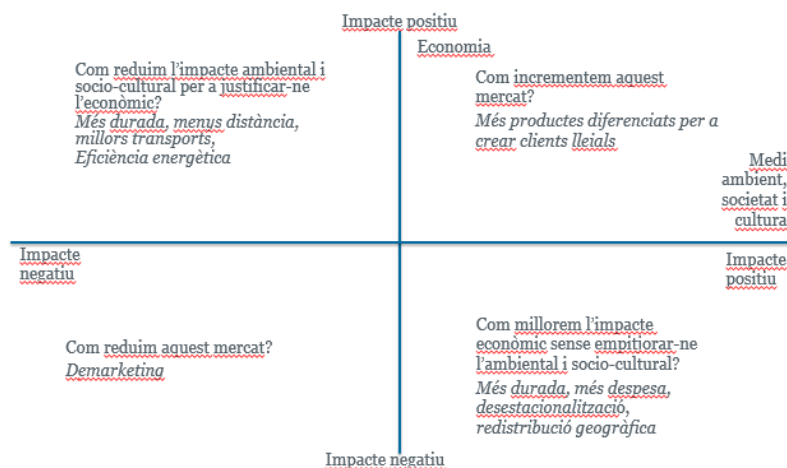
016 Una segmentació de mercats segons el valor total dels visitants

Un pla de màrqueting necessitarà dades per analitzar el valor total de cada mercat. A part de fer servir dades sobre l'impacte que té aquest mercat a escala econòmica (actual i potencial), cosa que ja es fa actualment, cal tenir en compte l'impacte social i ambiental de cada mercat.

Caldrà calcular l'índex de sostenibilitat de cada mercat a partir de dades que representarem gràficament en una matriu. En un eix, hi representarem una variable que combini dades sobre el valor que té aquest mercat per a la destinació (volum de clients, despesa per dia, nivell de satisfacció). En l'altre eix, hi representarem el cost que "paga" la destinació per servir aquest mercat: cost social i cultural (per exemple, conflicte amb residents), cost ambiental (d'arribar a la destinació, de gaudir de l'estada, etcètera).

Caldrà comparar els resultats d'aquesta segmentació amb les decisions preses actualment a la destinació. Farem servir aquest procés per adquirir consciència sobre el valor que aporta cada mercat a la destinació. Dins del que sigui viable, prendrem decisions sobre accions de màrqueting per a cadascun dels mercats segons en quin dels quatre quadrants es trobin.

Caldrà proposar accions de màrqueting específiques perquè cada segment de mercat sigui una mica més sostenible, entenent les seves necessitats com a consumidor, i per trobar els canvis que puguem fer en els productes perquè siguin més acceptables en aquest segment de mercat.



Acció: calcular l'índex de sostenibilitat per segment de mercat, prendre consciència del seu valor afegit, fer una segmentació d'acord amb aquest valor i proposar accions de màrqueting específiques d'acord amb el seu posicionament.

017

Un ventall de possibilitats de posicionament

Cada destinació turística vol elaborar un relat únic de la seva identitat, de “qui” és i com vol ser vista. Una destinació amb ambicions de ser sostenible sovint busca fer-ho servir com a part del seu posicionament. La sostenibilitat ens dona contingut per explicar els valors i les experiències d’una destinació amb relats emocionals que creen connexions que ens permeten millorar l’experiència del visitant, atès que podem proposar-li activitats més úniques. Els productes més sostenibles sovint són més autèntics i autòctons i, per tant, els podem fer servir per diferenciar una destinació i remarcar-ne el caràcter únic.

En lloc de fer servir un sol missatge (“el nostre destí està fent esforços per ser sostenible”), desglossarem aquest valor més genèric d’acord amb què vol dir per a l’experiència del client i fent un ús hedonista de la sostenibilitat (31). Caldrà elaborar una sèrie de relats que es complementin entre si, que contribueixin a la imatge que la destinació vol donar de si mateixa i que creïn alhora un avantatge competitiu. Aquí tenim alguns exemples que poden funcionar per a mercats i productes concrets i que no són mútuament excloents:

- *Diversió.* Tindrè una millor experiència perquè consumeixo productes i visito llocs sostenibles.
- *Immersió cultural.* Coneixeré la destinació real gràcies a experiències sostenibles.
- *Millor servei.* Seré més ben acollit pels meus hostes perquè es preocupen del benestar de la destinació.
- *Confiança.* Puc confiar que els serveis que se m’ofereixen són de qualitat, perquè el meu hoste té valors semblants als meus.
- *Nostàlgia.* Estic gaudint la destinació tal com havia estat en el passat (per exemple, en menjar, la cuina de la iaia).
- *Modernitat.* Els serveis que estic comprant estan al dia i ben cuidats, amb els últims luxes (per exemple, en allotjaments).
- *Estatus.* Poca gent pot tenir accés a una experiència única com aquesta, soc especial (per exemple, en activitats o festes).
- *Amb la consciència tranquil·la.* Puc gaudir del meu viatge sabent que té un impacte positiu (per exemple, en viatges de negocis o de sector MICE).

