



Plan marketing touristique de la Catalogne 2018-2022

Plan d'éxécution





Contenu

1

Introduction

2

Préparation de la stratégie

3

Formulation de la stratégie

4

Planification de la stratégie

5

Mise en œuvre de la stratégie





Introduction



L'interaction avec le secteur est devenue un élément clé de la mise en œuvre du PMTC









Ε

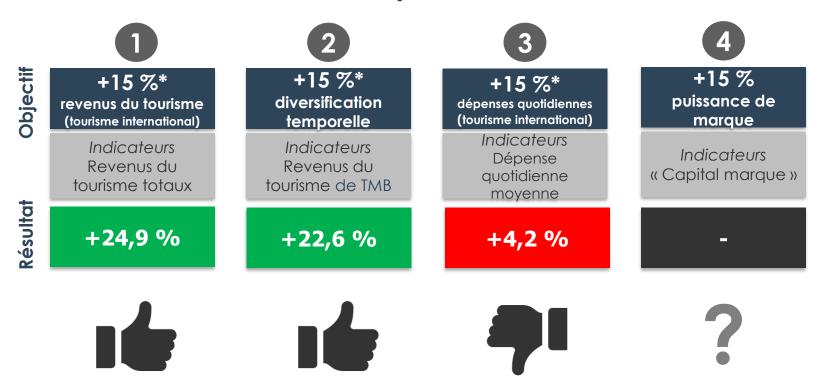
Liens avec le Tourism Research Center



Le bilan d'exécution montre que le PMTC 13-16 a été mis en œuvre à hauteur de 60 %...

Degré de mise en œuvre des tactiques/initiatives	Nombre de tactiques	%	% Sous- total	
Finalisées (AAA)	4	12 %	21 97	
Degré de mise en œuvre élevé (AA)	8	24 %	36 %	
Degré d'avancement moyen (A)	12	35 %	50 %	
Degré d'avancement bas (B)	5	15 %	30 / ₀	
Non réalisées/rejetées (C)	5	14 %	14 %	
Total	34	100 %		

... et que les objectifs du PMTC 13-16 ont été partiellement atteints. Les 4 objectifs du Plan



Source: Observatoire des entreprises et de l'emploi, à partir des données de Frontur (statistiques de mouvements aux frontières) et Egatur (enquête sur les dépenses touristiques) de Turespaña.

Note: Les objectifs du plan ont été analysés sur la période 2012-2015

^{*} Croissance cumulée depuis 2012, inflation incluse et transport exclus

^{**} De septembre à juin (inclus)



Le système touristique attire plus de 36 millions de touristes et réalise un chiffre d'affaires de près de 20 milliards d'euros par an...

Cela représente plus de 11 % du PIB et près 14 % de l'emploi en Catalogne

Impact du tourisme en Catalogne (2016) et augmentation par rapport à 2010



>11%

>400.000 (14 % des emplois)

Contribution au PIB

Emplois



Nombre de touristes

>36 millions

Croissance par rapport à 2010

+23%



Nombre de lits

>918.000

Croissance par rapport à 2010

+49%



Dépense (en euros)

Croissance par rapport à 2010

20.000 milliards +439



Nombre d'entreprises

>78,000

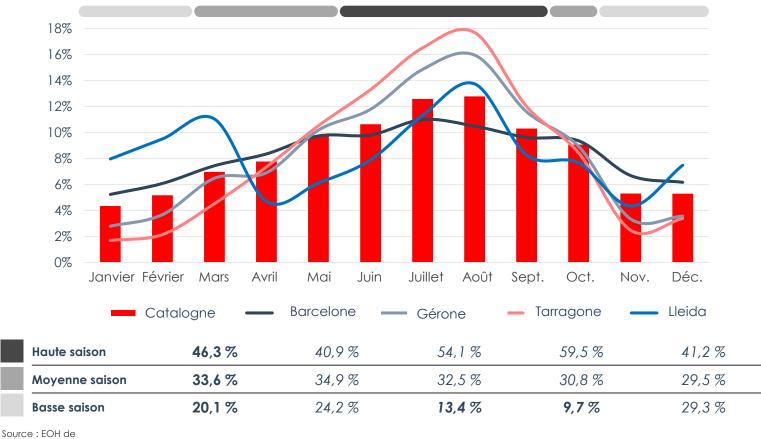
Croissance par rapport à 2010

+4%



... mais souffre d'une saisonnalité importante...

Répartition des arrivées de touristes en Catalogne en 2016



Source : EOH de l'INE

Les quatre principaux territoires catalans présentent une saisonnalité différente. Gérone et Tarragone, qui attirent essentiellement un tourisme balnéaire, connaissent un pic de demande en juillet et en août. D'un autre côté, Barcelone voit sa demande répartie sur presque toute l'année, tandis que Lleida attire essentiellement en hiver, pendant la saison de ski, et en août.



et d'une forte concentration dans la ville de Barcelone et sur la côte.

Nombre d'établissements et de services touristiques en Catalogne et par province (2016)

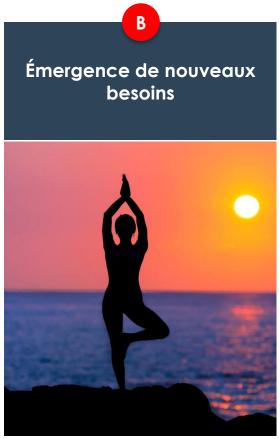
		TOTAL	BCN	GÉR	TAR	LLEIDA	TOTAL	Côte A ⁽¹⁾
翻	Établissements hôteliers	2 978	43 %	24 %	13 %	20 %	100 %	77 %
	Nombre de lits d'hôtel	309 486	46 %	25 %	20 %	9 %	100 %	90 %
	Hébergements para-hôteliers	289 523	14 %	44 %	25 %	17 %	100 %	81 %
Ļ	Offices de tourisme	187	24 %	22 %	27 %	27 %	100 %	67 %

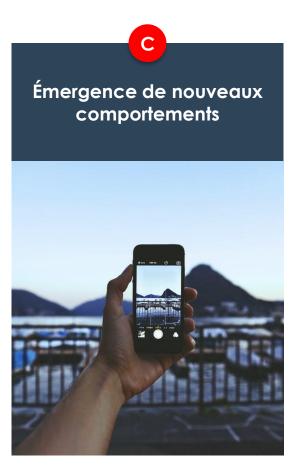
Source: Hébergements touristiques, IDESCAT, 2016; Valeur ajoutée brute, secteurs plan territorial; IDESCAT, 2014



