



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Marketing

GESTIONE STRATEGICA E SVILUPPO COMPETITIVO DELLE

DESTINAZIONI TURISTICHE ALPINE:

IL CASO PLAN DE CORONES

STRATEGIC MANAGEMENT AND COMPETITIVE

DEVELOPMENT OF ALPINE TOURISM DESTINATIONS:

THE CASE OF PLAN DE CORONES

Relatore: Chiar.mo
Prof. Valerio Temperini

Tesi di Laurea di:
Alex Galassi

Anno Accademico 2025 – 2026

INDICE

INTRODUZIONE	p.	6
--------------------	----	---

CAPITOLO 1

IL TURISMO IN ALTO ADIGE: QUADRO GENERALE E DATI ECONOMICI

1.1 Il turismo come settore strategico per l'economia altoatesina	p.	10
1.2 Evoluzione storica e sviluppo del turismo	p.	13
1.2.1 Gli inizi del turismo e dell'alpinismo	p.	13
1.2.2 L'ascesa del turismo	p.	17
1.2.3 La situazione attuale	p.	19
1.3 Struttura dell'offerta altoatesina	p.	20
1.3.1 I prodotti turistici	p.	20
1.3.2 L'offerta ricettiva	p.	23
1.4 La domanda turistica	p.	24
1.5 Il modello organizzativo.....	p.	28
1.6 Sfide attuali e prospettive future	p.	31

CAPITOLO 2

DESTINATION MANAGEMENT

2.1 Destinazione turistica	p.	34
---	-----------	-----------

2.1.1 Tipologie di destinazione.....	p. 36
2.1.2 Ciclo di vita della destinazione	p. 39
2.2 Destination Management: il software della destinazione	p. 44
2.2.1 Destination Marketing	p. 46
2.3 DMO: Destination Management Organization.....	p. 50
2.3.1 Modelli di governance	p. 55
2.4 DMP: Destination Management Plan	p. 57

CAPITOLO 3

STRUMENTI E STRATEGIE DI DESTINATION MANAGEMENT

3.1 La progettazione partecipata per lo sviluppo del turismo di territorio	p. 61
3.2 La gestione ambientale come strategia di sviluppo locale	p. 64
3.2.1 Politiche di destagionalizzazione e diversificazione dell'offerta	p. 69
3.3 Strategie di posizionamento competitivo	p. 71
3.3.1 Branding	p. 74
3.4 Intermediazione online, innovazione digitale	
e comunicazione integrata	p. 79
3.4.1 DMS: Destination Management System	p. 81
3.5 Strumenti di valutazione e pianificazione strategica delle	
destinazioni turistiche	p. 83
3.5.1 Sentiment Analysis	p. 83

3.5.2 SWOT Analysis.....	p. 85
3.5.3 Destination Benchmarking	p. 88

CAPITOLO 4

IL CASO PLAN DE CORONES

4.1 La destinazione Plan De Corones	p. 91
4.1.1 Arrivi e presenze	p. 94
4.2 La struttura di Governance e il ruolo degli attori locali	p. 97
4.3 Strategie di Management adottate	p. 100
4.3.1 Innovazione e digitalizzazione	p. 101
4.3.2 Sostenibilità	p. 103
4.4 Il brand Kronplatz e l'identità della destinazione	p. 107
4.5 Analisi del sentiment online e sviluppo matrice SWOT	p. 110
4.5.1 Analisi del sentiment.....	p. 110
4.5.2 Analisi SWOT	p. 112
4.6 Proposte di miglioramento strategico	p. 115

CONCLUSIONI	p. 118
-------------------	--------

BIBLIOGRAFIA E RIFERIMENTI	p. 122
----------------------------------	--------

SITOGRAFIA	p. 124
------------------	--------

INTRODUZIONE

Il turismo ha assunto un ruolo sempre più rilevante nello sviluppo economico e territoriale delle aree montane, diventando il loro principale settore strategico. In un contesto caratterizzato da una crescente concorrenza internazionale, dall'evoluzione della domanda turistica, caratterizzata da turisti sempre più esigenti e informati, e dai cambiamenti climatici, le destinazioni non possono più basare il proprio successo esclusivamente sulle risorse naturali disponibili, ma devono sviluppare strategie integrate di gestione, sviluppo e valorizzazione del territorio.

In questo scenario, il Destination Management ha acquisito un'importanza centrale nella formulazione e attuazione delle strategie di sviluppo turistico. La competitività di una destinazione dipende, infatti, dalla capacità di coordinare i diversi stakeholder territoriali, sviluppare un'offerta turistica integrata e costruire un'identità forte e riconoscibile. Allo stesso tempo, temi come sostenibilità ambientale, digitalizzazione e innovazione rappresentano oggi fattori strategici fondamentali per la creazione e il mantenimento del vantaggio competitivo nel lungo periodo.

Il presente elaborato si propone di analizzare il tema della gestione strategica e dello sviluppo competitivo delle destinazioni turistiche alpine, prendendo in esame il caso di Plan de Corones, una delle principali destinazioni sciistiche dell'Alto Adige. La località rappresenta un caso particolarmente interessante in quanto, nel corso

degli anni, è riuscita a consolidare il proprio posizionamento competitivo attraverso importanti e costanti investimenti nelle infrastrutture, nell'innovazione tecnologica, nello sviluppo del brand e nella creazione di un'offerta completa e integrata.

L'obiettivo della tesi è, dunque, quello di comprendere e illustrare come le strategie di destination management messe in atto abbiano contribuito allo sviluppo competitivo della destinazione e quali siano le principali sfide future nel mantenimento del vantaggio acquisito. In particolare, l'elaborato intende analizzare il ruolo della governance territoriale, del brand e dell'innovazione e digitalizzazione nella costruzione del posizionamento competitivo, prendendo in considerazione anche le criticità legate all'overtourism e all'impatto ambientale che lo sviluppo intensivo del turismo inevitabilmente comporta.

Dal punto di vista metodologico, il lavoro combina un'analisi teorica della letteratura relativa al Destination Management e ai fattori di competitività delle destinazioni turistiche, con la ricerca e l'analisi del contesto turistico dell'Alto Adige e del caso studio di Plan de Corones.

Il presente elaborato è articolato in quattro capitoli.

Nel primo capitolo viene presentato il quadro generale del turismo in Alto Adige, illustrando l'evoluzione del settore nella regione e l'importanza strategica che ha acquisito ai giorni nostri. Viene effettuata una panoramica sulla domanda e sull'offerta turistica, oltre che sulla governance. Vengono infine presentate quelle

che sono le sfide attuali in tema di sostenibilità ambientale e le prospettive future del turismo altoatesino.

Nel secondo capitolo vengono approfonditi i principali concetti teorici relativi al Destination Management, illustrando i concetti di destinazione turistica, di Destination Marketing, di Destination Management Organization e di Destination Management Plan.

Nel terzo capitolo vengono trattati le principali strategie di management che le destinazioni turistiche alpine dovrebbero attuare, quali: la creazione di una governance pubblico-privata, capace di organizzare e sfruttare tutte le risorse umane presenti nel territorio, creando valore e redistribuendolo tra tutti i soggetti che partecipano, direttamente e non, allo sviluppo dell'area turistica; l'attuazione di politiche di destagionalizzazione e diversificazione dell'offerta, nell'ottica di una gestione attenta alla sostenibilità e alla preservazione del territorio; la creazione di adeguate strategie di branding, per sviluppare e consolidare il posizionamento competitivo; l'innovazione e digitalizzazione dei servizi e della comunicazione attraverso la creazione di un Destination Management System, per favorire maggior coordinamento, razionalizzazione e sistematizzazione nella presentazione dell'offerta turistica. Vengono infine illustrati alcuni strumenti di valutazione delle strategie adottate, utili nell'ottica della pianificazione strategica, quali: la sentiment analysis, per analizzare le opinioni e le valutazioni dei visitatori; la SWOT analysis, per individuare i punti di forza e di debolezza della destinazione, oltre che le

minacce e le opportunità di sviluppo; il Destination Benchmarking, per individuare le best practice dei competitor e valutare in maniera più accurata il reale posizionamento competitivo della destinazione.

Nel quarto capitolo viene sviluppato il caso studio di Plan de Corones, andando a presentare la destinazione, la struttura della sua governance, le strategie di management adottate e il suo brand. Viene effettuata un'analisi sul sentiment online così da raccogliere maggiori dati e informazioni per lo sviluppo di una matrice SWOT, redatta in modo da effettuare una valutazione complessiva sul modello di business della destinazione, mettendo in evidenza i suoi punti di forza e le criticità, oltre che le opportunità per il miglioramento dello stesso. Alla fine del capitolo vengono presentate alcune proposte di miglioramento strategico al modello di business e di management adottato, al fine di individuare possibili soluzioni alle criticità riscontrate e di valorizzare le opportunità rilevate.

CAPITOLO 1

IL TURISMO IN ALTO ADIGE:

QUADRO GENERALE E DATI ECONOMICI

1.1 IL TURISMO COME SETTORE STRATEGICO PER L'ECONOMIA ALTOATESINA

L'Alto Adige è una provincia autonoma che, insieme a quella di Trento, costituisce la regione del Trentino-Alto Adige, situata nella parte settentrionale dell'arco alpino al confine con Austria e Svizzera. Il territorio dell'Alto Adige è caratterizzato prevalentemente da rilievi montuosi e vallate: la zona montana e il paesaggio naturale costituiscono circa il 90% del territorio, occupato per il 37,2% da montagne al di sopra dei 2.000 metri, e solo il 6% di esso è potenzialmente abitabile. I territori sotto tutela paesaggistica (biotopi, parchi naturali e nazionali) coprono quasi il 40% della superficie altoatesina e un quarto della sua superficie totale costituisce area protetta. Con questo si includono anche gli spazi protetti delle Dolomiti, dichiarate Patrimonio Naturale dell'umanità dall'UNESCO nel 2009 per il loro valore estetico e paesaggistico e per la loro importanza geologica e geomorfologica nel contesto scientifico. Proprio queste caratteristiche morfologiche e soprattutto le bellezze paesaggistiche che dominano l'intera regione hanno portato il settore terziario ad essere il pilastro economico della regione, contribuendo per circa tre quarti al reddito regionale e costituendo il 70% degli occupati. In particolare proprio il

turismo svolge un ruolo di primo piano nell'economia dell'Alto Adige incidendo per l'8,2% sul PIL locale¹ considerando i soli effetti diretti e rappresentando mediamente oltre il 20% degli occupati. In particolare nei comuni con un Tourism Exposure² basso, in media circa il 14% della forza lavoro è impiegata nel settore turistico, mentre nei comuni a medio Tourism Exposure la percentuale cresce a circa il 25,7% fino ai 42,6% nei comuni ad alta esposizione turistica.

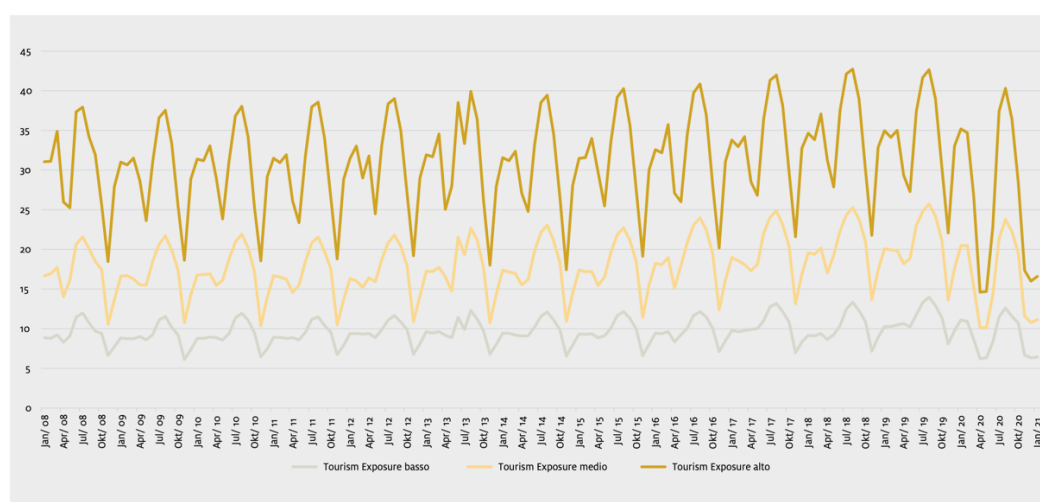


Figura 1.1 Percentuale di persone impiegate nel settore alberghiero e della ristorazione.

INSTO (2021); Fonte: Ufficio osservazione mercato del lavoro.

¹ Secondo quanto emerso dall'ultima valutazione del Conto Satellite del Turismo (CST) in relazione all'anno 2005 (ASTAT, 2019a).

² L'indice di Tourism Exposure indica il grado di esposizione al turismo ed è usato come riferimento per classificare i comuni in "turisticamente poco sviluppati", "turisticamente sviluppati" e "turisticamente molto sviluppati". Per il calcolo dell'indice vengono utilizzati come indicatori "l'intensità turistica" e la "densità turistica".

Il turismo è anche uno dei tanti settori in Alto Adige che generano valore aggiunto e, con alloggi e ristorazione, rappresenta l'11% del valore aggiunto totale. Nessun altro settore è legato ad altre attività economiche tanto quanto il turismo: artigianato, vendita al dettaglio, servizi e agricoltura possono tutti trarre vantaggio dal turismo o generare valore aggiunto attraverso di esso. Nei comuni turisticamente molto sviluppati le imprese operanti nel settore “commercio, trasporto e ospitalità” rappresentano circa il 50%, mentre nei comuni a medio sviluppo turistico la maggior parte delle imprese sono attive nel settore dei servizi. Anche nei comuni a bassa incidenza turistica, nonostante ci siano più imprese nel settore costruzioni rispetto alle altre categorie di comuni, la maggior parte delle imprese sono attive nei settori “commercio, trasporto e ospitalità” e “altri servizi”.

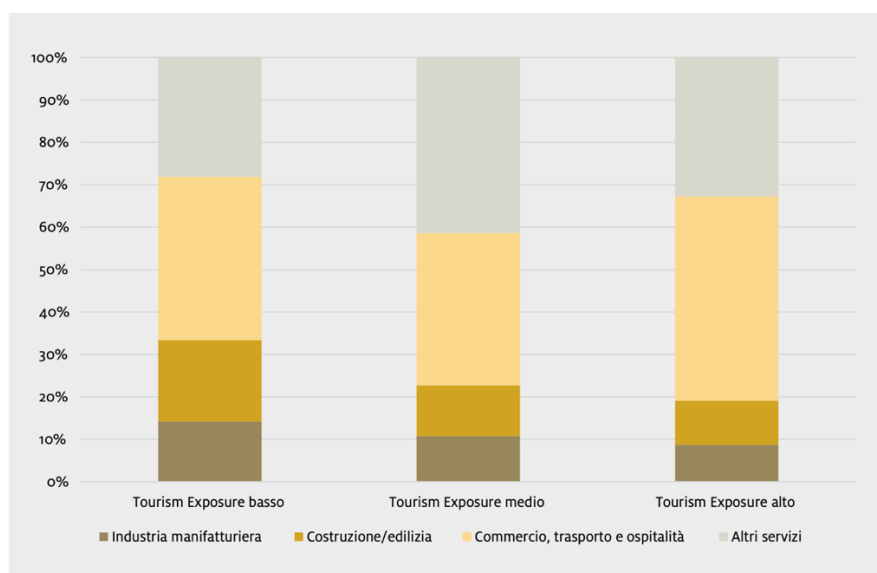


Figura 1.2 Percentuale di aziende in diversi settori di attività. Fonte: database ASTAT.

Dai dati emersi dalle rilevazioni e dai censimenti si evince chiaramente come il turismo rappresenti una componente essenziale dello sviluppo economico e sociale della regione, risultando un fenomeno capace di influenzare profondamente gli equilibri economici, sociali e territoriali della stessa.

1.2 EVOLUZIONE STORICA E SVILUPPO DEL TURISMO

Per lunghi periodi della sua storia l'Alto Adige è stata una regione povera. Le sue basi economiche si fondavano prevalentemente sull'economia agricola di montagna, comunque poco produttiva e spesso attraversata da violente crisi, integrata dal commercio e dall'artigianato, a cui si aggiunse intorno al 1850 l'industria. Il vero e maggior successo è arrivato dalla crescita del turismo, settore nel quale l'Alto Adige, insieme al Tirolo del Nord fino al 1918 e in seguito da solo, ha sempre primeggiato tra le regioni alpine.

1.2.1 Gli inizi del turismo e dell'alpinismo

Sin da tempi remoti era usuale che stranieri, soprattutto quelli più benestanti, attraversassero l'Alto Adige come luogo di passaggio per recarsi a Roma o in altre città italiane. Si trattava generalmente di giovani nobili, ma anche artisti e scrittori

(come ad esempio Johann Wolfgang von Goethe³), che giungevano in Italia da nord attraverso il Passo del Brennero e nelle loro lettere e opere documentavano i loro soggiorni nel Tirolo del Sud. Dopo il 1830 la regione divenne meta di soggiorni più o meno lunghi anche per le classi borghesi, attirati dal clima mite e dalle fiorenti località termali. Oltre a Gries (località presso Bolzano) e Dobbiaco, dal 1870 fu soprattutto Merano a conquistare la notorietà grazie ai soggiorni dell'imperatrice Elisabetta d'Austria⁴. Alla vigilia della prima guerra mondiale Merano era una delle località termali più visitate dell'impero asburgico e venne ribattezzata il "balcone a sud" della monarchia danubiana. Il Karhaus di Merano, inaugurato nel 1874 ed oggi sede di eventi e congressi, era un luogo dove i pazienti potevano trascorrere il loro tempo libero facendo bagni carbogassosi⁵. Accanto a questa pratica di soggiorni estivi, in diversi ambienti della montagna alpina era diffusa l'attività mercantile: mercati e fiere rappresentavano il punto d'incontro per operatori internazionali. La crescente formazione di piazze mercantili lungo i tragitti transalpini ha fatto emergere la necessità di offrire ristoro e alloggio alle centinaia di persone che annualmente percorrevano le valli in occasione delle diverse fiere. Iniziarono a proporsi dunque un numero crescente di locande alle quali va riconosciuto il merito di aver creato le premesse per una "cultura dell'ospitalità", che può essere

³ Giunse al Passo del Brennero la sera dell'8 settembre 1786, iniziando così il suo viaggio in Italia, descritto in un singolare diario di viaggio tenuto per l'amica Charlotte von Stein.

⁴ Storicamente nota come Sissi.

⁵ Bagni che sfruttano l'anidride carbonica disciolta nell'acqua per favorire la vasodilatazione, migliorando la circolazione sanguigna e favorendo il rilassamento muscolare.

considerata una sorta di prerequisito capace di favorire il take off turistico. Iniziò così lo sviluppo del turismo in Alto Adige, destinato a cambiare radicalmente il volto di questa regione.

Nello stesso periodo giunsero dall'estero i primi alpinisti che aprirono nuove vie e tracciarono sentieri escursionistici, come testimoniano ancor oggi i nomi di cime e rifugi. Tanto la pratica alpinistica quanto l'escursionismo alpino si consolidarono nei decenni centrali del XIX secolo. Si trattava di attività che portavano a una vera e propria "invenzione della montagna", concepita come una nuova sintonia tra spazio e piacere e codificata da una modalità innovativa di percepire sia il paesaggio che l'esercizio sportivo. Era una pratica seguita da una ristretta élite di appassionati che intendevano esplorare regioni remote e accedere a picchi inviolati, sfidando percorsi impervi per conquistare quelle parti delle montagne mai raggiunte. L'alpinismo rappresentò dunque un salto di qualità per l'affermazione del turismo. Rispetto alle tradizionali forme di ospitalità prestata agli operatori mercantili, o ai frequentatori dei bagni contadini, rappresentava un fenomeno nuovo, anche se condivideva tratti comuni con il turismo di cura. Inizialmente, infatti, anche l'escursionismo alpino fu un fenomeno aristocratico, destinato ad una ristretta cerchia di fruitori, che tuttavia seppero creare numerosi adepti attorno alle proprie imprese. Le meraviglie della natura e i paesaggi spettacolari in luoghi caratterizzati da un clima incontaminato, rendeva appetibili le località alpine a soggetti dotati di notevoli risorse e alla perenne ricerca di nuove destinazioni per il proprio *loisir*

esclusivo. All'esperienza alpinistica d'élite, limitata a prestazioni eccezionali e solitarie, venne dunque sempre più frequentemente affiancandosi una serie di iniziative capaci di coinvolgere una schiera più vasta di appassionati. Ad assumerle furono i vari club alpini, che contribuirono non solo a far conoscere le vette alpine, ma anche a organizzare fattivamente la pratica escursionistica. Il take off turistico delle regioni alpine non sarebbe tuttavia spiegabile senza considerare la "rivoluzione dei trasporti" determinata dall'avvento della ferrovia anche in questi territori a partire dalla seconda metà del XIX secolo. Il maggior afflusso di turisti derivante dalla maggior facilità di accesso alle valli portò alla nascita dei Grand Hotel, capaci di rispondere ad una clientela spiccatamente elitaria. A tali eccezionali strutture si affiancarono locande e piccoli alberghi, promossi da operatori locali, originando un tessuto ricettivo che acquisì gradualmente consistenza, fino ad imporsi a livello internazionale. Fu così che si stava proponendo, con gradualità, un progressivo allargamento della base sociale dei viaggiatori, non più limitata esclusivamente ai ceti sociali ad alto reddito.