Acció: pensar com posicionarem el significat que té la sostenibilitat en la destinació per a cada segment de mercat.

018

Inversió en productes de futur

Les DMO han de tenir un paper més actiu a l'hora de crear i coordinar productes per aconseguir els objectius de sostenibilitat. La seva feina no es pot limitar a la informació, la promoció i la venda. L'èxit de la destinació d'avui és el resultat de la promoció, però l'èxit del futur depèn de la innovació en productes sostenibles. La DMO ha de tenir un horitzó més ambiciós que l'empresari i, per tant, ha de fer d'incubadora de noves idees i compartir el risc o assumir-lo totalment, si escau.

Una manera d'abordar el tema de la innovació sostenible és analitzar si les accions que fa una DMO contribueixen a la sostenibilitat i, d'altra banda, si són innovadores (de més a menys risc):

Productes nous al món. La DMO crea un producte sostenible que és no encara conegut enlloc i pel qual s'ha d'identificar un segment o mercat.

Noves línies de producte. La DMO adopta productes innovadors i amb criteris de sostenibilitat que ha vist que altres destinacions competidores han introduït recentment, generalment a través d'incentivar el sector privat a fer inversions, o en la gestió mateixa d'infraestructura i creació d'esdeveniments o en la creació de noves marques i segells, entre altres.

Addicions a les línies de productes existents. La DMO incentiva i coordina la diversificació de l'oferta d'allotjament, d'atraccions i esdeveniments, i de transport entre d'altres, per complir amb l'objectiu de beneficiar la destinació des

d'un punt de vista sostenible. Es pot fer verticalment per una ubicació que es vol habilitar al turisme; transversalment, per línia de producte; temporalment, creant ofertes de temporada baixa; per mercat, creant paquets de serveis complementaris per a un segment, etcètera.

Millores i revisions dels productes existents. La DMO revisa criteris de qualitat de serveis turístics per incorporar elements de sostenibilitat. Per exemple, en pot ser exemple demanar que els hotels de 3, 4 i 5 estrelles aconseguixin una certificació de sostenibilitat, que els restaurants facin compostatge o que les atraccions turístiques tinguin unes infraestructures i una senyalística adequades per a minusvàlids.

Reposicionament. La DMO identifica nous mercats per a productes que ja existeixen i en millora la visibilitat. Sovint passa amb productes que ja existeixen en la destinació per als residents i que es posen en valor per a mercats internacionals; però també hauria de ser a l'inrevés.

Reducció de costos. Creació de nous productes que proporcionen un rendiment similar a un cost menor. L'economia del valor compartit ha seguit aquest model, com també les empreses que han tret del seu catàleg serveis que el client no valorava (com ara hotels que redueixen o subcontracten serveis), o l'ús intensiu que es fa dels canals de distribució en línia. Atès que aquesta línia d'innovació continua creixent, les DMO han de trobar maneres de treballar conjuntament.

Acció: crear productes per desestacionalitzar, diversificar geogràficament, incrementar l'estada, promoure la lleialtat i incloure el visitant de dia i el resident.



019

preus

Gestió de la demanda a través dels

Sovint el preu és la variable més descuidada del màrqueting mix. És la variable que s'entén menys, que té una importància crítica en molts casos, i la més fàcil de copiar per als competidors (a curt termini). Proposem utilitzar tècniques de gestió del rendiment (*yield management*), que ja són ben conegudes pels professionals del màrqueting, per aconseguir una gestió de la destinació més sostenible.

Cal adreçar un mite: “els productes sostenibles han de ser més barats”.

Al contrari, volem promocionar formes de sostenibilitat que pretenen donar més qualitat i valor afegit al client, i això es paga. La sostenibilitat ens ha d'ajudar a incrementar la despesa del client, no només perquè hem ofert més productes (i els productes sostenibles són sovint més costosos), sinó també perquè podem pujar preus en fer que aquests productes siguin més accessibles i atractius.