21 grandes tendances, classées en trois groupes, se dessinent pour l'avenir









21 tendances principales, classées en trois groupes, se dessinent pour l'avenir



- 1 Normalisation du voyage en solo
- 2 Forte augmentation du nombre de FIT
- 3 Touristes jeunes ou millennials
- Classe moyenne issue de marchés émergents
- Tourisme en famille et multigénérationnel
- 6 Croissance du tourisme sénior et inclusif
- Augmentation du nombre de consommateurs fortunés



21 tendances principales, classées en trois groupes, se dessinent pour l'avenir



- 8 Tourisme actif et d'aventure
- 9 Expériences authentiques et gratifiantes
- Intérêt pour la gastronomie, les produits du terroir et la culture 3.0
- 11) Escapades pour se reposer du quotidien
- 12 Recherche du soleil en hiver
- 13 Tourisme soucieux d'écologie
- 14 Tourisme du «moi»



21 tendances principales, classées en trois groupes, se dessinent pour l'avenir



- Connecté, connecté, connecté
- Nouvelles formes de communication via la vidéo et les réseaux sociaux
- 17 Connexion constante
- De consommateurs à créateurs de contenu
- Le nouveau modèle de l'économie collaborative
- 20 La popularisation du « bleisure »
- Hausse de l'intérêt pour la gastronomie et les produits du terroir



.... on prévoit une augmentation de la part de marché de la Catalogne de 1,5 % (part actuelle) à 1,8-1,9 % en 2030

Comparaison de la projection d'augmentation du nombre de touristes internationaux selon trois méthodes (en millions de touristes)

Méthode A <u>Corrélation Revenus-Tourisme</u>

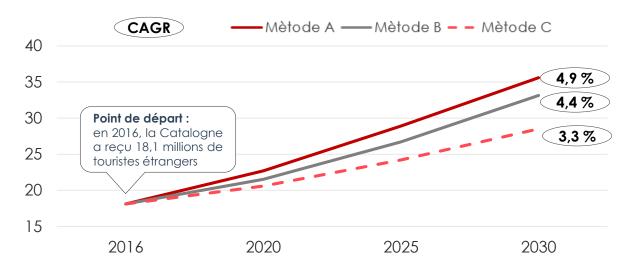
Projection de croissance qui estime l'augmentation de la demande touristique à partir de l'augmentation attendue du revenu par tête des marchés émetteurs, d'après les données de l'OCDE.

Méthode B **Scénarios**

Projection de croissance qui estime l'augmentation de la demande touristique selon cinq scénarios et cinq variables : augmentation du revenu par tête, hausse de l'investissement, impact du marketing et du branding, et augmentation des dépenses et de l'âge moyen des touristes.

Méthode C **Part de marché**

Projection de croissance qui estime l'augmentation de la demande touristique en supposant que l'objectif sera de maintenir la part de marché actuelle (1,5 %) du tourisme mondial.



Projection de l'augmentation du nombre de touristes internationaux

Millions de touristes internationaux	2016	2020	2025	2030	CAGR	Part 2030
Méthode A Corrélation revenus-tourisme	18,1	22,7	28,9	35,6	4,9 %	1,9 %
Méthode B Scénarios	18,1	21,5	26,7	33,1	4,4 %	1,8 %
Méthode C Maintien de la part actuelle (1,5 %)	18,1	20,6	24,2	28,5	3,3 %	1,5 %

Source: THR, à partir des données de Tourism Economics

... mais on estime que la Catalogne devrait maintenir sa part de marché actuelle (1,5 %) et s'efforcer d'attirer des touristes présentant une meilleure rentabilité.



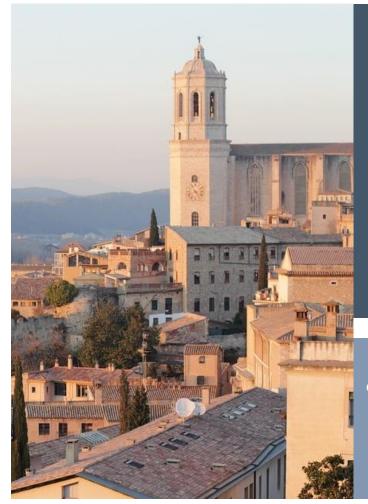


Préparation de la stratégie



La MISSION de l'ACT

Le début de tout plan stratégique d'une organisation consiste à formuler une mission et une vision qui deviendront ses principes directeurs



Mission de l'Agence catalane de tourisme

« Positionner la Catalogne comme l'une des meilleures destinations touristiques au monde, tout en aidant le secteur à mettre en place une stratégie marketing hautement efficace »

« Dès mes débuts en tant qu'entrepreneur, j'ai compris que la seule mission pour laquelle il vaut la peine de persévérer dans les affaires consiste à améliorer la vie des gens. »

-Richard Branson



La VISION de l'ACT

Le début de tout plan stratégique d'une organisation consiste à formuler une mission et une vision qui deviendront ses principes directeurs



Vision 2025 du secteur touristique catalan « Se placer parmi les trois premières régions touristiques euro-méditerranéennes en mettant en œuvre une stratégie de croissance responsable*. »

Vision 2025 de l'ACT

« Placer la Catalogne parmi les cinq meilleures destinations européennes en dépense par personne/jour et en saisonnalité, et faire en sorte que ses services soient appréciés des entreprises, des organisations touristiques et de la société. »

« Le leadership est la capacité de traduire la vision en réalité. » -Warren Bennis

La vision élargie comprend l'obtention de cinq grands résultats avant 2025

Les cinq grands résultats à atteindre :

La Catalogne a réussi à améliorer la répartition territoriale et saisonnière du tourisme

Cela signifie attirer davantage de touristes dans l'arrière-pays catalan et davantage de clients pendant les pré- et post- saisons fortes.

L'expérience client du touriste en Catalogne est supérieure à la moyenne en Méditerranée

L'expérience client comprend l'arrivée dans le pays, le logement et l'alimentation, et la réalisation d'activités et d'expériences gratifiantes.