Un primo rallentamento del turismo si verificò in seguito alla prima guerra mondiale, che vide terminare l'appartenenza del Tirolo Meridionale alla casa d'Asburgo. Il Tirolo fu infatti diviso e l'Alto Adige divenne parte del Regno d'Italia. Alle già difficili condizioni socio-economiche causate dalla guerra si aggiunsero anche le difficoltà dovute alla scomparsa dei tradizionali mercati,

Austria e Germania, e il turismo ne risentì fortemente, registrando una rilevante perdita di visitatori dai paesi di lingua tedesca.

Tuttavia, ciò comportò al contempo un costante incremento dei turisti italiani, tanto che a Ortisei, ad esempio, nel 1925 erano già stati raggiunti i livelli di presenza registrati prima della guerra. Inoltre, mentre fino al 1930 l'affluenza dei turisti si concentrava solo nei mesi estivi, negli anni successivi la stagione turistica si estese a quasi tutto l'anno. Iniziò a svilupparsi una forte interesse per la montagna innevata e per le pratiche sportive che la riguardavano: pattinaggio, slittino, bob, corse con le slitte trainate dai cavalli, e quello che sarebbe diventato lo sport invernale per antonomasia, lo sci. Sotto il fascismo Cortina d'Ampezzo divenne presto una delle più importanti mete alpine italiane per il turismo e gli sport invernali.

1.2.2 L'ascesa del turismo

Dopo un rallentamento dovuto alla Seconda Guerra Mondiale, a partire dagli anni '50 il settore iniziò a riprendersi dalle difficoltà dovute alla guerra: nel 1960 si registrarono 3,8 milioni di pernottamenti. Da quel momento il numero di turisti in Alto Adige tornò a crescere in modo considerevole, tanto che dieci anni più tardi la cifra superò per la prima volta la soglia dei 10 milioni e nel 1980 raddoppiò ancora, passando a 20 milioni. La ripresa economica favorì il ritorno dei turisti tedeschi che apprezzavano il fascino del sud abbinato alla possibilità di esprimersi senza alcun problema nella propria lingua madre, oltre al fatto di poter godere di tassi di cambio

particolarmente vantaggiosi dovuti alla forte inflazione della lira a partire dagli anni '70. Allo stesso modo anche il turismo italiano continuò a crescere. Per far fronte alla grande affluenza di visitatori vennero potenziate le infrastrutture turistiche, attraverso un miglioramento quantitativo e qualitativo delle strutture ricettive, un miglioramento della viabilità con la creazione dell'autostrada del Brennero e con la messa in funzione e il miglioramento di telecabine, sciovie e funivie. Il turismo divenne un importante motore economico in Alto Adige, dove le infrastrutture necessarie non furono messe a disposizione solo da pochi grandi gruppi alberghieri, ma anche da migliaia di piccole imprese, pensioni a conduzione familiare e affittacamere, soprattutto nelle zone rurali. In questo modo si generò un capitale diffuso e si creò una richiesta di prestazioni intermedie e investimenti ampiamente distribuita. A consolidare il ruolo della stagione invernale nelle Alpi italiane contribuirono poi i campionati mondiali di sci alpino in val Gardena nel 1970, evento che non esercitò semplicemente un'importante funzione promozionale nei confronti delle aree interessate alla manifestazione, ma fu occasione per la realizzazione di una serie di interventi sulle infrastrutture ricettive quanto su quelle di comunicazione.

Con l'arrivo del nuovo millennio si registrarono quasi 24 milioni di pernottamenti.

1.2.3 La situazione attuale

Al giorno d'oggi l'Alto Adige è una vera e propria roccaforte del turismo. Con i suoi 31 milioni di pernottamenti annuali nel 2016 si è posizionata davanti al Trentino (16 milioni) e leggermente dietro al Tirolo (35 milioni) e all'Alta Baviera (34 milioni). A livello europeo, l'Alto Adige si è collocata nelle venticinque regioni che contavano il maggior numero di pernottamenti. Considerando l'intensità turistica a livello europeo, che consiste nel rapporto tra i pernottamenti e il numero di abitanti (ogni 1.000), l'Alto Adige si è collocata addirittura ai primi posti con 56.800 pernottamenti ogni 1.000 abitanti, piazzandosi dietro alle isole Greche e alle Baleari.⁶ Questo trend positivo è continuato di anno in anno, segnando continuamente record su record. Il 2024 ha segnato 37,1 milioni di presenze (+2,6% rispetto al 2023) e 8,7 milioni di arrivi (+3,3%), mentre lo scorso anno si è archiviato il nuovo record da oltre 38 milioni di pernottamenti e 9 milioni di arrivi. Dai primi dati raccolti in questi primi mesi del 2026 si può evincere che il numero è destinato a salire. Nel mese di gennaio si sono infatti registrati 733.038 arrivi (+6,1% rispetto all'anno precedente) e 3.400.190 presenze (+1,6%).

Il settore turistico delle regioni alpine ha saputo progressivamente rinnovarsi anche attraverso la graduale affermazione dell'obiettivo della multi-stagionalità, legata, oltre che alla diffusa percezione di particolare attrattività della montagna nelle

⁶ Fonte: Astat 2016

stagioni estive e invernali, anche all'organizzazione di eventi congressuali concentrati nella stagione primaverile, in termini tali da poter rendere fruibili le strutture ricettive e di compendio in tutte le stagioni, con evidenti ritorni di natura economica.

1.3 STRUTTURA DELL'OFFERTA ALTOATESINA

L'offerta turistica dell'Alto Adige si distingue nel panorama alpino per un'elevata qualità dei servizi, una forte diversificazione dei prodotti turistici e una struttura ricettiva ampiamente sviluppata.

1.3.1 I prodotti turistici

L'offerta turistica altoatesina è varia e diversificata in base alla stagionalità e agli interessi dei turisti.

Il *turismo invernale* è storicamente uno dei pilastri dell'economia turistica locale e può contare su un'ampia rete di comprensori sciistici all'avanguardia (ben 26 località sciistiche), tra i quali spiccano le grandi aree sciistiche di Plan De Corones, della Val Gardena e dell'Alta Badia, che fanno parte del comprensorio interregionale Dolomiti Superski, il più grande carosello sciistico mondiale che riunisce 12 aree sciistiche tra Alto Adige, Trentino e Veneto con circa 1.200 km di piste. Accanto alle tradizionali piste da sci sono presenti anche piste per lo sci di fondo a Val Venosta, Val Casies e Anterselva, dove si sono tenute le Olimpiadi

Invernali Milano Cortina 2026, per un totale di 1.800 chilometri di piste. Sono presenti anche emozionanti piste per slittini, come quella di Monte Cavallo a Vipiteno che con i suoi 10 chilometri è la pista più lunga d'Italia. Per chi cerca invece attività alternative da fare sulla neve sono presenti bellissime escursioni, prima fra tutte quella alle Tre Cime di Lavaredo, patrimonio dell'Umanità UNESCO dal 2009, mentre per chi è alla ricerca di esperienze più estreme vi è la possibilità di effettuare magnifiche arrampicate sul ghiaccio, dalle cascate di ghiaccio in Valle Aurina alla torre di Ghiaccio a Corvara in Val Passiria. Per gli amanti del ghiaccio vi è anche la possibilità di pattinare sia su piste artificiali, come la pista di pattinaggio del Renon, sia su suggestivi laghi ghiacciati, come il lago di Resia in Val Venosta o il laghetto di Fiè ai piedi dello Sciliar.

Nei mesi *primaverili* e soprattutto *estivi* il lago resta la meta maggiormente frequentata, vista anche la possibilità di balneabilità con strutture e servizi all'avanguardia. Tra quelli più famosi troviamo: il Lago Grande di Monticolo, premiato da Legambiente e dal Touring Club con le "Cinque Vele", data non solo la bellezza del paesaggio, ma anche la qualità dell'acqua e la biodiversità di flora e fauna; il Lago di Caldaro, conosciuto come il lago balneabile più caldo delle alpi, grazie alla temperatura delle sue acque, che in estate può raggiungere i 28 gradi; il Lago di Braies, divenuto famoso grazie alla serie televisiva "Un passo dal cielo".

Per chi cerca svago e relax l'Alto Adige propone anche numerose piste ciclabili. In particolare la Val Venosta e la zona di Merano sono rinomate in tal senso: in

primavera le loro piste ciclabili attraversano i meleti in fiore, mentre in estate i frutteti rendono unico lo spettacolo con i loro colori sgargianti. La pista ciclabile della Val Pusteria si snoda per un totale di 105 km di lunghezza, partendo da Rio di Pusteria fino al confine della città austriaca di Lienz, rendendola una delle mete principali degli itinerari cicloturistici dell'Alto Adige.

La regione con le sue tradizioni culinarie e specialità locali risulta molto affermata anche per il *turismo enogastronomico*. Celebre è la “Strada del Vino”, un itinerario che si dipana per 150 km in 70 cantine dislocate in 16 comuni. In totale sono presenti oltre 90 rifugi e 1.500 malghe, strutture che nei mesi estivi ospitano il ricovero delle bovine e dei pastori e che oggi rappresentano un importante punto di riferimento per visitatori ed escursionisti, dando loro la possibilità di gustare tipici prodotti caseari.

Altamente attrezzate per il *turismo wellness e benessere* sono in particolare le zone di Bolzano e Merano, quest'ultima nota proprio per le sue terme che offrono una varietà di piscine termali, idromassaggi, saune e bagni turchi, tutti alimentati da acqua sorgiva proveniente dalle montagne circostanti. Altre degne di nota sono l'Aqua Bad Cortina a San Vigilio e l'Acquavventura termale a Naturno. Complessivamente in Alto Adige vi sono 37 sorgenti minerali e termali, le cui acque scorrono attraverso rocce antichissime raccogliendo oligoelementi e minerali lungo il tragitto, per poi riemergere cariche di proprietà benefiche.

1.3.2 L'offerta ricettiva

L'Alto Adige conta complessivamente oltre 12.000 esercizi ricettivi. Circa un terzo di essi appartengono alla categoria degli esercizi alberghieri, come gli alberghi e i residence. Il resto è rappresentato dagli esercizi extralberghieri come gli alloggi privati, i campeggi e gli agriturismi.

Complessivamente gli esercizi ricettivi dispongono di un totale di oltre 260.000 posti letto. Rapportando questa cifra al numero complessivo di abitanti della provincia (quasi 540.000), si ottiene una capacità di 0,5 posti letto per abitante. Mediamente gli alberghi contano 42 posti letto ciascuno. Entrando più nel dettaglio, gli alberghi a quattro e a cinque stelle dispongono in media di 82,1 posti letto ciascuno, mentre quelli a tre stelle hanno una media di 43,4 letti.⁷

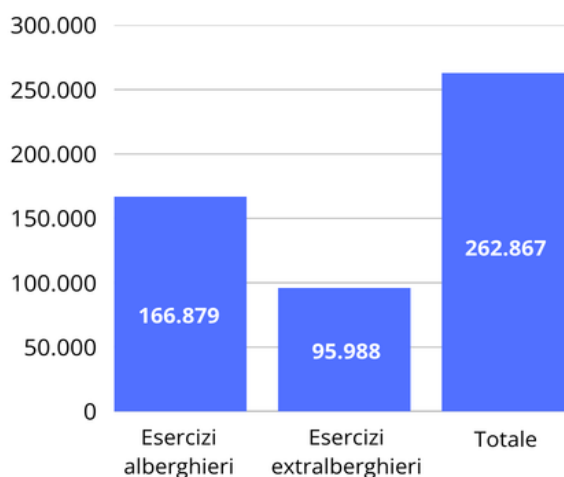


Figura 1.3 Capacità ricettiva: posti letto nel 2025. Dati: Astat. Fonte: elaborazione propria.

⁷ Fonte Astat 2025

1.4 LA DOMANDA TURISTICA

Per ciò che concerne la domanda turistica andiamo ad analizzare i flussi turistici della provincia autonoma di Bolzano e le caratteristiche dei visitatori.

Come evidenziato in precedenza, il 2025 ha contato ben 9 milioni di arrivi e 38 milioni di presenze, con un aumento rispettivamente del 3,92% e del 3,14% rispetto all'anno precedente.

La maggior parte dei pernottamenti è rappresentata da vacanzieri provenienti dalla Germania e dall'Italia. È proprio la prima, infatti, a rappresentare il principale mercato per il turismo altoatesino, andando a segnare ben 17 milioni presenze sulle 38 milioni totali, costituendo di fatto il 44% del flusso turistico annuale.

I turisti italiani rappresentano invece il 27% delle presenze (10,6 milioni di presenze sulle 38 milioni totali) e il 50% di essi provengono dalla Lombardia, dal Veneto e dall'Emilia-Romagna. È curioso notare che al sesto posto (subito dietro a Lazio e Toscana) si trovano gli stessi altoatesini che trascorrono le vacanze nella loro stessa provincia (4,5%).

La maggior parte dei turisti stranieri provengono dai paesi di lingua tedesca, dunque, oltre che alla già citata Germania, troviamo la Svizzera (1,7 milioni), l'Austria (1,3 milioni) e i Paesi Bassi (970.000).

Stati/Anno	2023	2024	2025
Italia	10.683.321	10.507.938	10.670.422
Germania	17.399.153	17.524.388	17.177.741
Svizzera e Liechtenstein	1.666.223	1.667.077	1.703.776
Austria	1.225.778	1.251.152	1.326.714
Benelux	1.264.773	1.399.497	1.554.298
Altri stati	3.895.632	4.726.413	5.806.426
Totale	36.134.880	37.076.465	38.239.377

Tabella 1.1 Presenze per nazionalità. Dati: Astat 2025.

Fonte: Elaborazione propria.

L'incremento positivo degli arrivi, vista l'inedita flessione del mercato leader tedesco del -1,98%, è dovuto all'enorme crescita dei mercati di lunga tratta: gli USA crescono del 33%, seguiti dal Canada (+29%), Giappone (+23%) e Turchia (+26%). Si vengono così a sviluppare e consolidare dei nuovi flussi chiave oltre quelli storici garantiti dai paesi nordeuropei.

Il trend che si delinea però per i nuovi turisti è quello di godersi il territorio solo per pochi giorni. Se gli arrivi e i pernottamenti sono aumentati notevolmente negli ultimi anni, la durata media del soggiorno è diminuita. La permanenza media generale si attesta infatti sui 4,2 giorni, mentre i turisti d'oltreoceano si fermano

appena 2,9 giorni, con punte minime per i giapponesi che non arrivano alle 2,4 notti.⁸ Per quanto riguarda la stagionalità è la stagione estiva a collezionare più pernottamenti, col 60% di essi contro il 40% dei mesi invernali. Agosto si conferma il mese di punta, registrando ogni anno oltre 1,2 milioni di arrivi e più di 6 milioni di pernottamenti. Durante l'estate i turisti tedeschi preferiscono le camminate e il relax offerti dal Burgraviato, facendo segnare ben 4,4 milioni di presenze provenienti dalla Germania, mentre gli italiani prediligono la zona della Val Pusteria, facendo registrare più di 6 milioni di presenze nostrane. Tuttavia, rispetto alle località di mare, l'Alto Adige, come tutte le altre destinazioni turistiche dell'arco alpino, presenta il vantaggio che l'alta stagione non è limitata solamente ai pochi mesi estivi. Vi sono ben due alte stagioni, ciascuna delle quali dura circa quattro mesi. D'inverno i turisti si concentrano soprattutto nella parte orientale dell'Alto Adige, in particolare nella Val Pusteria, che si conferma ogni anno come la zona più visitata con oltre 5 milioni di pernottamenti invernali, oltre che nell'area dello Sciliar e in Valle Isarco, grazie alla presenza di molte piste da sci e offerte legate agli sport invernali.

⁸ Fonte: IDM

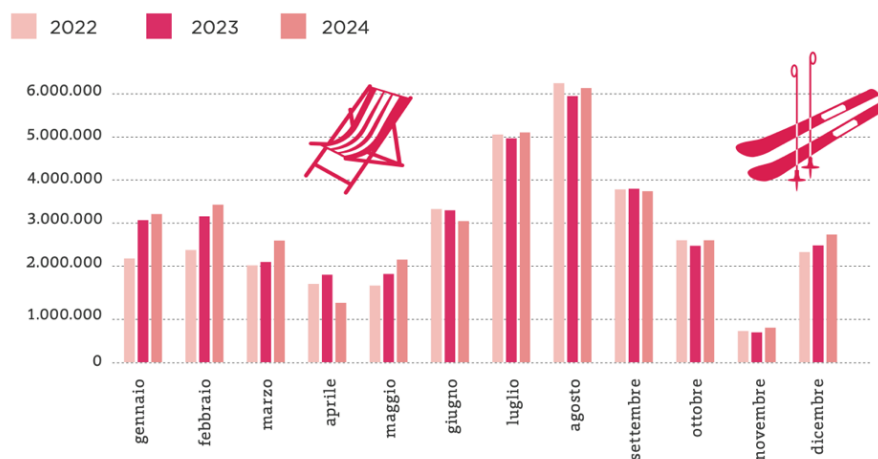


Figura 1.4 Numero di presenze turistiche nelle stagioni invernale e estiva.

Fonte: Astat 2024.

Indicatore	Numero esercizi	Numero posti letto	Numero Arrivi	Numero Presenze
Totale	12.187	262.868	9.071.596	38.239.377
Esercizi alberghieri	3.954	166.879	6.740.303	27.584.117
4-5 Stelle	653	53.639	2.781.577	11.373.337
3 Stelle	1.451	63.040	2.624.116	10.128.680
1-2 Stelle	916	24.730	644.362	2.488.355
Residence	934	25.471	690.248	3.593.745
Esercizi extralberghieri	8.234	95.988	2.331.293	10.655.260
Campeggi	74	16.541	566.025	2.151.021
Alloggi privati	4.367	34.755	773.691	3.806.324
Esercizi agrituristic	3.163	34.310	696.424	3.965.674
Altri esercizi	629	10.382	295.153	732.241

Tabella 1.2 Capacità ricettiva e flussi turistici per categoria. Dati: Astat 2025.

Fonte: Elaborazione personale.

Per quanto riguarda la domanda ricettiva, il 72% delle presenze sono dovute agli esercizi alberghieri, in particolare agli Hotel con 4 o 5 stelle, che dimostra come la maggior parte del turismo sia “alto-spendente”. Questo dato è in linea con l’età media dei turisti. Infatti i turisti con un’età compresa tra i 45 e i 65 anni, ovvero coloro che hanno solitamente la più alta capacità di spesa, rappresentano più del 50% dei turisti che trascorrono le loro vacanze in Alto Adige. La fascia d’età più giovane, tra i 25 e i 44 anni, rappresenta circa il 26%, mentre il gruppo degli ultra 65enni meno del 20% degli ospiti. La percentuale minore degli arrivi è costituita dai giovani tra i 15 e i 24 anni.

1.5 IL MODELLO ORGANIZZATIVO

A livello organizzativo lo sviluppo del turismo e della destinazione turistica altoatesina è compito dell’IDM (Innovation, Development, Marketing), un’azienda partecipata dal 60% dalla provincia di Bolzano e dal restante 40% dalla Camera di Commercio, istituita nel 2016 fondendo i quattro fornitori di servizi che fino a quel momento si erano occupati del compito, ovvero le società BLS, EOS, SMG e TIS⁹. IDM promuove la destinazione turistica Alto Adige in mercati europei selezionati (Germania, Italia, Austria, Svizzera, Paesi Bassi, Belgio, Repubblica Ceca e Polonia) attraverso una combinazione di campagne promozionali, attività di PR e

⁹ Business Location Südtirol-Alto Adige (BLS), Organizzazione Export Alto Adige (EOS), Alto Adige Marketing (SMG) e Tis Innovation Park (TIS).

co-marketing. Ha inoltre il compito di aprire nuovi mercati rivolgendosi a nuovi gruppi target, oltre ad occuparsi dell'elaborazione di strategie e misure pensate per consolidare nel tempo la destinazione e, attraverso analisi di dati, ricerche di mercato e nuove strategie digitali, guardare al futuro del turismo stando al passo dei trend più attuali.