És cert que les DMO tenen poc control, o no en tenen gens, sobre els preus dels serveis que promocionen. Tot i això, no podem descartar-ne la influència, ja que treballen amb els grups d'interès involucrats per utilitzar preus i taxes (sempre que sigui possible legalment) per gestionar la demanda. Aquí tenim uns exemples de preus (els mateixos principis es poden aplicar a les taxes de la destinació):

- **Identificació de mercats.** Cobrar preus diferents a mercats diferents, depenent de per on compren. Una destinació hauria de cobrar més pels serveis essencials (entrada a les atraccions turístiques que estan saturades) als clients que no gasten en serveis addicionals (clients en grups o paquets turístics, excursionistes i clients de creuers). Les atraccions principals haurien de donar un servei millor als clients que gasten més en la destinació.
- **Moment de compra.** Cobrar més per entrades en hores punta.
- **Punt de compra.** Cobrar més a la taquilla que en línia.
- **Volum de compra.** Cobrar menys als grups només en temporada baixa o en recursos que no estan saturats, però no a les icones de la destinació, que han de ser protegides.
- **Paquets de compra.** Incentius (entrada preferencial a les icones turístiques, per exemple) per als mercats que compren un paquet que dona més beneficis a la destinació. Les destinacions poden crear paquets de serveis preferencials per als clients que s'estan als allotjaments d'un tipus específic o als clients que s'estan més d'un nombre determinat de nits a la destinació, per exemple.
- **Lleialtat.** Sistemes de fidelització en què es donen beneficis addicionals als clients que tornen a la destinació.

Acció: utilitzar els preus i les taxes als serveis per influir en la demanda de tot el conjunt de serveis disponibles.

020

Comunicació i distribució que beneficien la destinació

Caldrà definir missatges diferents per a canals de comunicació diferents, no només perquè els canals van adreçats a audiències diferents, sinó també perquè cada canal té un ús específic i diferent. Un cop establerts els missatges, hem de dissenyar com els adaptarem als diversos canals. Cal analitzar si els canals tenen potencialitats diferents per canviar el comportament del visitant i el resident.

Cal tenir present que molts missatges directes a l'usuari, tant si és visitant com resident, no són persuasius perquè la comunicació directa es veu com a publicitat i, per tant, té poca credibilitat. Les entitats implicades en una destinació que vulgui ser més sostenible hauran de cercar maneres d'influir en terceres parts perquè presentin els relats que volem que ens identifiquin. Per tant, caldrà un esforç més important en B2B (accions adreçades a d'altres agents, com ja es habitual a Barcelona) que no pas en B2C (accions dirigides directament al visitant/resident final).

Un màrqueting realista sobre el que es pot esperar en la destinació ens ajuda a gestionar les expectatives. Fer servir fotografies realistes i textos que representin la realitat de la destinació, en lloc d'idealitzar-la, ens ajuda a fer que el client estigui més satisfet amb el que es troba. La DMO pot tenir més èxit facilitant

que turistes normals o bloguers comparteixin experiències úniques (quan són implícitament sostenibles) que no pas fent accions de màrqueting i promoció directes al mercat.

La DMO ha de reorientar la seva promoció per tenir en compte els seus nous objectius de beneficiar la destinació. Per tant, la DMO no promoció el que ja es ven per si mateix, ja que això ho pot fer el sector privat, sinó que la prioritat és promoció dels serveis i els recursos que més beneficien la destinació o els serveis de les empreses que no tenen accés al mercat per si mateixes (petites empreses i empreses emergents).

La DMO té al seu abast una sèrie d'eines com, per exemple, fer campanyes específiques per a línies de productes que siguin més sostenibles; establir criteris de sostenibilitat rigorosos (encara que escalables en el temps) per a clubs de producte o programes, o bé plantejar criteris de sostenibilitat més ambiciosos per a empreses amb partenariats de més visibilitat, entre d'altres.

La DMO ha de fer accions conscients de *demarketing* (que en desincentivin o, en tot cas, no n'incentivin la visita) per a les icones i els recursos saturats, no fent-les servir en la seva pròpia promoció, i encoratjant el sector privat a fer el mateix.

Acció: promoció dels serveis i els recursos que més beneficien la destinació i influir en canals de comunicació i distribució perquè facin el mateix.