Le secteur touristique catalan est prospère et attire des investissements en permanence

Les entreprises génèrent des bénéfices adaptés et des rentabilités attrayantes, ce qui garantit la permanence des investissements.

La Catalogne a mis en place un bon modèle en diamant qui promeut et favorise la compétitivité Cela implique de bons niveaux d'innovation, l'adoption rapide des meilleures technologies et l'accès à un capital humain (à tous les niveaux de responsabilité) qualifié et abondant, capable de mettre en œuvre des processus constants d'amélioration de la qualité.

La Catalogne a mis en place de meilleurs modèles de gestion et de gouvernance de son système touristique Ces nouveau modèles comprennent des mécanismes efficaces de mesure de rendement du système fondés sur des indicateurs et un système de gouvernance ayant une vision stratégique à long terme, et faisant intervenir de nouveaux types d'acteurs.





Sujets clés à aborder qui favorisent la vision

	Forces Attributs et ressources internes de l'ACT pouvant contribuer à accomplir la vision	Opportunités Facteurs externes dont l'ACT peut profiter et tirer parti pour accomplir la vision		
Perspective1	Rendement actuel du Système touristique catalan (STC)	Opportunités d'amélioration du rendement actuel du STC		
Résultats pour la Catalogne	 Capacité à élaborer de nouveaux produits 4D 	 Profiter de la croissance de la demande touristique mondiale 		
Perspective 2	Forces de la proposition actuelle de valeur pour les partenaires	Opportunités d'amélioration de la proposition de valeur pour les partenaires		
Valeur pour les partenaires	 Expérience en prestation de services marketing dans le secteur 	 Intégrer des façons novatrices d'ajouter de la valeur à la gamme de services 		
Parana altina 2	Forces dans les processus internes	Opportunités d'amélioration des processus internes, que le STC devrait mener à bien de manière parfaite		
Perspective 3 Processus stratégiques	 Présence marquée sur les marchés par l'intermédiaire d'un réseau de bureaux à 	 Améliorer les processus de création de demande secondaire (1) 		
Frocessus sindlegiques	l'extérieur	 Intégrer de nouveaux collaborateurs B2B au réseau de l'ACT 		
Perspective 4 Facilitateurs	Force du modèle en diamant en matière d'organisation, de gestion et de culture • Existence de l'ACT et d'organismes de promotion	Opportunités d'amélioration du modèle en diamant actuel en matière d'organisation, de gestion et de culture • Mettre en place un nouveau modèle de relation avec les organismes de promotion • Intégrer des entreprises à haute valeur ajoutée au système de gouvernance actuel		



Sujets clés à aborder qui entravent la vision

Faiblesses

Attributs et ressources internes de l'ACT qui pourraient entraver la réalisation de la vision



Menaces

Facteurs externes qui pourraient compromettre la réalisation de la vision



Perspective 1

Résultats pour la Catalogne Faiblesses dans le rendement actuel du Système touristique de Catalogne (STC)

 Forte saisonnalité et concentration de touristes à Barcelone et sur la côte Menaces qui entraveraient l'amélioration du rendement du STC

Gestion de la tourismophobie

Perspective 2

Valeur pour les partenaires

Faiblesses de la proposition actuelle de valeur pour les partenaires

· Suivi insuffisant de la satisfaction du touriste

Menaces qui entraveraient la proposition de valeur

_

Perspective 3

Processus stratégiques

Faiblesses des processus internes

- Faible mise en œuvre du système de CRM
- Absence d'une architecture de marque

Menaces qui entraveraient l'amélioration de processus internes

 Méconnaissance de nouvelles opportunités due à une faible exploitation du système d'intelligence de marché

Perspective 4

Facilitateurs

Faiblesses du modèle en diamant en matière d'organisation, de gestion et de culture

- Faible rendement du modèle d'organisation de l'ACT
- Degré insuffisant d'adoption de nouvelles technologies
- Modèle de gestion axé sur les activités et non sur les résultats

Menaces qui entraveraient l'amélioration du modèle en diamant en matière d'organisation, de gestion et de culture

 Absence d'un modèle de promotion de l'innovation





Formulation de la stratégie



Les résultats à atteindre

Meilleure croissance + Dépenses Productivité accrue Diversification + Déconcentration + Désaisonnalisation + Croissance qualitative Nouveaux segments, produits et marchés Productivité accrue Diversification Meilleure croissance + Diversité de segments, + Désaisonnalisation + Dépenses de produits et de marchés + Déconcentration + Croissance qualitative

Comparaison des objectifs à atteindre du PMTC 2013-2016 et du PMTC 2018-2022

Grands objectifs du PMTC 13-16	OBJECTIF	+ 15 % Revenus du tourisme¹ (Tourisme international)	+15 % Diversification temporelle ²	+15 % Dépense quotidienne ⁴ (Tourisme international)	+15 % Pouvoir de marque		
ranc du PA	RÉSULTAT	+24,9 %	+22,6 %	+4,2 %	-		
0 0							
bjectifs 18-22	OBJECTIF	-	+20 % Demande pré- saison et post- saison ³	+30 % Dépense moyenne par tête ⁴ (T. international)	+12 % en pouvoir de marque	+ 34 % Nombre de touristes internationaux	+40 % Indice de déconcentration territoriale ⁵
Grands objectifs du PMTC 18-22	SITUATION 2016	-	34 %	162 €/jo∪r	40/100	18 millions	9 %
	OBJECTIF 2022	-	37 %	188 €/jour	-	21 millions	10 %
	OBJECTIF 2025	-	40 %	210 €/jo∪r	45/100	24 millions	12 %

- Note⁽¹⁾: Croissance cumulée depuis 2012, inflation incluse et transport exclus

- Note⁽³⁾: De septembre à juin(inclus)

 Note⁽³⁾: Pourcentage de touristes en pré-saison et en post-saison, à savoir mars, avril, mai et octobre

 Note⁽⁴⁾: Dépense quotidienne par tête des touristes étrangers (en euros constants)

 Note⁽⁵⁾: % de touristes hébergés dans des établissements hôteliers hors de la côte. La côte comprend Barcelone, la Costa Barcelona, la Costa Brava et la Costa Daurada.