Entrando più nel dettaglio a livello turistico si occupa di:

- 1- *Sviluppo di prodotto*: supporta i partner nello sviluppo di prodotti e offerte curandone l'allineamento ai valori fondamentali del marchio Alto Adige, in primis sensibilizzando riguardo la sostenibilità;
- 2- *Campagne pubblicitarie*: attraverso campagne continue e ben congegnate, punta ad aumentare la notorietà e l'attrattiva dell'Alto Adige come destinazione turistica;
- 3- *Public Relations*: coordina le attività di PR presenti in otto mercati, mantenendo rapporti costanti con giornalisti, blogger e influencer, assicurando al territorio e ai suoi prodotti una copertura mediatica positiva in contesti rilevanti per i gruppi target;
- 4- *Social Media*: gestisce le pagine social del marchio Alto Adige, mettendo a disposizione informazioni utili e aggiornate alla community e garantendole un'assistenza continuativa;

- 5- *MICE*: posiziona la destinazione Alto Adige come regione MICE (acronimo di Meetings, Incentives, Conventions ed Exhibitions), termine che definisce il mercato del turismo d'affari e dell'industria dei congressi.

Sebbene dunque la definizione della strategia di marketing per lo sviluppo turistico, il posizionamento del marchio ombrello e il marketing di destinazione siano competenza di un organismo provinciale, un ruolo molto importante viene dato anche alle unità regionali di management, che coordinano l'attività sul territorio, incluso il governo della destinazione turistica secondo le tematiche e le aree da visitare. Le associazioni turistiche organizzano le attività in loco seguendo i rispettivi profili, assistono i soci e soprattutto l'ospite nelle varie località, svolgendo in tal modo attività di promozione territoriale, accoglienza e organizzazione di eventi.

Ciò mostra come il modello organizzativo dell'Alto Adige sia altamente strutturato e coordinato, basato sulla collaborazione tra attori pubblici e privati e su una gestione integrata della destinazione. Proprio questo modello sinergico rappresenta uno degli elementi chiave che contribuiscono al successo e alla competitività del territorio nel panorama alpino.

1.6 SFIDE ATTUALI E PROSPETTIVE FUTURE

Il costante e crescente aumento dei flussi turistici nella provincia e le conseguenti industrializzazione e sviluppo infrastrutturale delle varie località alpine ha fatto emergere diverse problematiche riguardo la sostenibilità ambientale e la salvaguardia della flora e della fauna locale. Sarebbe un errore non considerare o sottovalutare l'impatto che il turismo ha sul territorio, sulla natura e sul paesaggio, ovvero proprio su quelle che sono le risorse centrali su cui si basa il successo della destinazione turistica e che pertanto andrebbero accuratamente conservate e protette. Il problema dell'overturism ha già colpito diverse località alpine e sta portando con sé ingenti danni all'ambiente e problemi alla qualità della vita dei residenti: strade incapaci di gestire il carico turistico, mezzi pubblici sovraccarichi, necessità di ampliare le strutture ricettive aumentando la "cementificazione della montagna" a discapito dei paesaggi naturali, oltre che il conseguente aumento dell'inquinamento. Da qui nasce la necessità di uno sviluppo sostenibile del turismo, che ha portato l'Istituto per lo Sviluppo Regionale (Eurac Research) con la collaborazione del Center for Advances Studies, la School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) della Steinbeis University e il Tourism Research Cluster della Curtin University allo sviluppo del "Programma provinciale per lo sviluppo del turismo 2030+", volto a definire la direzione principale per il futuro orientamento del turismo in Alto Adige. Un aspetto emerso dallo studio è quello di dover ricercare una crescita qualitativa più che quantitativa: la

riqualificazione di vecchi edifici, il rinnovamento di strutture già esistenti, l'uso multifunzionale del territorio, promuoverebbero un uso sostenibile ed ecocompatibile del suolo; una maggior cooperazione tra le DMO e la popolazione locale permetterebbe a queste ultime di non essere più considerate solamente organizzazioni per lo sviluppo del turismo, ma anche del territorio stesso; una maggiore attenzione sull'efficienza della distribuzione di valore aggiunto, oltre che solamente sulla sua creazione, permetterebbe di estendere le opportunità di guadagno a tutta la popolazione; puntare maggiormente sulla qualità dei rapporti fra ospiti e strutture ricettive, garantendo un equilibrio fra settori, stagioni e offerte, permetterebbe di aumentare la qualità della vita della popolazione locale.

Per quanto concerne il cambiamento climatico, il turismo è al tempo stesso sia concausa che vittima dello stesso. Pertanto anche il turismo deve occuparsi della tutela del clima e rendere operative misure di adattamento al cambiamento climatico. In base alle stime, il turismo in Alto Adige è responsabile di circa il 3% delle emissioni derivanti dal trasporto, di circa il 5% delle emissioni totali di gas serra per via delle strutture ricettive e del 4% del consumo totale di energia elettrica, dovuto in particolare ai comprensori sciistici. Inoltre, per via dell'aumento della temperatura globale e della mancanza di nevicate, il turismo, specialmente quello invernale, è sempre più sotto pressione. Anche gli eventi meteorologici estremi o il crescente pericolo di valanghe pongono grandi sfide al turismo. Perciò, oltre alle misure di tutela del clima, sono necessarie anche misure di adattamento ai

cambiamenti climatici, tramite le quali i possibili rischi possano essere identificati proattivamente ed essere minimizzati al meglio. I primi passi nella misurazione della sostenibilità del turismo sono stati fatti con la creazione dell'Osservatorio per il Turismo Sostenibile in Alto Adige (STOST), inoltre la regione sostiene l'impegno globale di dimezzare le emissioni entro il 2030 e raggiungere la neutralità climatica entro il 2050. Per sviluppare in maniera continuativa ed efficace le misure atte a raggiungere tali obiettivi, la Giunta Provinciale ha approvato il "Piano Clima Alto Adige 2040", un piano interdisciplinare e dinamico volto alla riduzione del gas serra, alla sostituzione delle attività inquinanti e all'aumento della produzione di energia da fonti rinnovabili. In riferimento a quest'ultimo punto, l'Alto Adige mira ad aumentare la quota di energie rinnovabili sul totale dell'energia all'80% entro il 2030 e al 90% entro il 2050, attraverso una maggiore diversificazione delle fonti energetiche rinnovabili, il potenziamento degli impianti fotovoltaici fino a 400 megawatt, l'ottimizzazione e concentrazione degli impianti di teleriscaldamento esistenti, nonché attraverso una progettazione più efficiente dell'approvvigionamento.

Quello che si mira a raggiungere, quindi, è quello di adottare una nuova "cultura del turismo" che porti a sviluppare una sensibilità all'equilibrio tra sostenibilità economica, ecologica e sociale. Si deve consolidare lo sviluppo del turismo in modo più ampio nella società, includendo maggiormente la popolazione locale, e si deve trovare la giusta misura per una nuova forma di crescita che permetta di riconoscere

opportunità e potenzialità. Riconoscere vantaggi e svantaggi delle strategie di sviluppo alternative ed essere in grado di bilanciare la responsabilità personale con il bene comune, costituiscono le condizioni per agire nel rispetto di una nuova cultura del turismo. Solo così il turismo sostenibile del domani può diventare la base della responsabilità, dell'impegno e della passione, e quindi l'idea a capo dello sviluppo dell'intera provincia.

CAPITOLO 2

DESTINATION MANAGEMENT

2.1 DESTINAZIONE TURISTICA

La destinazione turistica è per definizione “un ambito territoriale dove esistono una serie di attrattive in grado di soddisfare i bisogni e gli interessi di un determinato segmento del mercato”¹⁰. La UNWTO (United Nations World Tourism Organization) definisce destinazione turistica il luogo visitato (l'elemento fondamentale nella decisione) da parte del turista, per realizzare il viaggio. Una destinazione turistica, perché sia tale, deve attirare quindi l'attenzione del mercato.

¹⁰ Ejarque J., *Destination Management*, Collana Le Bussole, Confcommercio, Confturismo, 2013, p. 5.

Servono dunque due componenti fondamentali a definire la destinazione: offerta e domanda. La prima implica l'esistenza di un insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area) sono in grado di proporre un'offerta turistica articolata ed integrata, ossia rappresentano un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locale. La seconda sottintende invece l'esistenza di un mercato al quale proporre l'offerta, dunque nella scelta da parte di un segmento di turisti di un determinato contesto geografico (luogo, comprensorio, villaggio, nazione) che comprende tutte le strutture necessarie al soggiorno, relative quindi all'alloggio, al vitto e alla ricreazione.

Un territorio si trasforma in destinazione turistica solo quando riesce a posizionarsi nel mercato, ovvero quando il mercato e la domanda lo percepiscono con sufficienti elementi di attrattività e, soprattutto, capace di soddisfare i bisogni e di corrispondere alle motivazioni dei turisti. Sebbene dunque il territorio, con le sue attrattive e risorse naturali, rappresenta le fondamenta di una destinazione, questa è un sistema economico, sociale e culturale. Pertanto esso va inteso con una più vasta accezione: è complessivamente formato dalle attività umane che vi si realizzano, dai servizi che vi si offrono (di trasporto, ricettivi, ricreativi, di ristorazione, servizi pubblici, ecc.), dalla cultura, dalla storia e dalle tradizioni (le cosiddette risorse etnografiche), ma anche dalla capacità organizzativa e funzionale.

2.1.1 Tipologie di destinazione

Le destinazioni turistiche possono avere diverse tipologie di genesi. Una prima via è quella della *spontaneità*, riconducibile storicamente alle destinazioni sorte durante il XIX secolo e, in alcuni casi, anche negli anni successivi alla Seconda Guerra Mondiale. Nel primo caso si trattava di destinazioni scelte dalle classi nobili della popolazione europea per fare lunghi soggiorni, come per esempio la località termale di Merano; il secondo caso comprende quei territori e luoghi dove cominciarono ad arrivare autonomamente turisti europei, ma la creazione della destinazione è stata anche risultato della “professionalizzazione” spontanea che si era prodotta come conseguenza sia dell’arrivo dei turisti che dalla nascita di servizi pensati per loro: la creazione di attività economiche (ricettività, ristorazione, ecc.) e professionali in queste destinazioni non è stato infatti risultato di una pianificazione strategica, ma di intuizioni personali e collettive.

Un'altra via, più recente, è quella della *pianificazione*. Riguarda destinazioni nate a partire da decisioni amministrative e di strategia politica che hanno visto nel turismo un’opportunità di sviluppo: è il caso delle destinazioni di montagna dedicate allo sci.

Considerando l’offerta e il posizionamento sul mercato si possono distinguere tre categorie di proposte di destinazione.

Il primo tipo è la *destinazione-contenitore*, denominata anche polo turistico. Si tratta di città o territori che generalmente si caratterizzano per avere al loro interno

elementi di attrazione molto forti, come per esempio musei, monumenti, siti archeologici, paesaggi naturali, spiagge ecc. Queste destinazioni possiedono attrattive fruibili da parte dei turisti grazie ai servizi costruiti loro intorno, si sono sviluppate grazie alla pressione della domanda e possono dunque soffrire di problematiche di gestione, promozione e sostenibilità. Questo perché quanto maggiore sarà l'interesse della domanda, e pertanto elevata la sua notorietà, tanto più vi sarà il rischio che la destinazione non sia gestita adeguatamente, né che si proceda ad innovare o aggiungere altri elementi di interesse. Al contrario, in molti casi, si attua addirittura politiche di contromarketing (o demarketing), ovvero di politiche atte a scoraggiare gli arrivi per fronteggiare l'overturism. Questo tipo di destinazioni si caratterizzano dunque per offrire alla domanda una proposta standardizzata, molto uniforme e poco esperienziale.

Una seconda tipologia di destinazione è la cosiddetta *destinazione-prodotto*, ovvero una destinazione che costituisce di per sé un prodotto che garantisce al visitatore delle prestazioni e delle attrattive. Un esempio è dato proprio dalle destinazioni di montagna invernale, che propongono una grande varietà di servizi e di divertimento così che il turista non sia solo un osservatore passivo ma utilizzi tutti i servizi e le attrazioni strutturali per ottenere un'esperienza gratificante.

L'ultima tipologia, e quella più moderna, è la *destinazione poli-prodotto*. Il concetto sul quale si fonda è che, a partire dalle risorse e attrattive di un territorio, si riescano a creare delle proposte differenziate in base a quello che i diversi segmenti della

domanda richiedono. Perseguendo questa logica è possibile destagionalizzare i flussi. Per poter offrire un'offerta di prodotti diversificata e variegata, sfruttando come sistema l'ombrello del marchio della destinazione, si rende assolutamente necessaria la cooperazione fra i diversi soggetti ed attori nella destinazione stessa, passando da un modello di destinazione concentrata ad un modello di destinazione diffusa.

La distinzione più importante però, riguardo le tipologie di destinazioni turistiche, è quella tra le destinazioni *corporate* e le destinazioni *community*.

Le destinazioni corporate sono “quei luoghi nei quali l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato con una logica tipicamente orientata al marketing da parte di una società di gestione, la quale possiede in modo diretto e controlla attraverso accordi contrattuali i fattori di attrattiva, le strutture e le infrastrutture turistiche”¹¹. In questo caso, dunque, la destinazione viene gestita in maniera simile all'impresa, ed esempi di questo modello sono i villaggi turistici e resort, oltre che i parchi tematici e di divertimento.

Le destinazioni di tipo community, invece, sono quelle dove la dimensione sistemica e territoriale è l'elemento principale per l'elaborazione di una strategia di sviluppo turistico. In questo senso possono essere definite come “luoghi che, nel loro insieme, e attraverso l'interazione dell'attività di molteplici attori locali, si

¹¹ Martini U., *Destinazione turistica e territorio*, Marketing delle destinazioni turistiche, a cura di Franch M., McGraw-Hill, Milano, 2000, pp. 44 e ss.

propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico brand”.¹² Le destinazioni di questo tipo si distinguono, in particolare, perché le risorse e le attività sono possedute da imprese indipendenti e quasi sempre locali e l’ente pubblico territoriale ha un ruolo fondamentale nello sviluppo turistico poiché controlla le risorse locali e può sostenere l’offerta attraverso azioni di programmazione, sostegno e incentivazione. Un esempio emblematico è la località alpina delle Dolomiti, dove non vi è una gestione unitaria da parte di un’unica società, bensì vi sono diversi attori che hanno il possesso e la gestione delle varie risorse e attività, nonché dei fattori di attrattiva.

2.1.2 Ciclo di vita di una destinazione

Per ciclo di vita di una destinazione si intende il succedersi naturale di fasi dal momento d’introduzione e lancio della destinazione sul mercato fino al raggiungimento di una posizione di consolidamento e infine maturità. Parallelamente al trascorrere del tempo evolvono nel territorio interessato dai flussi turistici elementi diversi, quali:

- l’offerta della destinazione sotto il profilo strutturale, infrastrutturale e grado di capacità operativa degli attori locali;

¹² Martini U., *Destinazione turistica e territorio*, Marketing delle destinazioni turistiche, a cura di Franch M., McGraw-Hill, Milano, 2000, p. 47.

- la notorietà della destinazione e la sua collocazione nello spazio motivazionale nei mercati obiettivo;
- il consumo di territorio, ossia la porzione di spazio dedicata all'attività turistica;
- l'impatto del turismo sulla cultura locale, in termini di attività economiche praticate, di vocazione e cultura dell'incontro fra la popolazione residente e gli ospiti, di usi e costumi indotti dalla pratica turistica.

Richard Butler ha sviluppato il *Tourism Area Life Cycle* (TALC), modello che spiega le fasi tipicamente attraversate da una destinazione nel corso della sua traiettoria evolutiva.

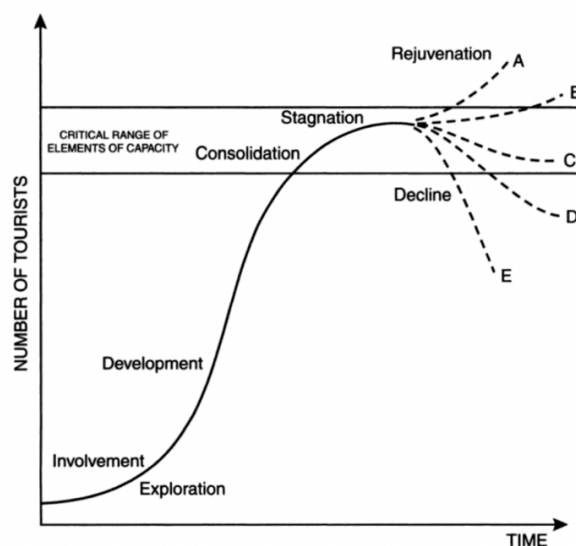


Figura 2.1 Evoluzione ipotetica di un'area turistica.

Fonte: Butler R.W., *The Tourism Area Life Cycle Vol.1: Applications and Modifications*, 2006, p. 5.

La prima fase di esplorazione (*Exploration*) è caratterizzata da un numero esiguo di turisti e da una scarsità di servizi e strutture. L'ambiente sociale e naturale non è modificato dal turismo e l'arrivo e la partenza dei turisti hanno un'importanza relativamente scarsa per la vita economica e sociale dei residenti. I turisti sono intesi come ospiti che si integrano con le risorse e le attività preesistenti.

Man mano che il numero di visitatori aumenta e assume una certa regolarità, i residenti locali entreranno nella fase di coinvolgimento (*Involvement*) e inizieranno a fornire strutture principalmente, se non addirittura esclusivamente, per i turisti. In questa fase si prevede la creazione di una pubblicità specifica per attrarre più turisti e un certo livello di organizzazione dei servizi (trasporti migliori e più strutture per i visitatori), che condurranno alla nascita di una vera e propria stagione turistica.

Nella fase di sviluppo (*Development*) il coinvolgimento e il controllo locale dello sviluppo diminuiranno a favore di grandi organizzazioni esterne che forniranno strutture più grandi, elaborate e moderne. Le attrazioni naturali e culturali saranno sviluppate e commercializzate in modo specifico e saranno integrate da importanti strutture artificiali. A causa di ciò, i cambiamenti nell'aspetto fisico dell'area saranno evidenti. Il coinvolgimento regionale e nazionale nella pianificazione e fornitura di strutture sarà quasi certamente necessario.

Con l'ingresso nella fase di consolidamento (*Consolidation*), il tasso di aumento del numero di visitatori diminuirà, sebbene il numero totale continuerà ad aumentare e supererà quello dei residenti. Una parte importante dell'economia

locale sarà legata al turismo. Il marketing e la pubblicità saranno di ampio respiro e si cercherà di estendere la stagione turistica e l'area di mercato. Saranno presenti i principali franchising e catene del settore turistico, ma ci saranno poche, se non nessuna, nuove aggiunte.

Il numero massimo di visitatori verrà raggiunto nella fase di stagnazione (*Stagnation*). I livelli di capacità per molte variabili saranno stati raggiunti od oltrepassati, con conseguenti problemi ambientali, sociali ed economici. L'area avrà un'immagine ben consolidata, ma non sarà più di moda. Ci sarà una forte dipendenza dalle visite ripetute, dai convegni e da forme di traffico simili. Sarà disponibile una capacità ricettiva in eccesso e saranno necessari sforzi considerevoli per mantenere l'attuale livello di visitatori. Le naturali e autentiche attrazioni culturali saranno probabilmente state soppiantate da strutture artificiali importate e i nuovi sviluppi saranno periferici rispetto all'area turistica originaria.

Nella fase di declino (*Decline*) la destinazione non sarà più in grado di competere con le destinazioni più recenti e quindi dovrà affrontare un mercato in calo, sia in termini spaziali che numerici. È probabile la riconversione di molte strutture ad un uso non turistico man mano che la destinazione diventi meno attraente e la redditività raggiunga livelli minimi.

La destinazione, seguendo questa fase di declino, potrebbe perdere completamente la sua funzione turistica, oppure potrebbe verificarsi un ringiovanimento (*Rejuvenation*), sebbene questa fase non possa essere raggiunta senza un completo

cambiamento delle attrazioni su cui si basa il turismo. Attualmente si possono individuare due modi per raggiungere questo obiettivo: uno è l'aggiunta di attrazioni artificiali; l'altro consiste nello sfruttare risorse naturali precedentemente non utilizzate. In entrambi i casi potrebbero essere necessari sforzi congiunti tra governo e privati, e le nuove attrazioni potrebbero comunque perdere la loro competitività. Solo nel caso di una destinazione veramente unica si potrebbe prevedere un'attrattiva quasi senza tempo, in grado di resistere alle pressioni delle visite.

L'assunto che le destinazioni turistiche rimarranno sempre tali e saranno sempre attraenti per i turisti sembra essere implicito nei processi di pianificazione turistica. Tuttavia, queste osservazioni suggeriscono che è richiesto un cambio di attitudine da parte di coloro che sono responsabili della pianificazione, dello sviluppo e della gestione delle destinazioni turistiche, al fine di proteggere e preservare al meglio le attrazioni presenti e mantenere nel tempo la loro competitività (e complessivamente quella della destinazione).¹³

¹³ Butler R.W., *The Tourism Area Life Cycle Vol.1: Applications and Modifications*, Channels View Publications, Usa, 2006, pp. 5 e ss.