Referències

1. Font X, Walmsley A, Cogotti S, McCombes L, Häusler N. Corporate social responsibility: The disclosure–performance gap. *Tourism Management*. 2012;33(6):1544–53.
2. Bonilla MJ, Font X, Pacheco R. Corporate sustainability reporting index and baseline data for the cruise industry *Tourism Management*. 2014;44:149–60.
3. Font X, Guix M, Bonilla MJ. Corporate social responsibility in cruising: using materiality analysis to create shared value. *Tourism Management*. 2016;53:175–86.
4. Bendell J, Font X. Which tourism rules? Green standards and GATS. *Annals of Tourism Research*. 2004;31(1):139–56.
5. Moreno MA, Lofthouse V, Lilley D. Enabling sustainable consumption through user-centred design: an approach. *Design principles and practices: an international journal*. 2011;5(4):707–22.
6. Juvan E, Dolnicar S. The attitude–behaviour gap in sustainable tourism. *Annals of Tourism Research*. 2014;48:76–95.
7. Karlsson L, Dolnicar S. Does eco certification sell tourism services? Evidence from a quasi-experimental observation study in Iceland. *Journal of Sustainable Tourism*. 2016;24(5):694–714.
8. Wehrli R, Priskin J, Demarmels S, Schaffner D, Schwarz J, Truniger F, et al. How to communicate sustainable tourism products to customers: results from a choice experiment. *Current Issues in Tourism*. 2014;DOI:10.1080/13683500.2014.987732.
9. Stanford DJ. Reducing visitor car use in a protected area: a market segmentation approach to achieving behaviour change. *Journal of Sustainable Tourism*. 2014;22(4):666–83.
10. Hedlund T. The impact of values, environmental concern, and willingness to accept economic sacrifices to protect the environment on tourists' intentions to buy ecologically sustainable tourism alternatives. *Tourism and Hospitality Research*. 2011;11(4):278–88.
11. Hardeman G, Font X, Nawijn J. The power of persuasive communication to influence sustainable holiday choices: appealing to self-benefits and norms. *Tourism Management*. 2017;59:484–93.
12. Villarino J, Font X. Sustainability marketing myopia: the lack of persuasiveness in sustainability communication *Journal of Vacation Marketing*. 2015;21(4):326–35.
13. Grant J. *The green marketing manifesto*. Chichester: Wiley; 2007.
14. Ottman JA, Stafford ER, Hartman CL. Avoiding green marketing myopia: ways to improve consumer appeal for environmentally preferable products. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*. 2006;48(5):22–36.
15. Krels TA, Monin B. “Doing well by doing good”? Ambivalent moral framing in organizations. *Research in Organizational Behavior*. 2011;31:99–123.
16. Font X, Elgammal I, Lamond I. Greenhushing: the deliberate under communicating of sustainability practices by tourism businesses. *Journal of Sustainable Tourism*. 2016;<http://dx.doi.org/10.1080/09669582.2016.1158829>.
17. Goldstein NJ, Cialdini RB, Griskevicius V. A room with a viewpoint: Using social norms to motivate environmental conservation in hotels. *Journal of Consumer Research*. 2008;35(3):472–82.
18. Carbon Trust. *Mandatory Carbon Reporting* <https://www.carbontrust.com/resources/guides/carbon-footprinting-and-reporting/mandatory-carbon-reporting/> London: Carbon Trust; 2017 [
19. Gössling S, Buckley R. Carbon labels in tourism: Persuasive communication? *Journal of Cleaner Production*. 2016;111(B):358–69.
20. Kim S-B, Kim D-Y. The Effects of Message Framing and Source Credibility on Green Messages in Hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2014;55(1):64–75.
21. Chong H, Verma R. Hotel sustainability: Financial analysis shines a cautious green light. Ithaca, NY: Cornell University; 2013. Contract No.: 12.
22. Shavitt S. Evidence for predicting the effectiveness of value-expressive versus utilitarian appeals: a reply to Johar and Sirgy. *Journal of Advertising*. 1992;21(2):47–51.
23. Kachel U, Jennings G. Exploring tourists' environmental learning, values and travel experiences in relation to climate change: A postmodern constructivist research agenda. *Tourism and Hospitality Research*. 2010;10(2):130–15.
24. Falk JH. Free choice environmental learning: framing the discussion. *Environmental Education Research*. 2005;11(3):265–80.
25. Lee NR, Kotler P. *Social marketing: changing behaviors for good*. 5th ed ed. Thousand Oaks, CA: SAGE; 2015.
26. Shang J, Basil D, Wymer W. Using social marketing to enhance hotel reuse programs. *Journal of Business Research*. 2010;63:166–72.
27. Truong VD, Hall CM. Corporate social marketing in tourism: to sleep or not to sleep with the enemy? *Journal of Sustainable Tourism*. 2016;<http://dx.doi.org/10.1080/09669582.2016.1201093:1-19>.
28. Bamberg S, Schmidt P. Incentives, morality, or habit? Predicting students' car use for university routes with the models of Ajzen, Schwartz, and Triandis. *Environment and behavior*. 2003;35(2):264–85.
29. Serra J, Font X, Ivanova M. Creating shared value in destination management organisations: The case of Turisme de Barcelona. *Journal of Destination Marketing & Management*. 2016.
30. Font X. *Obre les portes: Promociona i comunica el teu caràcter únic i els teus esforços sostenibles* http://act.gencat.cat/wp-content/uploads/2015/10/Obre-les-portes_DEF.pdf Barcelona: Agència Catalana de Turisme; 2014.
31. Malone S, McCabe S, Smith AP. The role of hedonism in ethical tourism. *Annals of Tourism Research*. 2014;44:241–54.