La stratégie clé de la Catalogne

Avantages proposés

« Une expérience touristique exceptionnelle qui apporte des moments de bonheur et de bons souvenirs. »

6 atouts:

- 1. Diversité d'intérêts et contrastes
- 2. Qualité supérieure de services
- 3. Forte présence d'expériences culturelles
- 4. Hospitalité et sécurité
- 5. Connexions et infrastructures
- 6. Barcelone et la Méditerranée



Segments de demande

Par typologie de client :

B2B et B2C

Par besoin essentiel:

- Se reposer
- Découvrir
- Profiter
- Se réunir

Par type de produit :

- Vacances sur la côte
- Itinéraires
- Escapades
- Intérêt particulier
- Réunions

Par origine:

- Marchés classiques
- Marchés émergents

La stratégie devra pivoter sur la durabilité et l'accessibilité universelle du tourisme.



Il s'agit de satisfaire les besoins des 5 segments

Segments de demande selon la motivation principale du voyage

	Se détendre	Découvrir	Profiter	Apprendre	Se réunir
Besoin du consommateur	Se reposer, se déconnecter, libérer son esprit	Explorer et découvrir les atouts d'un lieu déterminé	Profiter d'expériences ou d'activités très spécifiques (gastronomie, fête, sports, événements, etc.)	Acquérir/étoffer ses connaissances et développer des compétences	Se réunir et interagir pour atteindre un objectif donné
Opportunité de création de valeur	Proposer la tranquillité, la sécurité, un mode de vie sain et très méditerranéen, et des expériences favorisant le repos, à la fois physique et mental	Favoriser un accès aisé aux atouts touristiques, qui seront préparés pour la meilleure expérience possible, avec des propositions adaptées aux besoins des clients	Proposer ces expériences avec la « personnalité catalane » et de hauts niveaux de « mémorabilité » et de confort	Fournir les services d'éducation et de divertissement demandés avec des avantages compétitifs adéquats	Proposer des réunions inoubliables : la Catalunya Boutique Meetings Experience (excellents services et espaces, portefeuille d'expériences et gastronomie de haut niveau)



La stratégie est axée sur l'offre d'expériences dans diverses catégories de produits d'intérêt général...

Catégories de produits d'intérêt général Priorisation de produits

Vacances sur la Réunions et côte(1) séminaires de Œno-gastronomie motivation Itinéraires (2) **Escapades** Golf Actif et nature urbaines (2) **Agritourisme** Neige **Tourisme sportif**

Attractivité du produit



... et d'autres intérêts spécifiques...

Exemples de catégories de produits d'intérêt spécifique

Tourisme actif	Nature	Culture et histoire	Gastronome et œnologie	Autres
Randonnée	Espaces naturels	Patrimoine UNESCO	Gastronomie régionale	Voyage « sac à dos »
Cyclotourisme	• Ornithologie	Art et architecture	 Route des vins et dégustation 	• « Bed & Breakfast »
Rafting/kayak	• Astronomie	• Art roman	 Vendanges 	 Mariages et lunes de miel
 Golf 	 Géologie 	• Opéra	 Routes gastronomiques 	 Tourisme de luxe
Balades à cheval	Routes d'automne	 Festivals et événements 	Ateliers culinaires	• LGTBI
 Parachutisme 	Floraison des fruitiers	 Visites des quartiers juifs 	• Etc.	Séniors (troisième âge)
 Voile/activités nautiques 	• Ski	ModernismeEtc.		Parcs à thème
 Balades en en montgolfière 	 Route des volcans (Garrotxa) 			 Apprentissage
• Pêche	 Agriculture 			• Etc.
 Itinéraires en moto 	 Botanique 			
 Escalade 	 Biologie marine 			
 Plongée sous-marine 	• Etc.			

La politique produit sera renforcée, éventuellement par le biais de la participation à divers programmes européens déjà existants (comme Hiking Europe et Wild Sea Europe) ou susceptibles d'être mis en œuvre et qui correspondraient à des produits comme Cités marines, Villes de caractère, Cyclotourisme, routes des vins, routes gastronomiques, etc.



La stratégie implique une focalisation sur 6 marchés

Priorisation des marchés



Priorité A

- Allemagne/Europe centrale
- France
- Reste de l'Espagne
- Italie
- Royaume-Uni
- Russie/Pays de l'Est

Priorité B

- Pays nordiques
- Belgique
- Pays-Bas
- États-Unis
- Suisse
- Portugal

Priorité C

- Chine
- Japon/Corée du Sud
- Amérique du Sud
- Europe de l'Est
- Sud-est asiatique/Australie



Orientations stratégiques motrices

1. Création de valeur 2. Conquête de prospects

3. Fidélisation de clients 4. Services de marketing au secteur

Pour traiter les questions clés, les orientations stratégiques suivantes seront suivies :

Mettre en place le système intégré de marques touristiques de Catalogne

Élaborer des produits 4D novateurs et à haute valeur ajoutée pour le marché Déployer un système de communication hautement efficace sur des cibles précises

Élargir le réseau de partenaires et gérer activement les relations avec eux

Évolution du rôle des centres de promotion du tourisme (CPT) Connaître et améliorer la satisfaction du touriste tout au long de l'expérience client

Fidéliser et retenir les clients au moyen d'un système CRM Mettre en œuvre le système d'aide à la décision et proposer des services pour aider les entreprises et améliorer la coopération avec les comités régionaux du tourisme, pour leur permettre d'arriver sur le marché avec plus de force



Orientations stratégiques facilitatrices

5. Technologie, innovation et intelligence 6.
Organisation, gestion et gouvernance

Pour traiter les questions clés, les orientations stratégiques suivantes seront suivies :

Créer l'écosystème technologique nécessaire à la stratégie numérique

Faire de l'ACT une organisation tournée vers l'innovation

Mettre en place un système d'intelligence de marché efficace Mettre en œuvre un modèle d'organisation conforme à la stratégie

Faire de l'ACT une organisation axée sur les résultats

Mettre en place le système intégré de marketing de la Catalogne

Créer un think tank de marketing touristique

Intégration des initiatives du PMTC 2013-16 au plan actuel

Innover dans le domaine de la création de valeur

- L'expérience de la Catalogne
- Margues et labels
- Conseillers « Catalogne »
- « Manager de vacances »
- Promotion et soutien aux DMC