2.2 DESTINATION MANAGEMENT: IL SOFTWARE DELLA DESTINAZIONE

Come emerso dalla presentazione del modello TACL di Butler i fattori chiave per il successo del turismo sono due: competitività e attrattività. Quest'ultima è la capacità di attrarre, di destare interesse, mentre la prima è la capacità di concorrere con i rivali per la vendita dei suoi prodotti in un dato mercato. Entrambi i fattori devono essere gestiti dal sistema economico e politico della destinazione, ed è qui che sorge il bisogno di fare management (per assicurare l'attrattività) e marketing (per vendere la destinazione nel mercato): questo si definisce il software della destinazione.

Il settore turistico è obbligato ad adeguarsi alla domanda, alle nuove tecnologie e ai nuovi mercati, sempre più complessi e globalizzati, assoggettati a dei clienti esigenti, consapevoli, che portano alla creazione di una domanda turistica diversificata e ampliata. Proprio questo cambiamento ha provocato l'esigenza di gestire, promuovere e commercializzare la destinazione turistica nella sua globalità: più che mai è necessaria una visione collettiva e di sistema, così come l'integrazione e la cooperazione di diversi soggetti e attori che formano parte della destinazione. La gestione integrale di una destinazione si espleta nel management integrato del mix (risorse, attrattive e servizi) esistente nella stessa, ma andando oltre la semplice gestione delle infrastrutture, dei trasporti, dell'informazione ed accoglienza turistica, del sistema ricettivo e ospitalità.

Il *Destination Management* è un'attività che si occupa delle decisioni strategiche, organizzative ed operative attraverso le quali si deve gestire una destinazione, al fine di generare processi virtuosi diretti a definire, promuovere e commercializzare l'offerta e i suoi prodotti, con l'obiettivo di generare flussi turistici equilibrati, sostenibili ed adeguati ai bisogni del territorio e del sistema turistico locale. La gestione della destinazione è indispensabile per integrare, in un processo strategico continuativo, le azioni necessarie a gestire i fattori di attrattività e i servizi di natura turistica, in modo che sia possibile attrarre ed interessare la domanda, posizionando la destinazione in modo competitivo, in base alle sue caratteristiche ed identità. Una gestione efficace ed efficiente implica, dunque, da una parte analizzare, definire e gestire i fattori di attrattività per l'intero sistema locale, dall'altra organizzare tutti questi elementi in modo da creare delle proposte e prodotti capaci d'intercettare in modo competitivo ed adeguato (alle capacità e alle caratteristiche della destinazione) la domanda di mercato. Per far ciò è necessario incentivare la collaborazione e le partnerships fra diversi attori dentro e fuori la destinazione, fra pubblico e privato, superando le logiche competitive interne a favore di una partecipazione collettiva al disegno complessivo della destinazione: è quello che si può definire come la *governance* della destinazione.¹⁴

¹⁴ Ejarque J., *Destination Management*, Collana Le Busssole, Confcommercio, Confturismo, 2013, pp. 25 e ss.

2.2.1 Destination Marketing

Come sottolineato in precedenza, gestire la destinazione è un concetto ampio, che comprende anche la realizzazione di sforzi volti alla promozione e che abbiamo come finalità l'attrazione di flussi turistici.

Il *Destination Marketing* è la funzione della gestione integrale della destinazione (destination management) che si occupa di connettere, attraverso un marketing mix adeguato, la destinazione e gli operatori con il mercato. È, dunque, la strategia che permette la definizione, la promozione e la commercializzazione dei prodotti e delle proposte della destinazione, gestendo la collaborazione e cooperazione dei diversi attori (stakeholder) per generare una maggiore competitività della destinazione stessa. Comprende tutte quelle attività e processi necessari per mettere in contatto l'offerta e la domanda, fornendo risposte ai bisogni dei turisti, in modo da ottenere un posizionamento competitivo favorevole, occupandosi di fatto di tutte le decisioni ed azioni relative al prodotto, alla segmentazione di mercato, alla promozione e distribuzione dei prodotti e delle proposte della destinazione. Pertanto gli obiettivi che persegue sono:

- creare, generare e diffondere l'immagine della destinazione (*destination image*¹⁵) nei mercati obiettivo (promozione e comunicazione);

¹⁵ Per immagine turistica si intende “la rappresentazione mentale delle opinioni, dei sentimenti e delle impressioni globali che il mercato ha in relazione a una destinazione turistica” (Ejarque J., *Destination Management*, 2013, p. 174)

- incrementare l'attrattività dell'offerta in relazione ai bisogni e alle motivazioni dei turisti (prodotto);
- facilitare la commercializzazione della destinazione nel mercato (distribuzione).

Alla luce di quanto esposto, il marketing di destinazione può essere inteso come il processo sequenziale e costante con cui una DMO pianifica, implementa, controlla e monitora i risultati delle attività che essa stessa sviluppa, al fine di identificare i bisogni dei potenziali turisti e connetterli con gli obiettivi generali della destinazione. È la strategia che dà senso al marketing operativo della destinazione e la sua azione deve essere concepita come un processo di trasformazione delle risorse, delle attrattive, dell'offerta e delle capacità di governance del territorio in prodotti turistici, al fine di creare un prodotto-destinazione esperienziale che sia valido per essere posizionato nei mercati specifici individuati attraverso politiche di comunicazione e di commercializzazione integrate.

Per ottenere risultati positivi, è indispensabile un'accurata pianificazione strategica. Pertanto, la strategia di marketing della destinazione turistica deve essere basata su alcuni principi:

- orientamento al cliente: i prodotti e servizi proposti devono soddisfare i bisogni e le aspettative dei turisti;

- segmentazione del mercato: il mercato turistico è costituito da segmenti diversi con caratteristiche dissimili tra loro;
- ciclo di vita della destinazione: la strategia di marketing dovrà essere adeguata alla specifica fase nella quale si trova la destinazione;
- marketing mix: le cosiddette 4p (prodotto, prezzo, promozione, distribuzione).

È importante notare, quindi, come l'essenza del destination marketing si trovi nella creazione del valore, nella sua comunicazione al mercato e nella consegna di queste informazioni al turista.¹⁶ Dovrebbe essere interpretato come un processo mirato al raggiungimento di obiettivi di sviluppo locale e alla razionalizzazione dell'offerta turistica in linea con le strategie definite dal Destination Management e dalla DMO. Infatti, il marketing della destinazione dovrebbe essere utilizzato come uno strumento strategico e operativo funzionale alla pianificazione strategica del Destination Management piuttosto che come mero strumento di vendita.¹⁷ In tale ottica le varie attività svolte dal Destination Marketing possono essere suddivise in due macro-aree:

¹⁶ Ejarque J., *Destination Management*, Collana Le Bussole, Confcommercio, Confturismo, 2013, pp. 166 e ss.

¹⁷ Buhalis D., *Marketing the competitive destination of the future*, Tourism Management 21, London, 2000, pp. 97-116.

- 1) le attività interne alla destinazione, ovvero quelle attività necessarie alla determinazione dell'offerta;
- 2) le attività esterne alla destinazione, ovvero l'insieme delle attività rivolte alla comunicazione della destinazione verso l'esterno.

Le attività interne si riferiscono al lavoro di trasformazione delle risorse e delle attrazioni di un luogo in un sistema di offerta turistica integrata.

La costruzione dell'offerta prende avvio dalla comprensione del territorio e dei suoi tratti distintivi, nonché dallo studio del mercato e, più in generale, delle forze interne ed esterne alla destinazione. Successivamente le risorse (input) del territorio dovranno essere trasformate in esperienze turistiche (output) attraverso le cosiddette "azioni sull'offerta", ad esempio creando club di prodotto¹⁸, attraverso la tematizzazione della vacanza o tramite l'organizzazione di eventi.

Le attività esterne si riferiscono, invece, al compito di saper comunicare efficacemente la proposta turistica ai mercati di riferimento. La strategia e i contenuti della comunicazione devono essere coerenti con il posizionamento desiderato, con l'immagine e con l'insieme dei valori propri della destinazione.¹⁹

Con il termine *Destination Branding* si fa riferimento proprio alla strategia da utilizzare per comunicare e promuovere l'immagine della destinazione, i suoi

¹⁸ Sono una forma di aggregazione fra imprese e DMO finalizzata alla creazione di un'offerta turistica specifica per un mercato concreto (Ejarque, *Destination Management*, 2013, p. 208).

¹⁹ Marchioro S., Miotto A., *La Governance del turismo nell'era digitale*, Gallica srl, Bolzano, 2018, pp. 127 e ss.

prodotti e la sua attrattività come meta turistica. Si può intendere come l'insieme delle strategie finalizzate a modellare e influenzare l'immagine che il mercato ha della destinazione. Nel Destination Marketing il brand è rappresentato dal marchio territoriale, ovvero un simbolo che, rappresentando la varietà di idee, esperienze e proposte della destinazione, comunica visivamente e materialmente la personalità della stessa, sottolineandone il valore e la qualità complessiva. Il marchio facilita e incrementa il suo riconoscimento, aiuta a correggere eventuali percezioni negative del mercato verso di essa e facilita l'orientamento della comunicazione verso i vari segmenti di mercato.²⁰

2.3 DMO: DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATION

Abbiamo visto sin qui quali siano il campo di azione, gli obiettivi e le modalità di attuazione del destination management e come tali attività debbano essere esercitate, al fine di raggiungere la massima efficacia ed efficienza, secondo un modello che si basi sulla condivisione delle informazioni, sulla collaborazione tra gli attori del territorio e su una leadership riconosciuta. Questo presuppone la costituzione di un organismo di meta-management che eserciti le funzioni di management e marketing della destinazione e quindi di una vera e propria *Destination Management Organization* (DMO).

²⁰ Ejarque J., *Destination Management*, Collana Le Bussole, Confcommercio, Confturismo, pp. 182 e ss.

Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) la Destination Management Organization è l'organizzazione responsabile per il management ed il marketing della destinazione, il cui compito è quello di promuovere e organizzare l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio che convergono nel dar corpo ad un'offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere.

Le sue attività, come esposto nei paragrafi precedenti, si possono distinguere in due macro-gruppi: quelle orientate alla gestione della destinazione (destination management) e quelle orientate al marketing (destination marketing). In tal senso, la DMO deve innanzitutto contribuire a definire la vision e le linee strategiche della destinazione e alla costruzione di un'offerta turistica coerente con tale strategia, ai fini di mettere in contatto la domanda con l'offerta. Per fare questo deve avere gli strumenti (osservatorio del turismo, analisi di mercato, ecc.) e le competenze per comprendere e interpretare le esigenze dei visitatori e dare loro risposte efficaci, oltre a dover coordinare in modo continuativo l'insieme delle attività e delle proposte della destinazione, procurando una distribuzione efficiente dei prodotti nei mercati obiettivo. Deve inoltre essere in grado prendere decisioni strategiche in relazione alle leve di marketing: prodotto, destination branding²¹, pricing, segmentazione del mercato, promozione e distribuzione.

²¹ Il destination branding è "la strategia da utilizzare per comunicare e promuovere l'immagine della destinazione, i suoi prodotti e la sua attrattività come meta turistica" (Ejarque J., *Destination Management*, 2013, p. 182).

La DMO ha quindi la responsabilità complessiva dell'offerta turistica integrata della destinazione e deve facilitare lo sviluppo di prodotti che possano risultare attrattivi per la domanda di mercato tutelando l'immagine e le risorse locali.

Alla luce di quanto esposto la mission che deve perseguire può essere sintetizzata come segue:

- contribuire alla definizione della vision, delle linee strategiche della destinazione e alla costruzione di prodotti coerenti con la strategia attraverso la creazione di un network relazionale;
- organizzare, gestire e aggiornare le informazioni sull'offerta turistica globale;
- favorire la qualificazione dei servizi e dei prodotti locali;
- integrare l'offerta in proposte e servizi ad alto valore aggiunto;
- operare attività di marketing attraverso il monitoraggio della domanda e dell'offerta, la segmentazione del mercato, l'implementazione di un sistema di qualità totale, lo sviluppo e la promozione di forme di turismo sostenibile;
- gestire la promo-commercializzazione²² dell'offerta della destinazione attraverso i canali digitali e altre forme di distribuzione.

²² La promo-commercializzazione è “un processo integrato volto ad ottimizzare la definizione dei prodotti turistici, la loro comunicazione, promozione e commercializzazione verso la domanda”. (Ejarque J., *Destination Management*, 2013, p. 190). Si basa sull'integrazione delle politiche promozionali degli attori pubblici e le politiche commerciali degli attori privati che operano nella destinazione.

Gli obiettivi che, pertanto, la DMO deve perseguire sono:

- l'accoglienza e la soddisfazione del turista;
- la qualità progettuale e il vantaggio economico per le imprese e gli operatori turistici;
- il coinvolgimento dei residenti per ottenere un vantaggio economico e sociale anche a favore delle comunità ospitanti;
- il rispetto e la protezione dell'ambiente;
- il branding della destinazione in termini di consapevolezza (awareness) dei propri elementi identitari e distintivi.

Alcuni autori (Morrison, 1997²³; Presenza, 2007²⁴) hanno provato a riassumere alcune delle possibili funzioni della DMO come segue:

- un *economic driver* che genera nuove entrate e nuova occupazione, contribuendo allo sviluppo di un'economia locale più diversificata;
- un *community marketer* in grado di comunicare un'immagine unitaria e le attrazioni della destinazione più significative verso un mercato selezionato di potenziali visitatori;

²³ Morrison A.M., Bruens S.M., Anderson D.J., *Convention and visitor bureaus in the USA: a profile bureaus, bureau executives and budgets*, Journal of Travel & Tourism Marketing, n. 7, 1997.

²⁴ Presenza A., *Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance*, Franco Angeli, Milano, 2007, p. 59.

- un *industry coordinator* capace di indirizzare lo sviluppo turistico locale verso strategie focalizzate, incoraggiando le relazioni sistemiche tra le imprese turistiche locali e agendo sulla redistribuzione e diffusione dei benefici derivanti dal fenomeno turistico;
- un *quasi-public representative* poiché intermediario tra gli interessi dell'industria turistica, le esigenze dei residenti, le scelte politiche e le richieste della domanda turistica;
- un *builder of common pride* attraverso azioni di supporto al miglioramento della qualità di vita per i visitatori e per le popolazioni ospitanti.

Data la necessità di gestire un insieme di attività che vanno ben oltre il marketing e la promozione della destinazione turistica e che attengono alla gestione e allo sviluppo della destinazione nel suo complesso, la DMO si configura come una *destination developer*, ossia una struttura che agisce per facilitare i processi di sviluppo e di difesa della competitività della destinazione. Il suo compito non è solo quello di curare gli aspetti relativi al marketing bensì anche di imprimere al sistema un indirizzo strategico di fondo consistente in una visione di sviluppo di ampio respiro. Ciò si traduce, appunto, nella definizione della vision e delle linee strategiche, nella gestione dei flussi turistici, nell'analisi della domanda, nell'aggregazione e organizzazione dell'offerta turistica, nella costruzione di nuovi prodotti, nella creazione e gestione di un network relazionale. Uno dei compiti

fondamentali è pertanto quello di creare sinergie e cooperazione tra tutti gli attori che sono coinvolti nel governo e nello sviluppo del prodotto turistico integrato e nella gestione della destinazione.

2.3.1 Modelli di governance

Una DMO, quando non istituita sul piano normativo, può nascere da un Progetto Strategico di Marketing Territoriale o di Destination Management che definisce un sistema di servizi e risorse coinvolte nello sviluppo e nel governo dell'offerta turistica integrata in un contesto territoriale specifico, esaltandone le caratteristiche identitarie e di differenza competitiva.

A seconda del livello di destinazione, le DMO possono essere suddivise in:

- autorità/organizzazioni nazionali per il turismo, responsabili per la gestione e la promozione del turismo a livello nazionale (National Tourist Organization, NTO);
- DMO di livello regionale o provinciale (Regional Tourism Organization, RTO);
- DMO locale, responsabile per la gestione e il marketing del turismo con competenze su un'area geografica o una città specifica.

La struttura organizzativa delle DMO può quindi includere la forma di dipartimento istituzionale o una sua divisione (per esempio l'Assessorato al turismo), un ente pubblico territoriale (aziende speciali), consorzi privati, aziende a capitale misto pubblico-privato, organizzazioni private o non profit. Tuttavia, considerando quanto esposto finora, le strutture organizzative rappresentative di una partnership pubblico-privata risultano più coerenti con l'applicazione dell'approccio di destination management.

La DMO è in effetti, in molti casi, una società pubblico-privata che si occupa di promuovere, commercializzare e gestire i flussi turistici di una destinazione coinvolgendo gli attori operanti sul territorio (istituzioni, associazioni, residenti, aziende locali). La tipologia di DMO e la possibilità stessa di istituirla sono inevitabilmente condizionati dal contesto culturale, politico, economico e normativo, ma è soprattutto la consapevolezza da parte degli attori del territorio della necessità di adottare un approccio di destination management per rendere più competitiva e sostenibile la destinazione che può aprire la strada alla costituzione di una DMO.²⁵

²⁵ Marchioro S., Miotto A., *La Governance del turismo nell'era digitale*, Gallica srl, Bolzano, 2018, pp. 91 e ss.

2.4 DMP: DESTINATION MANAGEMENT PLAN

Un Destination Management Plan (abbreviato DMP) è una dichiarazione di intenti condivisa tra diversi stakeholder per la gestione di una destinazione turistica durante un preciso arco temporale, con ruoli definiti ma integrati, identificando azioni chiare che ciascuno di questi dovrà intraprendere e definendo la suddivisione delle risorse. È quindi un Piano Strategico e di Azione (o Linee strategiche e di azione) della destinazione per un turismo sostenibile dal punto di vista economico, sociale ed ambientale.

Per essere efficace deve ricomprendere tutti gli aspetti fondamentali della gestione di destinazione:

- impatto e performance del turismo;
- funzionamento di strutture e di meccanismi di comunicazione;
- attrattività, accessibilità, infrastrutture e servizi;
- immagine della destinazione, branding e promozione (marketing);
- mix di prodotti che rispondano a bisogni e creino opportunità.

Un DMP dovrebbe definire una direzione strategica per la destinazione per un periodo di 3-5 anni e contenere azioni prioritarie nell'ambito di un programma annuale, identificando gli stakeholder responsabili della loro realizzazione. Dovrebbe essere considerato come un processo continuo, in costante evoluzione.

Pertanto non dovrebbe solamente definire obiettivi ed azioni, ma dovrebbe comprendere anche un chiaro e definito sistema di monitoraggio e valutazione dei risultati, necessario sia per valutare l'efficacia delle azioni in itinere, sia per programmare quelle future. Ciò richiede una struttura tecnica a supporto del DMP, con reporting e comunicazioni continue, processi per valutarne l'impatto e un programma di revisione e aggiornamento. Gli indicatori di risultato relativi al DMP dovrebbero essere strettamente collegati agli obiettivi strategici e alle singole azioni e il DMP dovrà quindi essere costantemente aggiornato tenendo conto del rapporto annuale e della revisione dei piani di azione. Sulla base di questo processo potranno essere aggiornate anche le linee strategiche dell'intero piano in caso di cambiamenti di scenario e di contesto particolarmente rilevanti.

La guida di Visit England²⁶ individua e declina cinque fasi per lo sviluppo di un DMP:

1. Fase di condivisione della programmazione: il consenso e la condivisione progettuale con i key stakeholder è indispensabile per determinare quale sia il potenziale dello sviluppo turistico accettabile all'interno della destinazione e per determinare quali saranno gli obiettivi strategici (key strategic goals) del piano strategico di destinazione;

²⁶ Ente pubblico non governativo finanziato dal Department for Digital, Culture, Media & Sport (DCMS) – gioca un ruolo chiave nella costruzione del prodotto turistico della Gran Bretagna e dell'Inghilterra, promuovendone l'immagine in tutto il mondo, puntando ad aumentare il volume e il valore delle esportazioni del turismo e lo sviluppo della visitor economy.