Auamenter la rétention de clients

- Programme de satisfaction
- Programme de CRM

Déplacer le poids de la communication sur les médias en ligne avec une stratégie segmentée à 360°

- Publicité en ligne et marketing viral
- Réseaux sociaux
- Gestion du site web
- Applis et marketing mobile
- Relations publiques

Publications

Entretenir

- Banque de données multimédia
- Publicité hors ligne
- Contenus
- Manuel d'utilisation de la marque
- Parapluies marketing

Pénétrer et tirer parti des canaux de vente en ligne (B2C/B2B)

- Développement commercial
- Système de vente en ligne
- Système de vente physique

Renforcer l'influence de

l'ACT avec un Conseil de

direction de haut niveau

Mise en place d'un think tank

Renforcer la connaissance du marché

Système d'intelligence du marché

Renforcer le soutien au secteur pour élaborer un meilleur **marketing**

- Services au secteur
- Fam trips, workshops et salons
- Prog. équipe technologique
- Formation des professionnels
- Organisation de remises de prix pour le secteur
- Congrès national de marketing touristique

Augmenter la coopération avec le secteur et d'autres organismes

- Modèle de coordination centrale-territoriale
- stratégiques
- Marketing de l'ACT dans le secteur
- Bdd (marketing prédictif) de professionnels et d'entreprises du secteur



- Nouvelle organisation de l'ACT
- Captation de partenaires





Planification de la stratégie



Les éléments de la carte stratégique, et comment la lire

Vision

Déclaration de l'objectif visé par la destination à moyen et long termes (de 3 à 10 ans).

Résultats pour la Catalogne

Système de macro-objectifs indiquant l'ampleur de la tâche et permettant d'estimer l'effort et le temps nécessaires pour la mener à bien.

Valeur pour les partenaires

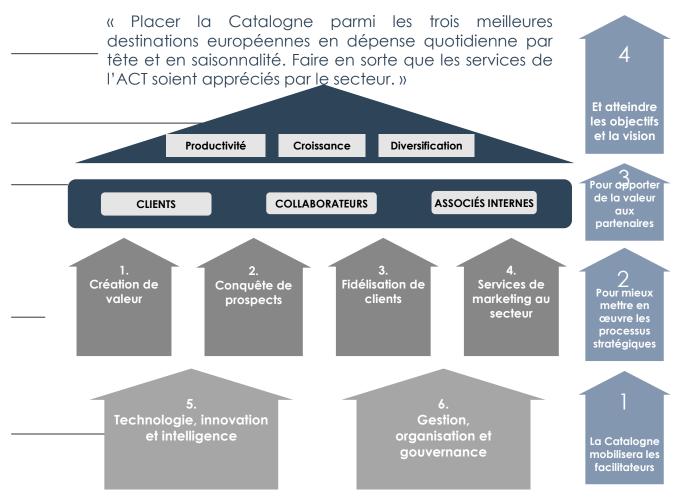
Diffusion de la stratégie auprès des partenaires dans les domaines suivants : satisfaction du client, opportunités d'affaires pour les collaborateurs, opportunités d'investissements attrayants, meilleure qualité de vie et durabilité accrue pour tous.

Processus stratégiques (Drivers)

Aspects nécessaires pour atteindre les objectifs des clients et des actionnaires, tout en contribuant aux objectifs de productivité établis dans les perspectives financières.

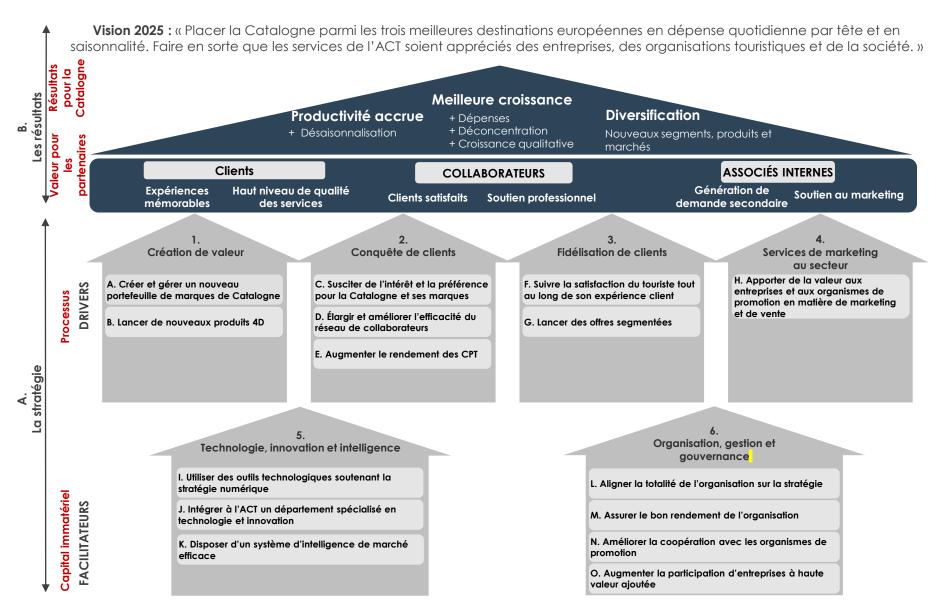
Capital immatériel (Enablers)

Aspects immatériels du succès à venir, comme le capital humain, le capital d'organisation et le capital d'information, qui soutiendront les processus de création de valeur.





Carte stratégique pour la Catalogne





Initiatives de l'axe 1. Création de valeur

Initiative1

Portefeuilles de marques et labels (CMS)



Disposer d'un système de marques apportant différenciation et énergie, favorisant la compréhension de l'offre et l'extension de la marque Catalogne à de nouvelles catégories de produits contribuera à la renforcer. Les marques du portefeuille (CMP) et le rôle qu'elles joueront (marque ombrelle, différenciation, etc.), leur hiérarchie et les relations entre elles, ainsi que les « règles du jeu » associées à leur position seront définis.