2. Analisi dello stato dell'arte e delle performance: analisi della domanda, indentificando i mercati attuali della destinazione (ma anche quelli potenziali ed emergenti), analisi del grado di soddisfazione dei turisti, analisi dell'efficacia delle politiche di marketing e di promozione realizzate;
3. Definizione delle linee strategiche: definire le priorità e i temi chiave, adottando una visione a lungo termine, per soddisfare le aspirazioni di crescita insieme ai bisogni delle comunità locali, delle imprese, dei visitatori e dell'ambiente. Identificando gli obiettivi della destinazione turistica e la direzione da prendere per raggiungerli, è possibile definire la vision della destinazione, che riassumerà come sarà la destinazione alla fine del periodo considerato, il suo posizionamento e la performance dell'economia turistica;
4. Definizione delle azioni: un DMP deve prevedere dei chiari piani di azione che saranno la base della sua realizzazione. Essenziale per la creazione di un Destination Management Plan è l'identificazione di azioni chiave, volte alla risoluzione dei problemi e al raggiungimento degli obiettivi. Gli *action plan* devono definire in modo chiaro i compiti dei vari attori, le tempistiche e le modalità di realizzazione;
5. Monitoraggio e verifica dei risultati: per le varie azioni nel DMP dovrebbero essere identificati indicatori di risultato riguardanti gli input, gli output e i risultati. Attraverso rilevazioni, osservazioni, feedback e sondaggi, dovranno essere predisposti report periodici sull'avanzamento del DMP e

un Rapporto Annuale sullo stato del turismo nella destinazione e sull'evoluzione del piano, al fine di aggiornare il DMP e rivedere i piani di azione.²⁷

Pertanto, un DMP è più di un semplice piano marketing, perché deve fornire una visione olistica ed integrata con la quale tutti gli attori possano comprendere la potenzialità reale della destinazione, i prodotti turistici che si possono sviluppare e come devono essere strutturati, i metodi e le tattiche, così come le azioni che i diversi attori e soggetti con responsabilità di gestione nell'ambito direttamente turistico e non (urbanistica, agricoltura, trasporti, ecc.) devono realizzare. Il DMP è così l'asse a partire dal quale si costruisce un sistema turistico integrato.²⁸

²⁷ VisitEngland, *A Guide to Destination Management Planning*, 2023.

²⁸ Ejarque J., *Destination Management*, Collana Le Busssole, Confcommercio, Confturismo, p. 44.

CAPITOLO 3

STRUMENTI E STRATEGIE DI DESTINATION MANAGEMENT

3.1 LA PROGETTAZIONE PARTECIPATA PER LO SVILUPPO DEL TURISMO DI TERRITORIO

La Banca Mondiale definisce la partecipazione come “un processo attraverso il quale i portatori di interesse influenzano e condividono il controllo sulle iniziative di sviluppo e sulle decisioni e le risorse che li riguardano”²⁹. Considerare la partecipazione come un processo significa focalizzarsi non solo sui risultati che essa può produrre, ma anche su quali siano gli elementi fondamentali per attivarla e sulle dinamiche che può determinare, con un’attenzione particolare agli attori coinvolti. La partecipazione può essere una risposta alle nuove necessità del mercato turistico, indotte dalla necessità di differenziarsi nella globalizzazione e dalle nuove opportunità date dalla tecnologia, di proporre nuove destinazioni percepite come uniche e autentiche. Infatti, per pianificare e promuovere in maniera coesa le destinazioni, è necessaria la partecipazione di tutti gli attori locali (imprenditori, istituzioni locali, organizzazioni professionali e ambientali, ecc.), così da generare sviluppo e distribuirne i benefici. La partecipazione, inoltre, può ridurre il conflitto

²⁹ World Bank, 1996, p. xi.

tra i diversi portatori di interesse (stakeholder) perché aiuta a sviluppare una visione condivisa del territorio, essenziale per pianificarne la gestione e lo sviluppo. Al fine di mantenere l'azione a medio-lungo termine ed evitare problematiche quali la mancanza di organizzazione e di risorse e la delegittimazione istituzionale, è fondamentale una collaborazione tra pubblico e privato che aumenti l'efficacia delle azioni intraprese. La partecipazione collettiva allo sviluppo della destinazione aiuta a: identificare le priorità d'azione; aumentare la sostenibilità delle iniziative; valorizzare le conoscenze locali; favorire il dialogo tra i vari attori rafforzando la fiducia e la reciproca legittimazione, contribuendo in tal modo a ridurre i conflitti; creare un senso di identità, appartenenza e co-responsabilità tra i vari attori; aumentare il capitale umano e sociale di una comunità promuovendo informazione, educazione e maggiore capacità d'azione.

Fin dai primi studi sulla partecipazione sono stati identificati diversi livelli di applicabilità. Quelli che possiamo prendere in considerazione sono:

1. **Informazione:** il livello informativo è essenziale per avviare un processo partecipativo, poiché è necessario che i portatori di interesse conoscano i loro diritti, le responsabilità e le opzioni delle politiche. A questo livello la comunicazione è univoca e gli stakeholder vengono informati sulle decisioni già prese, senza avere il potere di modificarle. È utile all'inizio del processo per motivare il coinvolgimento e attivare le conoscenze, ma nello

sviluppo di un progetto non può essere considerato come l'unico strumento partecipativo;

2. Consultazione: il decisore ricerca le opinioni degli stakeholder, riservandosi la possibilità di attuarle o meno, dunque questi ultimi non hanno la certezza di riuscire ad intervenire nelle linee strategiche, ma hanno la possibilità di essere ascoltati e di essere presi in considerazione. Spesso la consultazione è utile per i decisori per prendere informazioni e spunti su quali siano le necessità e i problemi del territorio, sia qualora ci si trovasse in una fase iniziale del processo di sviluppo, sia qualora si dovesse aggiustare alcuni aspetti delle proposte;
3. Attivo coinvolgimento: il decisore e gli stakeholder definiscono insieme i problemi a cui rispondere e le strategie da attuare. Attraverso diverse opportunità gli attori locali vengono quindi coinvolti dalle istituzioni nel processo partecipativo;
4. Empowerment: a questo livello gli stakeholder progettano e gestiscono autonomamente un'azione di cui sentono la necessità e le istituzioni favoriscono il processo. È il livello massimo della partecipazione perché garantisce la totale autonomia dell'azione.

La scelta del livello di partecipazione che si vuole attuare, contestualmente alla valutazione di quelle che sono le possibilità in termini di risorse, tempo e potere

decisionale, è fondamentale per comprendere quale tipo di azione intraprendere. In tutti i livelli di partecipazione è comunque necessario assicurarsi di coinvolgere tutti i portatori di interesse, o di motivare in modo trasparente la scelta del livello di coinvolgimento.

Attuare processi partecipativi nel turismo significa pianificare obiettivi e analisi del contesto socioeconomico, definire gli stakeholder, pianificare le tecniche partecipative e analizzare i risultati.

Nell'avviare un processo partecipativo è importante, infatti, comprendere al meglio il contesto in cui ci si trova. Definire la mission e la vision del processo, valutare le risorse a disposizione, definire i piani strategici e gli attori che dovrebbero essere coinvolti, costituiscono la base di partenza verso la creazione di una governance relazionale.³⁰

3.2 LA GESTIONE AMBIENTALE COME STRATEGIA DI SVILUPPO LOCALE

L'importanza della dimensione ambientale nelle politiche di sviluppo locale e nei progetti di promozione turistica è oggi una consapevolezza diffusa. Il rispetto dell'ambiente, inteso come protezione dell'habitat e delle risorse naturali, è un

³⁰ Marchioro S., Miotto A., *La Governance del turismo nell'era digitale*, Gallica srl, Bolzano, 2018, pp. 211 e ss.

obiettivo comune per tutti i soggetti che operano all'interno della destinazione: istituzioni, operatori, cittadini. L'impegno alla sostenibilità ambientale risulta imprescindibile sia per il fatto che la qualità ambientale del territorio è una caratteristica importante per il turista nella scelta della destinazione, sia in virtù di un corpus legislativo sempre più articolato, che condiziona le strategie di sviluppo al rispetto di vincoli di tutela paesaggistica.

Lo sviluppo turistico di un territorio comporta inevitabilmente una serie di impatti ambientali. Da una parte, i servizi turistici comportano l'utilizzo di risorse, materiali e territorio che vengono così sottratti all'ambiente per essere messi a disposizione dei turisti come input dei servizi di ricettività. Al contempo, i turisti stessi sono responsabili di parte dell'inquinamento, a causa dell'aumento dei rifiuti, delle emissioni e di altri output dovuti alla loro presenza.

In questo senso, una destinazione turistica deve focalizzarsi sulla gestione delle risorse, garantendo il rispetto della biodiversità e delle tradizioni, adottando un approccio di sviluppo turistico che sia vantaggioso non soltanto dal punto di vista economico, ma anche ambientale e sociale. Lo sviluppo da perseguire deve essere: "equitable" (equo) ovvero assicurare un equilibrio tra gli obiettivi di crescita economica e quelli di sviluppo sociale; "livable" (vivibile), ovvero consentire una corrispondenza tra bisogni ambientali e sociali, nella prospettiva di qualità della vita; "viable" (sostenibile), ovvero permettere una crescita economica nel rispetto dei limiti delle risorse e degli ecosistemi. Pertanto il turismo sostenibile non

riguarda solamente la protezione dell'ambiente, ma anche la promozione di un rapporto responsabile con tutte le ricchezze del territorio: naturali, culturali, storiche, artistiche, sociali.

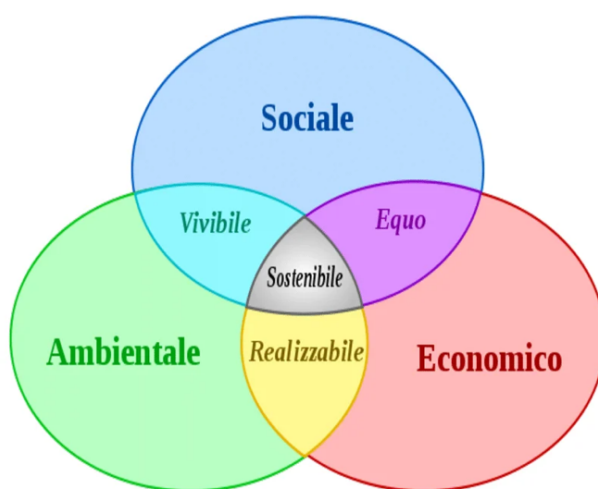


Figura 3.1 Le tre dimensioni della sostenibilità.

Fonte: elaborazione da Drèo J. (2006) in Barile S., Barile M., Marialuisa, Iandolo F., Caputo F., La dinamica della sostenibilità tra vortici e correnti, 2015, p. 4.

Partendo dal concetto di sviluppo sostenibile espresso nel Rapporto di Brundtland³¹ della WCED³², Della Corte V. e Sciarelli M (2013) esprimono il concetto di turismo sostenibile, definendo le attività turistiche come sostenibili “quando si sviluppano in modo tale da mantenersi vitali in un’area turistica per un tempo illimitato, non

³¹ Conosciuto anche come “Our Common Future”, è un documento pubblicato nel 1987 dalla Commissione mondiale sull’ambiente e lo sviluppo (WCED) in cui, per la prima volta, è stato introdotto il concetto di sviluppo sostenibile.

³² World Commission on Environment and Development

alterano l'ambiente (naturale, sociale e artistico) e non ostacolano o inibiscono lo sviluppo di altre attività sociali ed economiche”³³.

Entro questa cornice il turismo può essere lo strumento per guidare in modo consapevole ed equilibrato il processo di sviluppo locale, con la creazione di valore aggiunto. Progettare azioni sul territorio nell'ottica della sostenibilità consente di lavorare per un'offerta turistica eccellente e, al contempo, di migliorare la qualità della vita delle comunità locali.

Attuando una gestione turistica legata all'ambiente è possibile perseguire numerosi vantaggi, in termini di benefici effettivi, vantaggi potenziali e costi evitati.

Fattori interni di miglioramento	Miglioramento organizzazione dei servizi pubblici e privati sul territorio Coinvolgimento di operatori economici, cittadini e turisti Efficace controllo della conformità legislativa in materia ambientale Miglioramento delle capacità di identificare le priorità di intervento Pianificazione e gestione efficace dei rischi e delle situazioni di emergenza Sistematica raccolta ed analisi dei dati ambientali, economici e sociali del territorio
Fattori esterni di miglioramento	Miglioramento dell'immagine del territorio Miglioramento della qualità dei servizi percepita dai cittadini e dai turisti Miglioramento dei rapporti con la popolazione Sensibilizzazione di cittadini e turisti sulle tematiche ambientali

³³ Della Corte V., Sciarelli M., *Alla ricerca della sostenibilità delle Destination: riflessioni e primi riscontri empirici*, 2013, p. 325.

	Aumento della percentuale di acquisti verdi Coerenza dei progetti di sviluppo con gli indirizzi dell'Unione Europea
Riduzione di consumi e costi	Riduzione dei consumi di energia elettrica Riduzione dei consumi di risorsa idrica Gestione efficiente delle materie prime Riduzione della produzione di rifiuti Aumento della percentuale di raccolta differenziata di rifiuti
Costi evitati	Minori costi per mancato rispetto della normativa (sanzioni) Minori costi legati ad eventi incidentali (risarcimento danni, bonifiche) Razionalizzazione dei costi di gestione energetica, idrica, di raccolta rifiuti Minori costi di smaltimento dei rifiuti indifferenziati Minori costi di ripristino della qualità ambientale

Tabella 3.1 Vantaggi legati ad una gestione strategica della variabile ambientale

Fonte: Marchioro S. e Miotto A., La Governance del turismo nell'era digitale, 2018.

Elaborazione propria

Questi esempi dimostrano come la variabile ambientale, se ben compresa, può diventare il volano per lo sviluppo di nuove forme di turismo, che hanno il loro valore aggiunto proprio nel rispetto della natura e degli ecosistemi. L'ambiente da criticità può diventare risorsa e da limite può essere l'elemento chiave per innovazioni di prodotto vincenti.

Tutto questo risulta possibile, però, solo qualora tutti i soggetti operanti nella destinazione comprendano il reale valore dell'ambiente, le criticità del suo depauperamento e le potenzialità di un suo sviluppo in termini turistici.

Così, l'orientamento alla conoscenza e alla protezione dell'ambiente può diventare il principale meta-obiettivo delle politiche e dei programmi di valorizzazione e gestione del territorio.³⁴

3.2.1 Politiche di destagionalizzazione e diversificazione dell'offerta

Il rischio della dequalificazione ambientale si accentua con l'ampliarsi delle quantità di flussi turistici. Con il concetto di capacità di carico di un'area ci si riferisce al limite oltre il quale il territorio non è più in grado di sostenere lo sfruttamento delle risorse interne con conseguente perdita di autonomia. Con particolare riferimento all'attività turistica, il concetto generale di capacità di carico assume i connotati più specifici di Capacità di Carico Turistica (CCT), che fa riferimento agli impatti legati al turismo e al correlato consumo di risorse.

Secondo la definizione dell'Organizzazione Mondiale del Turismo, la "capacità di carico di una località turistica è costituita dal numero massimo di persone che visitano, nello stesso periodo, una determinata località turistica, senza compromettere le sue caratteristiche ambientali, fisiche, economiche e

³⁴ Marchioro S., Miotto A., *La Governance del turismo nell'era digitale*, Gallica srl, Bolzano, 2018, pp. 187 e ss.

socioculturali e senza ridurre la soddisfazione dei turisti”³⁵. La CCT può essere considerata, quindi, come l’intervallo entro il quale si verifica il processo di sviluppo sostenibile del turismo. Concretamente consiste, infatti, nel numero massimo di turisti che può essere tollerato da un territorio compatibilmente con il mantenimento degli standard ambientali e di qualità del servizio offerto.³⁶

Come già accennato nel primo capitolo, molte destinazioni turistiche soffrono di un’elevata stagionalità del turismo, che porta a situazioni di overturism, ovvero situazioni in cui si eccede la *carrying capacity*, conducendo al depauperamento delle risorse ambientali.

Per contrastare questo fenomeno è richiesta l’implementazione di specifiche strategie di destagionalizzazione, capaci di contrarre i flussi di picco presenti nelle alte stagioni a favore di un maggiore affluenza nelle basse stagioni. Tali strategie si suddividono in interventi orientati alla domanda e all’offerta. Una strategia per destagionalizzare i flussi riguarda sicuramente la creazione di offerte attrattive che rispondano alle esigenze dei turisti anche fuori stagione: eventi culturali, festival, attività sportive, esperienze enogastronomiche o legate al benessere possono portare ad una diversificazione dell’offerta, capace di movimentare parte della domanda nei periodi meno intensivi. Un’altra strategia riguarda l’applicazione di

³⁵ United Nations World Tourism Organization, 1981.

³⁶ Bottero M., Cimnaghi E., *La capacità di carico turistico di un’area protetta: confronto tra due diversi modelli di calcolo*, XXX Conferenza Italiana di Scienze Regionali, Torino, 2009.

differenti politiche di prezzo. Mentre prezzi favorevoli possono incentivare l'incoming nei periodi di bassa stagione, rendendo l'offerta più conveniente e di conseguenza più attraente, prezzi elevati in alta stagione portano ad una contrazione voluta della domanda e ad una diminuzione degli arrivi. Nel caso in cui non si volesse contrarre la domanda, o i sistemi di disincentivazione non risultassero sufficienti, si può aumentare l'offerta su tutto il territorio, andando a redistribuire la domanda in maniera più equa all'interno dello stesso.

3.3 STRATEGIE DI POSIZIONAMENTO COMPETITIVO

Nella gestione e nel marketing di una destinazione turistica il posizionamento è un principio fondamentale: esso attiene al concetto di proposta di valore, è dato dalla somma delle considerazioni soggettive degli individui e deve mirare alla sostenibilità dell'offerta in ottica di lungo periodo. Innanzitutto, esso stabilisce l'immagine della destinazione rispetto alla concorrenza nella mente del turista (mercato obiettivo) e serve per differenziare dagli altri un prodotto-destinazione che sia destinato a un mercato specifico. Dato, dunque, che il posizionamento rispetto alle altre destinazioni concorrenti consiste nella differenziazione, le strategie di successo si traducono nell'acquisizione di vantaggi competitivi e, conseguentemente, il posizionamento è da considerare come il risultato di due posizionamenti specifici: il posizionamento di mercato, ovvero la tipologia di immagine della destinazione nella mente del turista/mercato rispetto alla

concorrenza (posizionamento percepito), e il posizionamento competitivo, ovvero la differenziazione rispetto alla concorrenza desiderata da parte del sistema-destinazione (posizionamento desiderato).

Il posizionamento strategico di successo sarà il punto di incontro fra gli attributi della destinazione e i benefici che desidera il cliente.

I pilastri sui quali bisogna costruire il posizionamento strategico sono: l'identità, ovvero cos'è la destinazione e che cosa offre; la comunicazione, ovvero cosa si vuole trasmettere; l'immagine percepita, vale a dire come il mercato percepisce la destinazione. A partire da questi il processo operativo volto alla costruzione del posizionamento si articola in tre fasi: l'analisi interna, l'analisi nei confronti dei concorrenti e infine l'analisi dei bisogni e delle esigenze del mercato obiettivo.

A questo punto è possibile passare alla formulazione delle scelte strategiche, ovvero definire le principali strategie di lungo periodo, coerentemente alle potenzialità della destinazione e con l'obiettivo di valorizzarla, partendo dai punti di forza individuati.

Le strategie che il sistema-destinazione può attuare sono classificabili in:

- strategie di differenziazione: adottate in casi di destinazioni evolute, dove la selezione e identificazione di potenziali segmenti della domanda (target) e di posizionamento competitivo, grazie alla creazione di un portafoglio multi-prodotto o poli-prodotto, offrono rilevanti opportunità competitive in confronto a destinazioni concorrenti. Consistono nell'incidere su differenti

segmenti della domanda, creando prodotti differenziati per mercati diversi e cercando di introdurre l'offerta in nuovi mercati potenziali;

- strategie di indifferenziazione: adottate dalle destinazioni che si propongono nel mercato generalista. Attuate frequentemente in contesti geografici deboli o nelle fasi iniziali dello sviluppo turistico, consistono nel proporsi al mercato in modo indifferenziato;
- strategie di focalizzazione: adottate in contesti con una forte vocazione distintiva e con una proposta già presente nel mercato turistico, tanto nel caso di prodotti di nicchia quanto per quelli di massa, consistono nel focalizzarsi su un singolo prodotto o anche su un determinato segmento, attraverso la specializzazione.

Quando una destinazione è giunta alla fase di stagnazione del suo ciclo di vita, è necessario porre in atto processi di innovazione per riposizionarla sul mercato. Nell'ambito turistico l'innovazione può riguardare i processi e il prodotto. Quest'ultima dovrà consistere nell'incrementare e caratterizzare l'offerta della destinazione, per migliorarla e adattarla ai bisogni e alle richieste delle diverse domande, diversificando i segmenti ai quali proporre l'offerta e soprattutto generando una maggiore e migliore reputazione.

Rilanciare una destinazione ha come obiettivo il recupero della competitività. Pertanto, il rilancio consisterà nel trasformare la visione del mercato rispetto alla

destinazione, per far sì che essa venga percepita come un luogo dove le offerte, le proposte e le esperienze sono varie e diversificate. La parte più importante del processo consiste dunque nella definizione della proposta di prodotti. Mentre i prodotti e le offerte attuali sono gli elementi che identificano e caratterizzano la destinazione in un determinato mercato, saranno i nuovi prodotti sviluppati attraverso un processo di innovazione che permetteranno alla destinazione di soddisfare le nuove domande del mercato, andando incontro a nuovi potenziali turisti. Un modo per innovare l'offerta può avvenire attraverso la reingegnerizzazione dei prodotti silenti, che consiste nello sviluppare, a partire dalle attrattive già esistenti, nuovi prodotti e proposte attraverso mirati interventi strutturali. Infatti, in molte destinazioni sono presenti risorse giacenti, ovvero attrattive naturali, culturali o antropologiche che, nonostante siano già disponibili nel territorio, non sono mai state valorizzate né utilizzate con finalità turistica.³⁷

3.3.1 Branding

Il posizionamento della destinazione necessita di un elemento visuale che la rappresenti, che faccia in modo che sia ricordata e riconosciuta dal mercato incrementando la cosiddetta awareness. Dato che la personalità della destinazione viene determinata da attributi essenzialmente intangibili, essa avrà bisogno di un

³⁷ Ejarque J., *Destination Management*, Collana Le Busssole, Confcommercio, Confturismo, 2013, p. 154.

marchio turistico (brand) per poter essere comunicata e promossa. È già stato accennato nel precedente capitolo il concetto di Destination Branding, presentato come l'insieme delle strategie finalizzate a modellare e influenzare l'immagine che il mercato ha della destinazione, e di brand, come il segno identificativo della destinazione, sul quale viene costruito il messaggio pubblicitario.

Esistono varie tipologie di brand turistici:

- brand narrativo: marchio che mostra graficamente un'immagine descrittiva della destinazione, mettendo in risalto la sua attrattiva;
- brand simbolico: marchio che riflette una figura o un'icona riconosciuta come simbolo della destinazione;
- brand country: marchio che rappresenta il paese e si basa sulla simbologia ufficiale, come per esempio bandiere ed emblemi;
- marchio astratto: figura o composizione astratta e arbitraria, non associabile a nessun contesto della destinazione;
- marchio nominale: il brand è soltanto il nome della destinazione, con qualche grafica a supporto;
- marchio-prodotto: brand disegnato sulla base della notorietà di un prodotto particolare che viene associato alla destinazione;
- brand gamma: modello che utilizza il nome della destinazione con un disegno grafico particolare, che però trasmette un'unica promessa associata a una pluralità di servizi e prodotti dello stesso territorio. Un esempio è dato

proprio dall'Alto Adige/Sudtirolo, che avendo un'immagine forte e coordinata, utilizza un brand gamma in tutti gli ambiti.

Qualunque sia la tipologia di marchio scelta dalla destinazione, questo deve avere determinate caratteristiche per essere di successo. Il marchio deve essere: attrattivo, semplice, riconoscibile, corrispondente alla destinazione, comunicativo e unico.

Per capire il livello della notorietà del marchio turistico, questo può essere classificato come:

- marchio top of mind: ha un'alta considerazione da parte del mercato e ciò significa che riesce a trasmettere i valori che il turista associa e riconosce alla destinazione. Essere *top of mind* significa, infatti, che, grazie alla buona costruzione del marchio e alla strategia di branding, il turista associa il marchio alla destinazione e ai suoi valori, rendendo la destinazione la sua prima scelta rispetto alla concorrenza. Un ottimo esempio è rappresentato dal marchio dell'Alto Adige;
- marchio di notorietà spontanea: permette l'associazione immediata con la destinazione e le sue proposte. Un esempio è il marchio del Trentino;
- marchio con notorietà assistita: non si associa direttamente alla destinazione o al prodotto, ma si collega a un altro marchio.

Dal punto di vista operativo, il processo per la creazione di un brand turistico in una destinazione deve partire innanzitutto dall'analisi della destinazione e dell'immagine che si vuole dare della destinazione stessa (Destination Image)³⁸, per poi passare allo sviluppo del marchio e alla sua comunicazione, sviluppando una strategia in funzione del posizionamento ricercato dalla destinazione e coerente con le strategie di marketing adottate.

IDENTITÀ DESTINAZIONE	DISEGNO DEL MARCHIO	COMUNICAZIONE DEL BRAND	SVILUPPO (BRAND IDENTITY)
Chi è la destinazione? Che cosa offre? Come desidera essere percepita dal mercato? Attributi: • valori • personalità • essenza della destinazione	Cosa deve comunicare il brand? logo, payoff, colori, forma	Mix di comunicazione: quali canali e supporti si utilizzeranno per la comunicazione del brand?	Applicazione del brand a tutti i supporti Regole e controllo di utilizzo

Figura 3.2 Processo di creazione di un brand turistico.

Fonte: Ejarque J., Destination Management, 2013. Elaborazione propria.

³⁸ Per immagine turistica si intende la rappresentazione mentale delle opinioni, dei sentimenti e delle impressioni globali che il mercato ha in relazione a una destinazione turistica (Ejarque J, *Destination Management*, 2013, p. 174)

La destinazione può adottare diverse politiche di branding: può decidere di adottare un unico marchio per tutta la destinazione oppure creare un marchio ombrello (master brand) al quale associare poi tutta una serie di altri marchi, generalmente territoriali, di livello inferiore. Quest' ultima strategia viene utilizzata solitamente per posizionare la destinazione nel mercato internazionale, facendo leva sulla sua riconoscibilità, dotando i marchi territoriali del collegamento al marchio ombrello (nazionale o regionale). Un'altra politica che può essere adottata è quella del multi marchio, ovvero ogni territorio o ambito territoriale viene promosso con il proprio specifico brand.

Un marchio deve generare notorietà e riconoscibilità (*brand awareness*), ma anche fedeltà (*brand loyalty*). Queste componenti, insieme alla qualità globale percepita³⁹, le associazioni relative al brand ed altri tratti distintivi,⁴⁰ formano la cosiddetta *brand equity*, definita come "l'effetto differenziale della conoscenza e dell'immagine del marchio sulla reazione del consumatore, come conseguenza delle azioni di marketing"⁴¹.

Il Destination Branding si risolve quindi nella strategia che la DMO mette in atto per creare brand equity, mirando da un lato ad acquisire nuovi clienti e dall'altro a

³⁹ La percezione da parte del consumatore della qualità globale o della superiorità del prodotto o del servizio rispetto all'uso cui è destinato (Aaker D. A. Brand equity. La gestione del valore della marca, 1997).

⁴⁰ Aaker D. A., *Brand equity. La gestione del valore della marca*, Franco Angeli, 1997.

⁴¹ Ejarque J., *Destination Management*, Collana Le Busssole, Confcommercio, Confturismo, 2013, p. 189.

fidelizzare quelli esistenti. Il marchio turistico deve stabilire forti rapporti fra la destinazione e i turisti, oltre che supportare globalmente tutto il sistema destinazione, dal momento che la sua efficacia deve coprire la totalità dell'offerta di prodotti e servizi della destinazione turistica.⁴²

3.4 INTERMEDIAZIONE ONLINE, INNOVAZIONE DIGITALE E

COMUNICAZIONE INTEGRATA

L'avvento delle ICT⁴³ ha completamente rivoluzionato il mondo del turismo per le modalità di ricerca, informazione e prenotazione degli elementi costitutivi della vacanza (viaggio, soggiorno, attrazioni). Attraverso il web e i social media il turista può avere accesso a tutte le informazioni di cui ha bisogno ed essere pienamente aggiornato e consapevole riguardo alle destinazioni di interesse, assumendo così un ruolo sempre più attivo e autonomo nel processo decisionale e organizzativo della propria vacanza.

La principale innovazione è stata la nascita di una nuova tipologia di servizio turistico: le OLTA⁴⁴ (o OTA), ovvero agenzie online che svolgono il ruolo di

⁴² Ejarque J., *Destination Management*, Collana Le Busssole, Confcommercio, Confturismo, 2013, pp. 182-189.

⁴³ Information and Communications Technologies: tecnologie riguardanti i sistemi integrati di telecomunicazione (linee di comunicazione cablate e senza fili), i computer, le tecnologie audio-video e relativi software, che permettono agli utenti di creare, immagazzinare e scambiare informazioni (Dizionario di Economia e Finanza, Treccani, 2012).

⁴⁴ Online Travel Agency: sono agenzie di intermediazione online del settore turistico. Si tratta di portali web nei quali il turista può confrontare diverse offerte di ospitalità nelle destinazioni di suo interesse e prenotarle. Tra le più note vi sono Booking.com, Expedia, HRS.

intermediari turistici. Tramite questi portali è possibile prenotare soggiorni e condividere le proprie esperienze di viaggio e si sono rivelate importanti strumenti di promozione in quanto rappresentano grandi canali di distribuzione e offrono quindi alle strutture ricettive una visibilità difficilmente raggiungibile con altri strumenti. Data la loro enorme diffusione, accanto ad esse si sono sviluppati portali che svolgono il ruolo di comparatori di tariffe (come Trivago e Skyscanner) che vengono chiamati metasearch (o metamotori). Questi portali riuniscono in un'unica piattaforma le tariffe e le informazioni provenienti da veri siti di prenotazione o da varie OLTA.

Affianco a questo fenomeno si è affacciato quello denominato *sharing economy* (economia collaborativa) che si riferisce a quei modelli di business in cui le attività sono facilitate dall'uso di piattaforme collaborative, che creano un mercato aperto per lo scambio e l'uso temporaneo di beni e servizi spesso forniti da privati.⁴⁵ A livello turistico sono nate piattaforme come AirBnb, che mette in contatto persone in cerca di un alloggio per brevi periodi con persone che dispongono di uno spazio da affittare, di fatto eliminando l'intermediazione tradizionale a favore di una relazione e scambio tra pari.

La diffusione di questi nuovi fenomeni ha portato però a una serie di problematiche quali la perdita del controllo di operatori e destinazioni sull'offerta turistica e la

⁴⁵ Botsman R., Rogers R., *What's Mine is Yours*, Collins, London, 2010.

riduzione di valore aggiunto per imprese e territori a favore di soggetti terzi. Per far fronte a tali criticità e per poter rimanere competitive all'interno del mercato le destinazioni devono ripensare i propri modelli operativi declinando l'approccio e gli obiettivi del destination management attraverso l'uso di piattaforme per supportare la destinazione nell'organizzare, gestire, promuovere e commercializzare la propria offerta in modo integrato e distribuirla sui canali digitali. Questi fabbisogni hanno portato alla nascita di veri e propri *Destination Management System*.⁴⁶

3.4.1 DMS: Destination Management System

I Destination Management System (DMS) sono strumenti per la gestione integrata delle destinazioni e di sistemi turistici organizzati. Un DMS permette di riunire le informazioni e renderle fruibili per gli utenti, favorisce maggior coordinamento, razionalizzazione e sistematizzazione nella presentazione dell'offerta turistica territoriale. Da una parte aiutano la destinazione a raccogliere dati, a strutturare servizi e a creare sinergie sul territorio, dall'altra aiutano i turisti a trovare tutte le informazioni che cercano a livello di destinazione. Questi sistemi possono essere definiti dunque come piattaforme digitali per la gestione integrata di informazioni, dati, procedure e comunicazioni coordinate dalla DMO. Poiché tali piattaforme si

⁴⁶ Marchioro S., Miotto A., *La Governance del turismo nell'era digitale*, Gallica srl, Bolzano, 2018, pp. 257-271.

occupano della gestione integrata delle destinazioni turistiche (dall'informazione all'accoglienza, dalla promozione alla commercializzazione) sono considerati una modalità di sviluppo del progetto strategico della destinazione attraverso l'innovazione tecnologica per aggregare, in un unico processo gestionale, i soggetti pubblici e privati che operano nella filiera turistica.

L'idea alla base dell'introduzione dei sistemi di gestione della destinazione è quella di valorizzare il territorio e il suo patrimonio artistico e naturale tramite un servizio informativo efficiente e completo, allo scopo di promuovere l'immagine e gestire il posizionamento del brand e dei prodotti turistici generati dalla destinazione, attraverso vari strumenti di comunicazione e promozione integrata. Questo permetterebbe al sito della destinazione di usufruire dei vantaggi che la sharing economy comporta. Infatti, attraverso un sistema DMS la destinazione può perseguire e raggiungere anche altri obiettivi:

- il sito della destinazione potrebbe raggiungere anche il segmento degli acquirenti peer to peer, ampliando così la copertura del mercato;
- favorire la regolamentazione del settore: facendo parte del sito della destinazione, gli utenti dovrebbero sottostare tutti alle stesse regole, ponendo sullo stesso piano le piattaforme di sharing economy con i tradizionali player di mercato;
- acquisire dati che possono essere registrati ed analizzati per elaborare strategie di sviluppo;

- dare un valore aggiunto all'offerta, che può rappresentare un vantaggio competitivo rispetto ad altre destinazioni;
- rendere più accessibile la destinazione;
- ottenere un guadagno dalle piattaforme che richiedono di essere presenti nel sito della destinazione.

Tutto ciò garantirebbe molteplici vantaggi anche per il turista, in quanto potrà avere una scelta più ampia, integrata e diversificata, alti livelli di personalizzazione e flessibilità dell'offerta, oltre che maggior praticità e comodità nel valutare le proposte della destinazione.⁴⁷

3.5 STRUMENTI DI VALUTAZIONE E PIANIFICAZIONE STRATEGICA DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE

3.5.1 Sentiment Analysis

Nell'ottica del miglioramento strategico e gestionale della destinazione, vi sono diversi strumenti che la DMO può utilizzare per analizzare lo stato attuale e capire quale direzione intraprendere per migliorare il posizionamento e la competitività della destinazione turistica. Uno di questi è rappresentato dalla Sentiment Analysis, usata per estrarre opinioni da una grande quantità di dati per seguire la prospettiva

⁴⁷ Marchioro S., Miotto A., *La Governance del turismo nell'era digitale*, Gallica srl, Bolzano, 2018, pp. 271-272.

di un'intera comunità riguardo ad uno specifico aspetto o punto.⁴⁸ Conosciuta anche come *opinion mining*, è, appunto, un campo di studi che analizza le opinioni, i sentimenti, le valutazioni, le attitudini e le emozioni delle persone riguardo a prodotti, servizi, organizzazioni, individui, eventi, argomenti specifici e loro attributi. Grazie all'esplosione dei social media (recensioni, forum, blog, commenti ecc.) gli individui e le organizzazioni usano sempre più costantemente il contenuto presente in questi media nel loro processo decisionale, indi per cui è importante tenere traccia delle opinioni e dei commenti espressi⁴⁹. L'analisi del sentiment permette inoltre alla destinazione di cogliere i propri punti di forza e di debolezza, quelli di uno specifico prodotto o servizio offerto o quelli riguardanti il brand in generale. A partire dalle informazioni raccolte, la destinazione è in grado di comprendere quali siano gli aspetti da migliorare e quelli da consolidare per migliorare il proprio posizionamento competitivo.

A livello operativo l'analisi consta di tre fasi:

- 1- la raccolta dei dati: attraverso canali social, sondaggi, recensioni, ecc.
- 2- l'analisi dei dati: affidata ad algoritmi che esaminano i dati attraverso appositi modelli di machine learning⁵⁰.

⁴⁸ Shaukat K., Hameed I. A., Lou S., *Domain Specific Lexicon Generation through Sentiment Analysis, International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, Vol. 15, No. 9, 2020, pp. 190-191.

⁴⁹ Liu B., *Sentiment Analysis and Opinion Mining*, Morgan & Claypool Publishers, 2012, pp. 7-8.

⁵⁰ Sottoinsieme dell'intelligenza artificiale basato su algoritmi in grado di apprendere modelli di dati e, successivamente, fare inferenze accurate su di loro (fonte: IBM).

- 3- l'interpretazione dei dati: i risultati vengono interpretati e utilizzati per sviluppare strategie di sviluppo.

L'analisi del sentiment costituisce in ultima analisi la base di partenza per effettuare l'analisi SWOT, grazie alla sua capacità di individuare i punti di forza e di debolezza della destinazione.

3.5.2 SWOT Analysis

Un altro strumento di valutazione delle strategie di management, utile nel processo di pianificazione strategica della destinazione, è costituito dall'analisi SWOT. Sviluppata fra gli anni '60 e '70 dall'economista statunitense Albert Humphrey nell'ambito di studi condotti per lo Stanford Research Institute, consiste nell'effettuare un'analisi interna, andando a considerare i punti di forza (Strengths) e quelli di debolezza (Weaknesses), e un'analisi esterna, studiando quelle che possono essere le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats). I risultati ottenuti vengono presentati in una matrice a quattro quadranti, ognuno che permette di focalizzare un aspetto dell'analisi.



Fig. 3.3 Esempio di matrice per l'analisi SWOT.

Fonte: insidemarketing.

I punti di forza sono riferiti alla destinazione nel suo complesso e ai soggetti che ne fanno parte. Possono essere i prodotti e i servizi offerti, la riconoscibilità del brand, la buona reputazione, ecc. Rispondono quindi alla domanda: “quali sono i vantaggi in nostro possesso rispetto ai concorrenti?” Al contrario, i punti di debolezza fanno riferimento alle carenze della destinazione, ovvero le caratteristiche che non rappresentano un vantaggio competitivo della stessa. Rispondono alle domande: “quali processi, prodotti e servizi posso essere migliorati?”; “quali risorse mancano alla destinazione e come si riflette la loro assenza a livello competitivo?”

Riguardo invece i fattori esterni, le opportunità sono quelle che, se sfruttate, permettono all'impresa di acquisire un vantaggio competitivo, di ottenere un posizionamento differenziale. Rispondono alla domanda: "quali opportunità di miglioramento e sviluppo offre il contesto in cui la destinazione opera?" Le minacce, al contrario, rappresentano i rischi a cui la destinazione è esposta a causa dell'ambiente esterno: fattori socio-economici, politici, ambientali e demografici si possono configurare come potenziali pericoli, anche se la principale minaccia è rappresentata dalla concorrenza. Nell'individuare le minacce si deve rispondere alla domanda: "quali sono gli ostacoli provenienti dal mercato e dai competitor che la destinazione deve affrontare?"

Tale tecnica, utilizzata generalmente nelle fasi preliminari del processo decisionale, permette a tutti gli attori coinvolti di prendere consapevolezza delle possibilità che possono essere esplorate e delle problematiche che possono emergere in un progetto.⁵¹ Il valore di questa analisi risiede proprio nella sua capacità di aiutare l'elaborazione sinergica di fattori interni ed esterni, facendoli diventare degli elementi progettuali in grado di trovare un'applicazione reale nella logica operativa dell'approccio al mercato.⁵²

⁵¹ Marchioro S., Miotto A., *La Governance del turismo nell'era digitale*, Gallica srl, Bolzano, 2018, pp. 222-223.

⁵² Calicchio S., *La SWOT Analysis in 4 step. Come sfruttare la matrice SWOT per fare la differenza nella carriera e nel business*, 2017.

3.5.3 Destination Benchmarking

L'analisi dei competitor è uno degli elementi fondanti di una buona strategia di promozione e gestione della destinazione. Confrontare i propri prodotti, servizi e strategie con quelli dei concorrenti, permette di avere una visione complessiva sulla competitività della destinazione e anche di individuare le “best in class”, ossia quelle destinazioni che, eccellendo nella propria gestione e promozione, propongono l'offerta e i servizi migliori sul mercato, definendo veri e propri standard per l'intero settore. Proprio l'analisi e l'implementazione delle prassi più efficienti (le cosiddette *best practice*) permettono alla destinazione di pianificare il proprio sviluppo turistico in modo efficiente e migliorare la propria attrattività e competitività.

Secondo Kozak (2004) il Destination Benchmarking può essere definito come “la misurazione continua delle prestazioni delle destinazioni turistiche (punti di forza e di debolezza) non solo rispetto a sé stesse o ad altre destinazioni dello stesso o di un altro Paese, ma anche rispetto a standard di qualità nazionali/internazionali, allo scopo di stabilire priorità, definire obiettivi e ottenere miglioramenti finalizzati all'ottenimento di un vantaggio competitivo”.⁵³ In maniera simile Kumar et al. (2006) definiscono il benchmarking come “l'analisi continua di strategie, funzioni, processi, prodotti o servizi, prestazioni, ecc., effettuata confrontando tali elementi

⁵³ Kozak M., *Destination Benchmarking: concepts, practices and operations*, CABI Publishing, UK, 2004.

all'interno di un'organizzazione o tra organizzazioni eccellenti (best-in-class), attraverso l'acquisizione di informazioni mediante adeguati metodi di raccolta dati, al fine di valutare gli standard attuali di un'organizzazione e quindi di realizzare un miglioramento interno implementando cambiamenti per raggiungere o superare tali standard".⁵⁴

Una delle principali finalità del benchmarking tra destinazioni, dunque, è quella di identificare i punti di forza e di debolezza rispetto ai concorrenti, supportando così il management nel fissare gli obiettivi per il miglioramento dei livelli di performance, nonché nello stabilire le azioni da intraprendere per raggiungerli.