Lots de travaux impliqués par l'initiative

- 1.1 Mettre en place le nouveau système de CMS
- 1.2 Réorienter le système actuel
- 1.3 Intégrer l'univers symbolique à la CMT de Catalogne
- 1.4 Instaurer le modèle de gestion du système
- 1.5 Mettre en place le modèle d'évaluation et de gestion

Initiative 2



Il est nécessaire de créer des propositions de consommation 4D, basées sur les produits stratégiques et ayant un fort caractère culturel et un intérêt particulier. Il faut mettre en valeur la variété d'actifs, les transformer en suggestions de consommation et favoriser la génération de propositions novatrices en soutenant les entreprises. Il s'agit de leur proposer des idées et des formations ainsi que la plateforme de communication et de commercialisation de leur produit.

Lots de travaux impliqués par l'initiative

- 2.1 Mettre en évidence des opportunités de produits 4D
- 2.2 Soutenir l'élaboration de produits 4D



Initiatives de création de valeur

Initiative 3

Grand Tour de Catalogne

Le Grand Tour de Catalogne (GTC) est un itinéraire (avec 2 ou 3 variantes) autour de la Catalogne qui deviendra une excellente occasion de découvrir le territoire en 5 à 10 jours en bénéficiant de services de grande qualité et personnalisés. L'ACT créera la marque et le manuel de mise en œuvre et, avec la collaboration des comités régionaux du tourisme, promouvra son élaboration et sa commercialisation efficace grâce à de puissants outils en ligne et hors ligne.

Lots de travaux impliqués par l'initiative

- 3.1 Établir les marchés et les segments pour le GTC
- **3.2** Créer et gérer un portefeuille d'itinéraires attrayants, et un système d'expériences du GTC
- 3.3 Créer un réseau accrédité de collaborateurs GTC
- 3.4 Communiquer sur le Grand Tour de Catalogne

Initiative 4



Attirer les clients pendant la PPS exige de mettre au point des destinations et des produits PPS et de les gérer efficacement par l'intermédiaire du programme PPS de Catalogne, qui s'implantera en coopération avec les comités régionaux du tourisme.

Le Programme PPS mettra en lien les destinations et les entreprises réellement intéressées par une hausse de la demande PPS et la mise au point de gros produits PPS, comme le Grand Tour de Catalogne, des événements spéciaux, etc.

Lots de travaux impliqués par l'initiative

- 4.1 Créer le Programme PPS de Catalogne
- **4.2** Promouvoir l'élargissement de l'offre PPS
- **4.3** Communiquer et contribuer à vendre le programme PPS

Initiatives de conquête de prospects

Initiative 5

Communication intégrée marketing (CMI)



La CMI fixera les objectifs de la communication (marque et public) dans la perspective de l'expérience client (rêver, découvrir, etc.), en intégrant les médias à utiliser en priorité.

L'investissement par public et par typologie de média (paid, owned, earned) sera défini. Les relations publiques, le contenu de marque et les owned medias seront les principaux outils de la stratégie de communication.

Lots de travaux impliqués par l'initiative

- 5.1 Choisir et déployer la Big Idea
- **5.2** Établir la stratégie de CMI et la mettre en place
- 5.3 Générer du contenu de marque
- **5.4** Mettre en œuvre un programme fort de relations publiques

Initiative 6

Programme marketing numérique



Pour mettre en œuvre le programme, l'ACT devra définir son écosystème numérique de owned medias avec : lancement d'une stratégie de CRM B2B/B2C intégrant un plan de captation, d'enregistrement et de contact ; mise à jour du site général Catalunya.com, qui devra être structurellement adapté à l'expérience client. Il faudra aussi intégrer le Social CRM à la gestion des interactions sur les réseaux sociaux.

- **6.1** Faire du portail web le point central de la communication
- **6.2** Mettre en œuvre la stratégie en matière de réseaux sociaux
- 6.3 Élaborer le plan éditorial et ses contenus
- **6.4** Établir et mettre en œuvre le plan de communication et médias.



Initiatives de conquête de clients

Initiative 7

Initiatives collaborateurs The state of the

Les CPT repèreront les partenaires potentiels. Les CPT et les services centraux élaboreront ensemble un menu de services qui facilitera la signature d'accords de coopération.

Le programme d'alliances stratégiques qui, jusqu'à aujourd'hui, visait avant tout à capter de grandes marques catalanes, évoluera dans ce sens, en s'ouvrant à d'autres marchés et en cherchant des opportunités dans d'autres secteurs.

Lots de travaux impliqués par l'initiative

- 7.1 Élaborer le plan de relation avec les collaborateurs
- **7.2** Mettre en place des formules de coopération 4D pour le Network Catalonia Partners
- **7.3** Produire des contenus favorisant la vente de la destination

Initiative 8



L'objectif de l'initiative est d'augmenter le rendement des CPT, en tirant le meilleur parti de l'actif qu'ils constituent. En premier lieu, il sera proposé de revoir l'organisation actuelle du réseau et ses missions.

Le rendement de chaque CPT sera suivi par un système de gestion, doté d'indicateurs issus des plans de marché.

- 8.1 Définir la nouvelle structure du réseau de CPT
- 8.2 Décider de l'évolution du rôle des bureaux
- 8.3 Concevoir un plan d'action par marché
- **8.4** Élaborer le modèle de contrôle et de gestion du rendement



Initiatives de fidélisation de clients

Initiative 9

Programme de mesure de la qualité de l'expérience



Le baromètre de la satisfaction du touriste (« expérience client ») combinera plusieurs méthodes d'obtention d'informations et sera mis en place en coordination avec les comités régionaux du tourisme, qui repèreront les services touristiques (hôtels, restaurants, sites d'intérêt, opérateurs, etc.) pouvant faire partie du système de mesure.

Ces informations permettront aux gestionnaires de marques d'élaborer leur plan d'amélioration.

Lots de travaux impliqués par l'initiative

- 9.1 Adapter le modèle pour mesurer la satisfaction
- 9.2 Mettre en place le modèle et exploiter les données
- 9.3 Mettre les informations à disposition du secteur
- **9.4** Mener à terme des plans d'action visant à améliorer la satisfaction

Initiative 10

Système d'offres segmentées (SOFS) CUSTONIA DE CUSTONIA DE CONTROL DE CONTRO

L'ACT mettra en œuvre un plan de recueil des inscriptions et un plan de contact; ainsi, dès qu'un consommateur aura fourni ses données, il commencera à recevoir du contenu adéquat de la part de l'ACT, qui alliera contacts commerciaux et non commerciaux (anniversaire, fête des mères, Noël, etc.). Le CRM permettra de segmenter la base de données de clients et d'envoyer des offres adaptées à leurs intérêts, à leur situation actuelle et à leurs motivations.