Per condurre un'analisi di benchmarking personalizzata e di valore gli step da seguire sono:

1. individuare il set competitivo: circoscrivere il campo di riferimento a un set di competitor sulla base di determinati fattori, come: accessibilità, attrattività, accoglienza, affermazione del brand, tipologia di offerta;
2. raccolta dati e analisi delle performance: una volta definiti i competitor, si dovrà effettuare un'analisi omnicomprensiva di queste destinazioni, prendendo in considerazione: volume dei flussi turistici, offerta turistica, infrastrutture, strategie di marketing e promozione, modalità di

⁵⁴ Riva A., Pilotti L., *Benchmarking for Sustainable Touristic Development: the Case of Pavia (Lombardy, Italy)*, Business and Management Sciences International Quarterly Review, Vol 12-2/2021, p. 241.

comunicazione, livello e qualità dell'esperienza percepita dai turisti. L'idea è di segmentare ogni aspetto dell'analisi per ciascun comparto dell'offerta turistica; in questo modo si potranno identificare efficacemente i punti di forza e di debolezza delle destinazioni analizzate rispetto alla propria;

3. definire le metriche di confronto: al fine di misurare le proprie performance rispetto a quelle delle altre destinazioni, è fondamentale avere delle metriche di riferimento che permettano di definire lo stato dell'arte della situazione attuale e analizzare l'andamento nel tempo per tenere traccia delle eventuali variazioni. Una metrica imprescindibile per valutare le performance della destinazione turistica è senza dubbio costituita dal *sentiment*, ossia la percezione dell'esperienza espressa dai visitatori della destinazione;
4. individuare i punti di forza e di debolezza dei competitor;
5. valutare le azioni strategiche da intraprendere: una volta identificati i punti di forza e di debolezza dei competitor, sarà possibile pianificare un piano di azioni per favorire la crescita delle performance.

CAPITOLO 4

IL CASO PLAN DE CORONES

4.1 LA DESTINAZIONE PLAN DE CORONES

Il Plan De Corones (Kronplatz in tedesco) è una montagna delle Alpi Sud-orientali alta 2275 m. s.l.m., situata fra la Val Pusteria e la Val di Marebbe, in Alto Adige, a tre chilometri a sud di Brunico. Vanta un paesaggio di singolare e sorprendente varietà, che si estende dalla parte occidentale della Val Pusteria attraverso la Valle Anterselva e la Val Casies, fino a raggiungere a sud la Val Badia.

Caratteristica distintiva è la sua forma a panettone, che consente di scendere a valle in quattro diverse stazioni: Valdaora, Brunico, San Vigilio e Perca; anche se la regione vacanziera del comprensorio comprende ben quindici località: Brunico, S. Vigilio di Marebbe, Valdaora, S. Lorenzo di Sebato, Chienes, Falzes, Perca, Rasun in Valle Anterselva, Terento, Monguelfo, Tesido, Anterselva, Valle di Casies, Gais-Villa Ottone e San Martino in Badia. La relativa stazione sciistica fa parte del Dolomiti Superski, il maggior comprensorio sciistico in Italia, esteso su un'area di 3000 km quadrati tra Trentino, Bellunese e Alto Adige, di cui rappresenta l'area sciistica più estesa. È composta, infatti, da 50 piste per un totale di 121 km e 31 moderni impianti di risalita, caratteristiche che la rendono la regione numero 1 in Alto Adige, tanto da fargli valere il premio Best Ski Resort nel 2018. Le piste ampie e soleggiate di stendono tra boschi e vallate, con tracciati pensati per tutti i livelli:

circa il 75% dei percorsi è classificato come rosso o blu, quindi perfetto per famiglie, principianti e sciatori intermedi. I più esperti possono puntare, invece, alle mitiche “Black Five”, cinque piste nere ripide e tecniche, tra cui la Piculin, famosa per la sua pendenza massima che raggiunge il 78%, e la pista Erta a San Vigilio, che ogni anno ospita la Coppa del Mondo dello slalom gigante femminile.

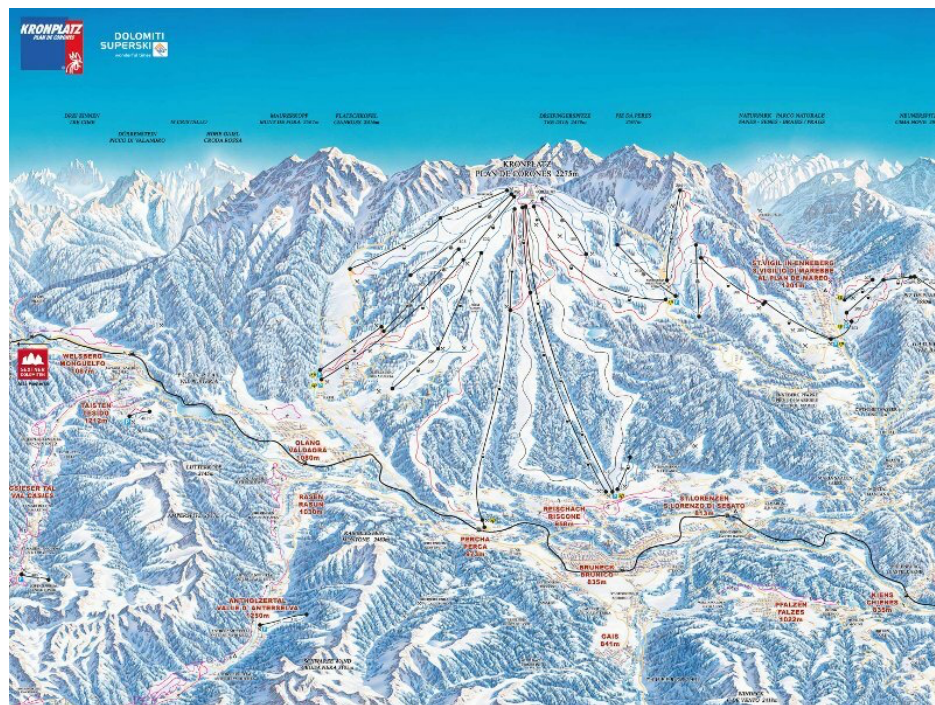


Figura 4.1 SkiMap Plan De Corones.

Fonte: Kronplatz.com

Nell’offerta invernale, oltre allo sci, vi sono proposte per altre attività, quali: il biathlon, con la Valle Anterselva che ospita ogni anno la Coppa del Mondo ed è stata sede delle gare dei Giochi Olimpici Invernali Milano Cortina 2026; lo sci di

fondo, con quattro piste a San Vigilio (11,3 km), San Martino (3,4 km), Riscone (5,5 km) e Valdaora (1,8 km); lo slittino, con la pista Korner a Riscone (900 m) e quella di Ciancroos a San Vigilio (465 m); e numerose escursioni sulla neve. Nella stagione estiva, invece, sono popolari i sentieri escursionistici e alpinistici, oltre che i tour in bicicletta e i bellissimi laghi immersi in paesaggi mozzafiato.

Tra le principali attrazioni sulla montagna vi sono: la campana Concordia 2000, la seconda più grande campana nell'arco alpino con un peso di 18 tonnellate; il museo Messner, dedicato alla storia dell'alpinismo e dell'arrampicata; il museo Lumen, dedicato alla fotografia alpina; la cappella degli Schützen dedicata a San Sebastiano. Per chi è invece alla ricerca di sapori e tradizioni, la montagna offre numerose baite tradizionali che servono i classici della cucina altoatesina: dai canederli allo speck agli schultzkrapfen, fino allo strudel di mele. Per i turisti che bramano sapori più ricercati, all'AlpiNN- Food Space & restaurant lo chef stellato Norbert Niederkofler porta avanti la sua filosofia "Cook the Mountain", un inno alla sostenibilità e ai prodotti locali, con piatti che raccontano il territorio grazie ai loro ingredienti regionali e stagionali, accompagnati da una magnifica vista panoramica sulle Dolomiti. In aggiunta, ogni anno da gennaio a marzo viene organizzato lo "Speck & Wine Emotion": un percorso enogastronomico che accompagna gli sciatori di baita in baita per degustare speck Alto Adige Igp e vini locali. Una vera celebrazione del patrimonio culinario altoatesino, che trasforma una giornata sugli sci in un viaggio gourmet.

L'offerta di Plan De Corones è dunque ampia e variegata, con un focus maggiore sugli sport invernali, ma capace di attrarre e soddisfare diversi segmenti turistici anche nella stagione primaverile ed estiva.

4.1.1 Arrivi e presenze

Plan De Corones ha registrato nel corso degli anni una crescita continua nel numero degli arrivi e delle presenze. Nel 2016 ha superato per la prima volta le 5 milioni di presenze annuali, che sono continuate a salire negli anni successivi ad eccezione degli anni 2020 e 2021 segnati dalla pandemia. Nel 2023 segna il numero record di 6 milioni di presenze, risultato ampiamente raggiunto anche nei due anni successivi. Nello scorso anno si sono contati più di 1,3 milioni di arrivi e quasi 6,5 milioni di presenze.

Anno	Arrivi	Presenze
2025	1.398.677	6.427.330
2024	1.345.377	6.238.302
2023	1.298.516	6.038.058
2022	1.182.640	5.508.844
2021	769.370	3.635.928
2020	794.952	3.987.562
2019	1.204.179	5.641.968
2018	1.152.610	5.477.998
2017	1.130.619	5.367.278
2016	1.063.732	5.112.408

Tabella 4.1 Flussi turistici annuali dell'ultima decade. Dati: Astat.

Fonte: elaborazione personale.

In linea con i dati espressi nel capitolo 1 riguardo i flussi turistici dell'Alto Adige, anche per Plan De Corones i principali mercati sono rappresentati dall'Italia e dalla Germania, che nello scorso anno hanno rispettivamente fatto registrare 2.477.631 e 2.285.998 presenze. Con un evidente distacco, si collocano dietro di loro l'Austria, con 187.855 presenze, la Svizzera e il Belgio, entrambi con poco più di 135.000 presenze.

Per quanto riguarda la stagionalità, agosto è il mese di punta con oltre un milione di presenze, e permette alla stagione estiva di registrare un flusso maggiore di turisti rispetto alla stagione invernale, durante la quale il mese con più affluenza, gennaio, supera appena le ottocentomila presenze. Tuttavia, rispetto ai dati generali sull'alto Adige presentati nel primo capitolo, i dati tra i mesi invernali ed estivi risultano più equi, con la stagione estiva che registra un contenuto +10% di arrivi rispetto alla stagione invernale. Anche la permanenza media risulta pressoché simile, con una media di 4,6 giorni in inverno “contro” i 4,69 in estate.

Mese	Arrivi	Presenze
marzo	96.039	31.213
febbraio	153.338	798.656
gennaio	168.764	808.808
dicembre	151.271	614.274
novembre	31.213	93.675
Totale	600.625	2.767.977

Mese	Arrivi	Presenze
settembre	116.215	513.707
agosto	192.984	1.033.426
luglio	175.596	894.443
giugno	126.731	504.071
maggio	48.744	155.375
Totale	660.270	3.101.022

Tabelle 4.2 e 4.3 Flussi turistici mensili. Dati: Astat.

Fonte: elaborazione personale

Riguardo invece la ricettività, la destinazione conta 588 esercizi alberghieri e ben 1393 esercizi extralberghieri. È interessante notare come gli alloggi privati (723) superino il numero di residence (162), campeggi (9) ed esercizi agrituristici (590); dato che evidenzia come i residenti costituiscano una parte fondamentale dell'offerta ricettiva. Analizzando le preferenze di soggiorno, però, è possibile notare che il maggior numero di presenze viene segnato dagli hotel a 4 e 5 stelle, indicando come il principale target della destinazione è costituito da turisti alto-spendenti.

Indicatore	Numero esercizi	Numero posti letto	Numero arrivi	Numero presenze
Totale	1.981	41.195	1.398.677	6.427.330
Esercizi alberghieri	588	26.115	1.039.526	4.649.910
4-5 Stelle	84	7.502	426.419	1.851.639
3 Stelle	197	9.950	380.539	1.649.962
1-2 stelle	145	4.321	109.886	504.948
Residence	162	4.343	122.682	643.361
Esercizi extralberghieri	1.393	15.080	359.151	1.777.420
Campeggi	9	1.176	64.641	232.081
Alloggi privati	723	6.152	121.285	657.630
Esercizi agrituristici	590	6.658	137.602	806.661
Altri esercizi	70	1.094	35.623	81.048

Tabella 4.4 Capacità ricettiva e flussi turistici del 2025. Dati: Astat.

Fonte: elaborazione personale

4.2 LA STRUTTURA DI GOVERNANCE E IL RUOLO DEGLI ATTORI LOCALI

Il sistema di governance della destinazione coinvolge una pluralità di stakeholder, tra cui enti pubblici, organizzazioni turistiche locali, operatori privati e associazioni di categoria. È già stato esposto nel capitolo 1 il ruolo che svolge a livello provinciale l'IDM Südtirol, che opera come DMO, occupandosi dell'innovazione, dello sviluppo e del marketing della destinazione Alto Adige. Affianco al livello provinciale, operano organizzazioni turistiche locali che si occupano specificamente dello sviluppo delle singole destinazioni turistiche.

A livello amministrativo il comprensorio di Plan De Corones è gestito da tre società indipendenti che gestiscono i propri impianti di risalita e le proprie piste, seguendo però uno scopo comune, ovvero quello di mantenere l'offerta e i servizi del comprensorio eccelsi, rendendolo sempre moderno e all'avanguardia. Le tre società di impianti funiviari hanno fondato, infatti, nel 1974 il consorzio Skirama Kronplatz, responsabile della commercializzazione e della comunicazione nonché del servizio di biglietteria del comprensorio. Queste società sono: Funivie Valdaora S.p.A, che gestisce l'impianto di risalita a valle sul versante orientale; Funivie San Vigilio di Marebbe S.p.A, che gestisce nove impianti di risalita e una dozzina di piste sul versante sud; Kronplatz Seilbah, che gestisce anch'essa 9 impianti di risalita e altrettante piste principalmente sul versante settentrionale. Quest'ultima è

una sub-holding della Kronplatz Holding⁵⁵, una società per azioni che opera in diversi settori attraverso quattro società controllate:

- Kronplatz Seilbahn: si occupa della gestione degli impianti di risalita e sostiene tutte le offerte sportive e culturali, tra cui sentieri escursionistici, trail per MTB e musei;
- Kronplatz Mobility: gestisce e organizza il trasporto pubblico nella regione;
- Kronplatz Touristik: sviluppa e gestisce i complessi alberghieri in tutta la regione turistica;
- Kronplatz Gastronomie: sviluppa e gestisce il settore gastronomico sia a monte che a valle.

Date le numerose aree di intervento, la Holding rappresenta l'organo più importante nello sviluppo del turismo nella destinazione, ma affianco ad essa operano tutta una serie di attori privati che, con i loro servizi di ricettività, ristorazione e intrattenimento, compongono una parte importante dell'offerta turistica nelle zone limitrofe al comprensorio.

Data la quantità e la varietà di stakeholder che operano nella gestione e nello sviluppo della destinazione, il modello di governance adottato da Plan De Corones può essere interpretato come una forma di network governance, caratterizzata da

⁵⁵ È composta da due organi: il consiglio di amministrazione, composto da nove membri, e il consiglio di sorveglianza, composto da tre membri; entrambi eletti ogni tre anni dall'Assemblea degli azionisti.

relazioni collaborative e da una forte integrazione tra i settori pubblico e privato. Tale approccio manageriale favorisce il coordinamento delle attività, la condivisione di obiettivi strategici e la realizzazione di iniziative comuni, come campagne promozionali integrate, eventi e sistemi di servizi condivisi. Un esempio è rappresentato dall'integrazione della destinazione nel circuito Dolomiti Superski, che consente di ampliare l'offerta sciistica e aumentare la notorietà e l'attrattività della località a livello internazionale.

Tuttavia, questo modello di governance può presentare diverse criticità. In primis la moltitudine di stakeholder potrebbe portare ad una elevata complessità di coordinamento delle attività e dei processi decisionali, specialmente qualora dovessero sorgere interessi e obiettivi differenti. Tale situazione potrebbe generare conflitti tra esigenze economiche, ambientali e sociali, in particolar modo qualora la governance collaborativa venga influenzata da squilibri di potere tra i vari stakeholder, con il rischio che attori più forti esercitino pressioni sulle decisioni strategiche della destinazione. Sono noti ad esempio diversi contrasti tra le società di impianti funiviari, che vorrebbero espandere l'area sciistica con nuove piste e impianti, e le società ambientaliste ed alpine che, invece, sono contrarie a un ulteriore disboscamento della montagna, preoccupate dall'impatto ambientale dello stesso. Inoltre, investimenti non equi sui vari versanti potrebbe portare l'offerta turistica ad essere non coerente sul piano quantitativo e qualitativo all'interno del

comprensorio. Pertanto è necessario sviluppare un piano di sviluppo condiviso tra tutti gli operatori.

Nonostante queste criticità, il caso di Plan de Corones rappresenta un esempio significativo di network governance caratterizzata da un alto livello di integrazione organizzativa e da una forte capacità di coordinamento strategico, come dimostrato dallo sviluppo e dal successo ottenuti dalla destinazione.

4.3 STRATEGIE DI MANAGEMENT ADOTTATE

Uno degli elementi centrali della strategia di management adottata da Plan De Corones riguarda il posizionamento competitivo della destinazione all'interno del mercato turistico alpino. La località si vuole distinguere, infatti, per un'offerta orientata alla qualità, all'innovazione e all'integrazione dei servizi, elementi che contribuiscono a rafforzarne l'attrattività nei confronti di una domanda non solo nazionale ma anche, e soprattutto, internazionale.

L'offerta si basa principalmente sulla proposta di un'esperienza di altissima qualità, caratterizzata da infrastrutture moderne, elevati standard qualitativi e un'ampia varietà di servizi. In particolare, la presenza di impianti di risalita tecnologicamente avanzati, numerose piste ben collegate tra loro e innevate perfettamente, oltre a strutture ricettive orientate al benessere, contribuiscono a creare un'immagine della destinazione "premium".

4.3.1 Innovazione e digitalizzazione

Vari e costanti investimenti nello sviluppo dell'area sono stati effettuati nel corso degli anni, al fine di renderla moderna e all'avanguardia. Già nel lontano 2009 è stata introdotta la prima cabinovia a 10 posti con sedili riscaldati, sorte che poi è toccata a mano a mano ad altre cabinovie presenti nel comprensorio. Nella stagione invernale 2011-2012 è stata inaugurata la pista Ried: un tracciato di ben sette chilometri con 1355 metri di dislivello che è stata parte di un progetto più ampio per collegare il comune di Perca, e in generale i comuni della Val Pusteria, al comprensorio. Infatti, la creazione della pista ha visto la realizzazione della telecabina che collega la linea ferroviaria fino alla cima di Plan De Coronas, permettendo ai turisti che soggiornano a Perca e dintorni un accesso alle piste semplice e veloce. Per garantire, poi, un adeguato innevamento delle piste, il comprensorio è stato dotato di 730 sparaneve, capaci di innervarlo artificialmente al 100%, che garantiscono ogni anno almeno 140 giorni di discese a valle praticabili.

Anche per la prossima stagione sono in programma altri importanti interventi, riguardanti in particolare gli impianti di risalita. Sono previsti per quest'estate l'inizio dei lavori per la sostituzione della cabinovia Kronplatz I+II con una più moderna e confortevole telecabina a dieci posti, con uno spostamento anche della stazione a monte per accorciare di un kilometro il percorso della monofune, e della cabinovia Ruis, con un nuovo impianto che offre un tempo di percorrenza più breve

e una maggiore capacità di trasporto. Sarà inoltre creata anche una nuova pista blu di 1356 metri di dislivello con associata una nuova seggiovia a otto posti con cupola di protezione e sedili riscaldati.

L'innovazione della destinazione ha riguardato anche la sua digitalizzazione. Il comprensorio ha implementato sulle piste soluzioni di digital signage per migliorare l'esperienza dello sciatore con informazioni in tempo reale, trasmettendo in modo dinamico e interattivo dati su piste, impianti, meteo e promozioni turistiche. Anche attraverso l'apposita app "Kronplatz - Plan De Corones" è possibile rimanere aggiornati su tutto ciò che riguarda la montagna, mentre con l'app "MyDolomiti" è possibile rimanere aggiornati su tutte le informazioni dei comprensori del Dolomiti Superski, oltre a poter tenere traccia, associando il proprio skipass, dei propri record. Per rendere l'esperienza del turista maggiormente interattiva, attraverso il portale Skilines, è possibile essere immortalati in foto e video, partecipando a sfide e giochi presenti lungo le piste, come lo "Speed Check", il "Kronplatz Croos" o il "Photo Point".