- 10.1 Établir un plan de captation et de contact
- **10.2** Automatiser les processus de soutien du CRM
- **10.3** Lancer les offres segmentées

Initiatives de services de marketing au secteur

Initiative 11

Services marketing de l'ACT au secteur



L'ACT se positionnera comme un collaborateur à haute valeur ajoutée et comme prestataire de services de marketing auprès d'entreprises et d'organismes divers, avec l'objectif principal d'aider à vendre plus et mieux. L'ACT remaniera entièrement son portefeuille de services et renforcera sa proposition de valeur, dans les domaines de l'intelligence de marché, du marketing numérique et CRM, de consultation et d'information commerciale, entre autres.

Lots de travaux impliqués par l'initiative

- 11.1 Mettre en marche le Département de soutien et services
- 11.2 Mettre en évidence la cible de l'ACT et ses besoins
- 11.3 Remanier la gamme de services de l'ACT au secteur
- 11.4 Mettre en place un BUY Catalunya de deuxième génération

Initiative 12

Services aux comités régionaux du tourisme

L'ACT définira les 20 façons dont les comités régionaux du tourisme et les organismes de marketing peuvent bénéficier du Plan de marketing. En outre, l'ACT fournira des services spécifiquement pensés pour les organismes de promotion, comme le soutien et le conseil destiné à l'amélioration de l'expérience sur place. De plus, une vaste gamme de possibilités existera pour rejoindre des actions de soutien à la communication et à la commercialisation.

- 12.1 Dresser la liste des 20 manières de bénéficier du plan
- **12.2** Mettre en place les services à fournir aux comités régionaux du tourisme



Initiatives en matière de technologie, d'innovation et d'intelligence

Initiative 13 Initiative 14

L'ACT renforcera la structure de soutien au développement de la stratégie de marketing numérique, par l'intermédiaire de la création d'un réseau technologique qui se chargera de mettre en place et d'exploiter les outils adaptés, de fournir les services et d'exécuter les processus technologiques requis. L'Équipe de technologie et d'innovation dans le marketing touristique se chargera d'intégrer l'innovation à l'agence.

Lots de travaux impliqués par l'initiative

- **13.1** Mettre en place l'écosystème technologique pour déployer la stratégie numérique
- **13.2** Intégrer les outils nécessaires et les collaborateurs techniques

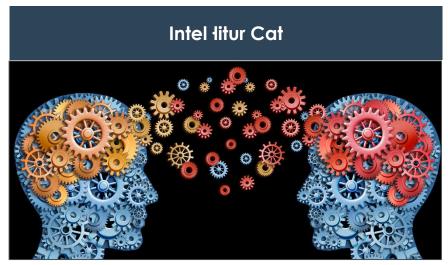
Gestion de la technologie et de l'innovation

L'ACT mettra en place L'Équipe de technologie et d'innovation dans le marketing touristique (ETIMT). L'ETIMT définira la vision de l'organisation en ce qui concerne la technologie et l'innovation au sein de l'ACT, réalisera un audit sur l'innovation au sein de l'ACT, et mettra en évidence les points faibles de l'organisation, à partir desquels un plan qui comprendra des initiatives et des plans d'action sera élaboré.

- **14.1** Monter l'Équipe de technologie et d'innovation
- **14.2** Faire un audit sur l'innovation
- 14.3 Planifier et doter l'équipe des moyens nécessaires
- **14.4** Gérer les changements dans l'organisation
- **14.5** Proposer du soutien au secteur et collaborer avec l'organisation du Forum annuel de l'innovation et des nouvelles technologies

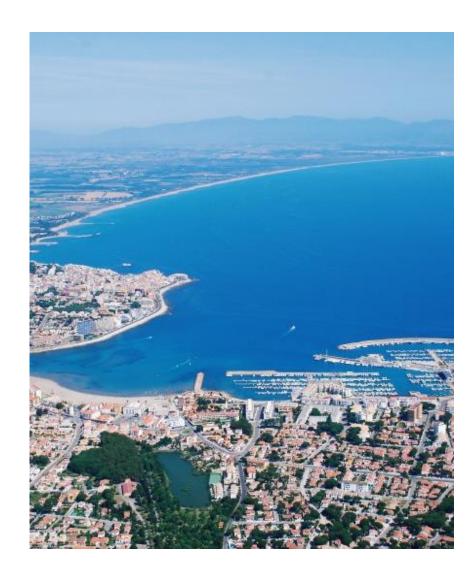
Initiatives en matière de technologie, d'innovation et d'intelligence

Initiative 15



La Catalogne disposera d'un système renforcé d'intelligence de marché, capable d'apporter des informations utiles au secteur et d'aider à la prise de décisions. Le renforcement de l'unité permettra de mener à bien davantage d'actions et d'obtenir plus d'informations qui pourront être transformées en données intelligentes. L'ACT exploitera les données et mettra à disposition du secteur les informations utiles, de façon visuelle, didactique et régulière.

- 15.1 Renforcer l'unité chargée de l'intelligence de marché
- 15.2 Revoir les paramètres d'analyse
- 15.3 Adapter le rôle des CPT au système
- **15.4** Mettre en place une plateforme d'intelligence de marché utile
- **15.5** Partager les résultats avec le secteur de manière organisée



Initiatives en matière d'organisation, de gestion et de gouvernance

Initiative 16



L'ACT alignera ses départements et ses organes de gestion sur la stratégie par le biais d'une nouvelle structure d'organisation et d'un fort leadership interne. La mise en œuvre du nouveau modèle exigera que chaque unité connaisse et adopte le PMTC, et demandera de gros efforts de communication interne, de formation, de conseil et de coaching, pour que chacun puisse mener à bien les nouvelles tâches

Lots de travaux impliqués par l'initiative

- **16.1** Mettre au point la nouvelle organisation
- **16.2** Planifier la gestion du changement et établir les programmes de formation, de conseil et de coaching
- **16.3** Suivre le rendement interne de l'organisation

Initiative 17



Pour garantir la bonne mise en œuvre du PMTC, chaque responsable de département créera un plan départemental basé sur les orientations du PMTC, et attribuera des objectifs, des critères de mesure et des indicateurs de rendement à chaque membre de l'équipe. Le suivi de ces objectifs sera fait par l'intermédiaire du BSC et d'un système d'évaluation individuelle régulière du personnel.

- 17.1 Impliquer l'équipe dans la stratégie
- **17.2** Mettre en place le système d'évaluation individuelle par objectifs
- 17.3 Déployer des plans de formation et un programme de coaching

Initiatives en matière d'organisation, de gestion et de gouvernance

Initiative 18

Indicateurs ACT

L'ACT définira un système de critères et d'indicateurs qui permettront d'évaluer le rendement du marketing, aussi bien sur le plan externe qu'interne. Ce système sera implanté par l'intermédiaire d'un logiciel de tableau de bord prospectif qui permettra de réaliser un suivi actif du degré de mise en œuvre des objectifs fixés dans les initiatives, ainsi que de contrôler en permanence le rendement et l'impact des actions de l'ACT.

Lots de travaux impliqués par l'initiative

- **18.1** Convenir d'un système d'indicateurs à utiliser et mettre en œuvre un logiciel de tableau de bord prospectif
- **18.2** Mettre en œuvre une méthodologie d'analyse coûtsbénéfices pour les actions et les services de l'ACT
- **18.3** Élaborer le compte rendu interne relatif au rendement du marketing

Initiative 19



L'ACT établira un modèle de prestation de services basé sur la coopération entre l'agence et les comités régionaux du tourisme. Le modèle sera géométrique et dépendra de la capacité et de la disposition des comités régionaux du tourisme/organismes locaux à agir en équipe et à éviter les doublons. Le modèle de marketing intégré établira les responsabilités et les mécanismes de gestion et de coopération nécessaires à l'efficacité du marketing.

- 19.1 Déterminer le modèle du système intégré de marketing
- 19.2 Définir précisément les responsabilités
- 19.3 Mettre en œuvre le système de gestion et coordination
- 19.4 Convenir de systèmes de coopération

Initiatives en matière d'organisation, de gestion et de gouvernance

Initiative 20

Think tank de marketing touristique



L'ACT favorisera la création du think tank de marketing touristique, qui aura pour objectif de fixer les orientations devant être suivies en matière de marketing touristique en Catalogne. Cette unité sera composée de 30 personnes au plus, issues des secteurs public et privé, à égalité de représentation.

- 20.1 Constituer le think tank de marketing touristique
- **20.2** Déterminer les critères de sélection et inviter les participants au premier think tank
- **20.3** Organiser le premier think tank de marketing touristique et en publier un compte rendu



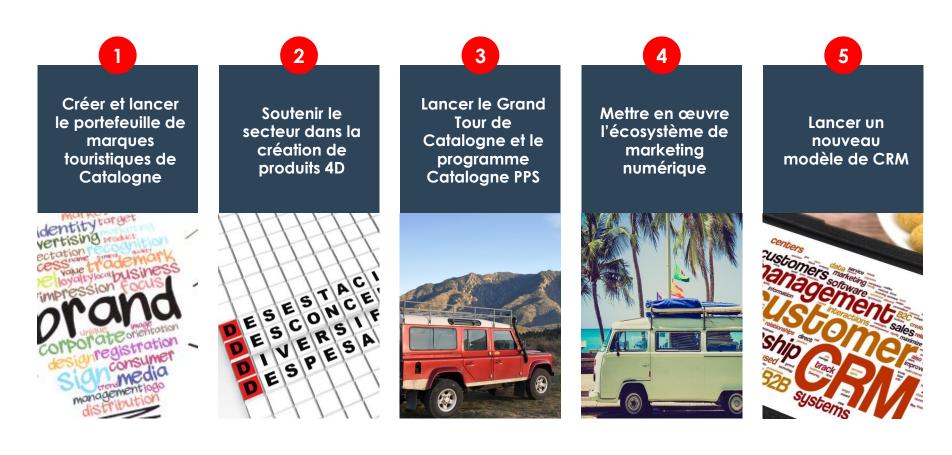




Mise en œuvre de la stratégie



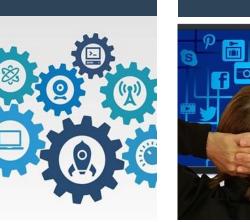
Dix actions essentielles à mener à bien tout au long du PMTC





Dix actions essentielles à mener à bien tout au long du PMTC





Créer l'équipe de soutien au services du secteur



8 Mettre en place un système BSC pour mesurer et améliorer le rendement des actions

9 Définir le nouveau modèle de relation entre l'ACT et les organismes de promotion





Priorité 1

Priorité 2

Planificatio

Exécution

Calendrier de mise en œuvre du PMTC 2018-2022

		Planification d	
		l ianimeation u	
		Priorité	
Axe 1. Créatio	on de valeur		
1.1 Portefe	uille de marques et labels	Forte	
1.2 Produits	s 4D	Forte	
1.3 Grand	Tour de Catalogne	Moyenne	
1.4 Catalog	gne PPS	Moyenne	
Axe 2. Conqu	ête de prospects		
2.1 Commi	unication marketing intégrée (CMI)	Très forte	
2.2 Stratég	ie numérique	Très forte	
2.3 Parteno	aires	Forte	
2.4 Program	mme CPT	Forte	
Axe 3. Fidélisc	ation de clients		
3.1 Program	mme de mesure de la qualité de	Moyenne	
3.2 Système	e d'offres segmentées (SOFS)	Très forte	
Axe 4. Service	es de marketing au secteur		
4.1 Service	s de marketing au secteur	Très forte	
4.2 Service	s aux comités régionaux du tourisme	Très forte	
Axe 5. Techno	ologie, innovation et intelligence		
5.1 ACT &	technologie	Très forte	
5.2 Gestion	n de l'innovation et de la technologie	Forte	
5.3 Intel·litu	ır - Cat	Forte	
Axe 6. Organi	sation, gestion et gouvernance		
7.1 Nouvel		Très forte	
7.2 Autono	misation des départements	Forte	
7.3 Tablea	u de bord des mesures	Forte	
7.4 Système Catalogne	e de marketing intégré de la ;	Très forte	
7.5 Think to	ank de marketing touristique	Moyenne	