È stato implementato e favorito, poi, anche l'acquisto dello skipass direttamente online, introducendo la MyDolomiti Card, una carta personale ricaricabile in formato credit card, con la quale si può accedere rapidamente e comodamente agli impianti di risalita in totale autonomia.



Figura 4.2 MyDolomitiCard

Fonte: Sciclubannoneveneto

4.3.2 Sostenibilità

Il Plan De Corones è molto attento anche alla questione sostenibilità e vuole essere all'avanguardia anche rispetto a quest'ambito. Sono presenti impianti fotovoltaici che producono circa 1 GWh di energia elettrica, pari a circa il 5% del fabbisogno annuale di impianti ed edifici. A partire dallo scorso inverno, inoltre, tutto il restante fabbisogno elettrico (dagli impianti di risalita all'innevamento) è coperto al 100% da energia verde prodotta da Alperia⁵⁶, una società dell'Alto Adige che produce energia elettrica 100% sostenibile grazie alle sue trentaquattro centrali idroelettriche e alle sei centrali di teleriscaldamento. La località partecipa inoltre a progetti sperimentali all'avanguardia nel campo delle propulsioni alternative, tra

⁵⁶ Società per azioni italiana di produzione e fornitura di energia elettrica, con sede a Bolzano.

questi un battipista ad idrogeno e un gatto delle nevi e una motoslitta completamente elettrici. Anche gli impianti di risalita, grazie all'uso di tecnologie moderne, permettono di risparmiare energia: la loro velocità viene adattata all'effettivo uso delle loro capacità, ottimizzando il consumo di corrente. Inoltre, l'architettura degli impianti consente di generare calore attraverso l'energia solare: la stazione a valle, quella intermedia e quella a monte dell'impianto di risalita Olang 1+2 fungono da serra, in modo da riscaldare i componenti tecnici grazie al sole, anziché attraverso l'impianto di riscaldamento.

La destinazione ricorre poi ad alternative verdi anche in ambiti diversi dal consumo energetico. Nell'autunno del 2025 i veicoli sono stati convertiti all'HVO, un biocarburante ottenuto da materie vegetali che riduce del 90% le emissioni di CO₂. Vengono utilizzati GTL, oli idraulici, oli motore e detergenti ecologici, oltre a un gatto delle nevi ibrido (diesel-elettrico) che permette il 99% di riduzione della fuliggine e un minor consumo di carburante.

Un aspetto fondamentale è poi la gestione e il riutilizzo dell'acqua per i sistemi di innevamento artificiale. Infatti, sono presenti serbatoi (per un totale di 235.000 metri cubi all'aperto e 42.240 metri cubi sotterranei) che vengono riempiti in primavera con lo scioglimento della neve, per poi essere utilizzati l'inverno successivo per la produzione della stessa. In tal modo viene ridotta significativamente la quantità d'acqua che deve essere prelevata a valle attraverso un pompaggio ad alto consumo energetico. Inoltre, i sistemi di innevamento sono

interconnessi e dotati di un sistema di monitoraggio, così da attivarsi automaticamente a seconda delle temperature per generare solamente la quantità di neve effettivamente necessaria, evitando un futile ed eccessivo consumo di risorse. In cima alla montagna è presente un impianto centrale di teleriscaldamento che viene alimentato con cippato proveniente da legno locale danneggiato, consentendo di evitare l'uso di combustibili fossili. La fonte di energia termica viene utilizzata per produrre calore per gli edifici presenti sulla cima della montagna, come ad esempio il museo LUMEN, il ristorante AlpiNN, il ristorante Kron e il rifugio Olymp. Altre strutture di ristorazione vengono riscaldate, invece, con il calore residuo degli impianti, recuperato con sistemi moderni e efficienti. Per un uso consapevole delle risorse regionali, vengono impiegati anche riscaldamenti a pellet e a legna.

Plan De Corones è impegnata attivamente anche per preservare la biodiversità. Per promuovere la rigenerazione della flora, i semi raccolti in vetta vengono utilizzati per la semina o il rinfoltimento dei prati circostanti. In questo modo viene garantito non solo un rinverdimento autoctono delle aree, ma anche la conservazione della biodiversità vegetale. Sono state rinaturalizzate aree dedicate a progetti edili per un totale di 5,4 ettari.

La località ha anche sviluppato efficacemente i sistemi di trasporto pubblico, così da ridurre gli spostamenti privati a favore di mezzi a minor impatto ambientale. Una spinta importante è avvenuta nel 2022 quando è stata introdotta sull'intero territorio

la *guest card* che permette agli ospiti di tutte le strutture ricettive di accedere gratuitamente al trasporto pubblico (autobus di linea, treni regionali e funivie pubbliche). “Ad oggi un terzo dei visitatori raggiunge il comprensorio con la propria auto, un terzo con gli shuttle dell’hotel e l’altro terzo sceglie il trasporto pubblico”, spiega Andreas Dorfmann, ceo della Kronplatz Holding in un’intervista al Corriere della Sera⁵⁷.

Nell’ottica di un miglioramento continuo, Plan De Corones ha recentemente aderito all’iniziativa “Global Sustainability Ski Alliance”, lanciata ufficialmente durante la fiera Interalp in Innsbruck lo scorso 7 maggio, che coinvolge le principali località sciistiche ed europee, tra cui Compagnie des Alpes (Francia), KitzSki (Austria), LAAX (Svizzera), Levi Ski Resorts (Finlandia), NZSki (Nuova Zelanda), Oberstdorf Kleinwalsertal Bergbahnen (Germania) e SkiStar (Svezia-Norvegia). Questa unione ha l’obiettivo di raggiungere progressi significativi nella riduzione delle emissioni di CO2 (l’obiettivo è di ridurre le emissioni dell’80% entro il 2030) e nelle innovazioni sostenibili per il turismo sciistico, condividendo le proprie risorse e competenze.⁵⁸

⁵⁷ L’intervista completa è consultabile al seguente link:
https://www.corriere.it/pianeta2030/25_settembre_30/digitale-tende-mano-sci-dolomiti-si-usa-solo-neve-che-serve-263263f0-9df0-11f0-9921-819f7bd3e902.shtml

⁵⁸ Guidotti N., Skirama Kronplatz, *The Future in our Hands*, ESPERIA srl.

4.4 IL BRAND KRONPLATZ E L'IDENTITÀ DELLA DESTINAZIONE

Il marchio del Plan De Corones è nato nel 1975 quando è stato affidato ad un'agenzia pubblicitaria l'incarico di progettare un logo per il comprensorio. La scelta è ricaduta su un galletto che, però, nasconde una simbologia: i tre bargigli simboleggiano le tre stazioni a valle, o meglio i tre impianti di risalita di Riscone, San Vigilio e Valdaora; le tre punte sulla testa, invece, si rifanno all'invincibile principessa guerriera Dolasilla, personaggio della mitologia altoatesina che, secondo la leggenda, sarebbe stata incoronata proprio a Plan de Corones. Da questo evento deriva anche il nome della montagna, infatti Plan De Corones significa "pianoro dell'incoronazione".

Da allora il galletto, che la gente locale chiama affettuosamente in dialetto "Giggo", è diventato il simbolo non solo di uno dei comprensori sciistici più affascinanti d'Europa, ma anche della molteplicità di offerte turistiche proposte dalla regione, divenendo così uno dei marchi altoatesini più noti. Esso viene usato per tutti i materiali promozionali, per le scuole sci, gli impianti di risalita e le piste stesse, e, talvolta, anche sull'attrezzatura degli atleti sponsorizzati, creando una forte identità visiva. Il brand opera con la doppia denominazione Plan De Corones (italiano) / Kronplatz (tedesco), evidenziando la natura bilingue della regione.



Fig 4.2 Logo Plan De Corones. Fonte: Logo Vector Seek

Nel corso degli anni si sono susseguite diverse campagne atte a rafforzare il brand, con l'obiettivo di renderlo sinonimo non solo della montagna simbolo del comprensorio, ma di un'intera area turistica, in modo da costruire un'identità chiara non solo per l'offerta invernale, ma anche per quella estiva. L'obiettivo della destinazione è quello di valorizzare le innumerevoli tipologie di vacanza proposte tutto l'anno, promettendo di far vivere ai visitatori momenti indimenticabili, legati alla natura, allo sport, alla cultura e al relax. Celebre è la campagna “Plan de Corones. Vivi di più”, atta a comunicare la straordinaria ricchezza dell'offerta come vantaggio competitivo rispetto alle altre destinazioni di montagna.



Fig. 4.3 e 4.4 Locandine campagna “Vivi di più”.

Fonte: Pagina web dell'agenzia di comunicazione “White, red & green”

Affianco al marchio personale della destinazione, per rafforzare il brand viene utilizzato in combinazione (attuando una strategia di co-branding) il marchio ombrello Alto Adige (Sudtirol nella versione tedesca). Questo è composto: dal marchio denominativo Alto Adige, scritto con un carattere marcato e morbido al tempo stesso, che esprime, insieme al grigio ardesia utilizzato, il legame tra tradizione e modernità; dal panorama stilizzato delle Dolomiti, che simboleggia la varietà e la vivacità del territorio, evidenziato da una vasta gamma cromatica che rispecchia la varietà e i contrasti dello stesso; da uno sfondo bianco, che garantisce massima visibilità e buona leggibilità. Il marchio esprime la sua identità distintiva, “Qualità per la vita”, basandosi sui principi di qualità, innovazione e sostenibilità. I valori che vengono trasmessi attraverso di esso sono l'autenticità, l'impegno e il valore. Utilizzare il marchio dell'Alto Adige in sinergia con quello proprio della destinazione permette a quest'ultima di sottolineare l'elevata qualità dei prodotti e di presentarsi in veste di ambasciatrice dell'Alto Adige e dei suoi paesaggi incontaminati.



Figura 4.5 Marchio Alto Adige.

Fonte: pagina web del marchio Alto Adige.

4.5 ANALISI DEL SENTIMENT ONLINE E SVILUPPO MATRICE SWOT

4.5.1 Analisi del sentiment

Per supportare l'analisi SWOT della destinazione è stata condotta un'analisi del sentiment basata sulle recensioni online e sulle valutazioni di portali specializzati nel turismo sciistico. L'obiettivo è identificare i principali driver di percezione positiva e negativa associati al comprensorio, evidenziando i punti di forza consolidati e le criticità reputazionali emergenti. L'analisi consente inoltre di comprendere come il mercato percepisca il posizionamento della destinazione rispetto ad altri competitor alpini.

I portali sui quali sono stati estratti dati e informazioni sono il sito web Skiinfo, portale specializzato nel fornire informazioni sulle località sciistiche, ed il sito Skiresort, il più grande portale dedicato ai test e alle valutazioni sui comprensori sciistici, che offre audit completi di oltre 6000 stazioni sciistiche.

Dall'analisi delle opinioni online su Skiinfo emerge una forte presenza di recensioni positive, con una valutazione media di 3,9/5, mentre il portale specializzato Skiresort dà al comprensorio una valutazione complessiva di 4,6/5.

Il tema dominante è la leadership tecnologica e infrastrutturale. Infatti il comprensorio viene descritto come altamente moderno, dotato di impianti premium, efficienti e veloci, qualità che lo posizionano come benchmark di riferimento tecnologico dell'arco alpino. Un'altissima percezione positiva riguarda anche la qualità e varietà delle piste, delle quali viene elogiata la preparazione, la

qualità della neve, l'ampiezza e la lunghezza delle stesche, elementi che garantiscono una sciabilità generale molto soddisfacente. Viene elogiata anche l'accessibilità della destinazione, grazie al collegamento ferroviario diretto, la presenza massiccia di skibus e la facilità di orientamento, dovuta alla forma "a panettone" della montagna. Molti utenti apprezzano inoltre l'ampiezza dell'offerta, con diverse attività non legate allo sci che la rende adatta sia al turista sportivo sia quello "leisure", oltre all'eccellente livello di servizio garantito.

Molte recensioni valorizzano, infine, il paesaggio e l'atmosfera delle dolomiti, che vanno a costituire un forte driver emozionale.

Emergono, tuttavia, alcune criticità. L'elemento maggiormente contestato è dovuto al sovraffollamento, ponendo il problema dell'overtourism non come episodico ma strutturale. Sebbene, inoltre, vengano premiate le infrastrutture, queste vanno a ledere l'autenticità della località, rendendo l'esperienza meno attrattiva per chi è interessato alla scoperta delle bellezze naturali e paesaggistiche. Alcuni utenti parlano esplicitamente della località come "industria dello sci". Anche il costo viene menzionato più volte come limite, ritenuto eccessivo soprattutto se associato alla diminuzione della qualità dell'esperienza dovuta al sovraffollamento. La percezione degli utenti è che la meta stia diventando progressivamente elitaria, poco accessibile per turisti non alto-spendenti.

4.5.2 Analisi SWOT

Date le informazioni ottenute sulla destinazione dall'analisi delle strategie di gestione e sviluppo e da quella del sentiment, è possibile costruire una matrice SWOT, andando a sintetizzare i punti di forza e di debolezza, oltre che andando ad evidenziare le minacce e le opportunità della destinazione.



Fig. 4.6 Matrice SWOT della destinazione.

Fonte: elaborazione personale.

L'analisi evidenzia come Plan de Corones rappresenti una destinazione alpina caratterizzata da un elevato livello di competitività, costituito principalmente dalla

qualità e modernità delle infrastrutture, che, rendendo la destinazione tecnologicamente all'avanguardia, la pone come standard di riferimento per le altre località sciistiche alpine. Punto di forza è poi la sua offerta completa e integrata: la capacità di combinare turismo sciistico, outdoor e wellness permette alla destinazione di soddisfare le esigenze di differenti segmenti di domanda, grazie anche all'elevata qualità dei servizi correlati. Offerta che risulta anche più ricca grazie all'integrazione con il circuito Dolomiti Superski, che contribuisce ad aumentarne la visibilità e l'attrattività, già rilevanti grazie alla forte identità del brand Kronplatz, associato ai valori di efficienza, qualità e innovazione.

Questi elementi posizionano la destinazione in un mercato premium, mirando ad un target alto-spendente che ricerca comfort e prestigio.

Tuttavia, emergono dall'analisi anche diverse criticità. Innanzitutto si nota un sistematico problema di overtourism, che, oltre a ledere la qualità dell'esperienza percepita dai turisti, fa porre l'attenzione anche sulle problematiche legate all'impatto ambientale; tema che coinvolge l'intero modello di business: l'innovazione e l'ampiamiento continuo delle infrastrutture e delle piste da sci, sebbene abbiano contribuito in maniera significativa alla crescita competitiva del comprensorio, hanno tuttavia modificato profondamente l'ambiente, in termini di deforestazione, pressione territoriale ed uso di risorse energetiche. Aspetto che ha creato e continua a creare difficoltà di coordinamento fra i vari stakeholder, fra chi mira ad un'ulteriore espansione dell'area sciistica, per mantenere il vantaggio

competitivo guadagnato, e chi invece ritiene che non sia più possibile continuare questo modello di sviluppo, per tutelare la flora e la fauna locali e soddisfare quella parte di domanda turistica che ricerca autenticità ed esperienzialità.

La presa di coscienza di queste criticità può però portare a diverse opportunità di sviluppo e miglioramento della destinazione. Mettere in atto strategie per destagionalizzare l'offerta permetterebbe di ridurre l'impatto ambientale sul territorio, assicurare un'eccelsa esperienza ai visitatori, evitando tutta una serie di disagi che il sovraffollamento inevitabilmente comporta, e permetterebbe di rendere più costanti i flussi turistici durante tutto l'anno. Puntare, inoltre, a creare esperienze più autentiche a contatto con le bellezze culturali e naturali presenti, garantirebbe una maggiore attrattività per un segmento della domanda che predilige lo slow tourism⁵⁹. Parallelamente, la digitalizzazione e l'evoluzione dello smart tourism offrirebbero nuove opportunità per migliorare la gestione della destinazione, personalizzare l'esperienza turistica e ottimizzare i servizi offerti. L'utilizzo dei dati e delle tecnologie digitali potrebbe consentire una gestione più efficiente dei flussi turistici ed una riduzione delle problematiche legate all'eccesso di presenza turistica.

⁵⁹ Approccio al viaggio basato sulla qualità dell'esperienza, sulla sostenibilità e sulla "lentezza", con l'obiettivo di "vivere" il territorio, immergendosi nella cultura locale, nelle tradizioni e scoprendo luoghi inesplorati.

Per quanto riguarda le principali minacce al posizionamento competitivo ottenuto, emerge principalmente l'aumento dei costi energetici, dovuti dal crescente numero di infrastrutture presenti nell'area e dal cambiamento climatico, che ha portato negli ultimi inverni ad un necessario maggior uso di neve artificiale. L'overtourism può condurre inoltre ad una saturazione dei flussi turistici e ad un aumento della competitività di quelle destinazioni ritenute più autentiche. Le politiche di premium pricing attuate per coprire gli ingenti costi di gestione e innovazione della località, sta inoltre conducendo ad una progressiva elitizzazione della montagna, escludendo parte della domanda turistica più attenta all'economicità della vacanza.

Nel complesso, l'analisi SWOT mostra come il mantenimento della competitività di Plan de Corones dipenda dalla sua capacità di integrare innovazione, sostenibilità e diversificazione dell'offerta all'interno di strategie coordinate di destination management. In questo contesto, la capacità della destinazione di adattarsi ai cambiamenti del mercato turistico e alle trasformazioni climatiche e ambientali rappresenterà il principale fattore di successo.

4.6 PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO STRATEGICO

Per quanto lo sviluppo del comprensorio attraverso l'ampliamento di piste, infrastrutture e servizi lo abbia portato a diventare una delle mete più rinomate nel panorama alpino (in particolare per gli sport invernali), il modello di sviluppo non è più sostenibile nel lungo periodo, in quanto il continuo disboscamento e

l'industrializzazione della montagna hanno portato a profondi mutamenti del territorio, con annesse ripercussioni sulla flora e la fauna locale, oltre che ad un sensibile aumento dei costi energetici, in termini di elettricità per l'utilizzo degli impianti di risalita e in termini di acqua per l'innervamento artificiale delle piste.

Pur continuando a garantire gli elevati standard raggiunti ai visitatori, la destinazione dovrebbe puntare su uno sviluppo più sostenibile, promuovendo maggiormente un turismo ecologico (ecoturismo⁶⁰), al fine di preservare e valorizzare l'ambiente naturale e culturale locale. Arricchire l'offerta con proposte atte a vivere il territorio in maniera più autentica permetterebbe di soddisfare una parte della domanda presa ancora troppo poco in considerazione, sviluppando un segmento del mercato in crescita. Una maggiore diversificazione dell'offerta, unita ad iniziative e proposte "fuori stagione", permetterebbe in parte di risolvere il gravoso problema dell'overturism, invogliando parte del turismo a visitare la destinazione nei periodi di cosiddetta "bassa stagione". Un esempio di evento che ha riscontrato molto successo è stato il Jova Beach Party, che nell'agosto del 2019 ha visto la partecipazione di circa 25.000 persone sulla cima della montagna. Replicare un evento di tale portata in un mese con meno affluenza turistica (ad esempio nella prima metà di giugno, ovvero poco prima dell'inizio della stagione

⁶⁰ L'ecoturismo "è una forma di viaggio responsabile verso aree naturali che conserva l'ambiente, sostiene il benessere delle popolazioni locali e crea conoscenza e consapevolezza attraverso l'interpretazione e l'educazione di tutti i soggetti coinvolti: visitatori, personale operativo e comunità ospitanti" (Global Ecotourism Network, 2016).

estiva) diminuirebbe la pressione turistica nei mesi già caratterizzati normalmente da flussi elevati (agosto è il mese con più presenze a Plan de Corones), a favore di periodi dove hotel e alberghi fanno solitamente fatica a operare efficientemente.

Per quanto riguarda poi l'efficientamento energetico, sebbene l'energia elettrica venga acquistata da una società che la produce attraverso risorse rinnovabili, il comprensorio dovrebbe diventare maggiormente autonomo. Investire nella produzione propria di energia elettrica garantirebbe maggiore autonomia energetica e diminuirebbe i costi sostenuti per la stessa, rafforzando al contempo la propria immagine come realtà attenta alla sostenibilità ambientale.

Inoltre, diminuire i costi energetici ed evitare altri ingenti investimenti nella creazione di nuove piste, permetterebbe alla destinazione di contenere i continui aumenti dei prezzi, riducendo il rischio che costi troppo elevati inducano parte della domanda alla scelta di altre mete.

Per attuare questo nuovo piano strategico è necessaria un'unità d'intenti da parte degli stakeholder che operano nell'area turistica. Data la loro pluralità, è fondamentale consolidare la collaborazione tra gli stessi, evitando che interessi personali prevalgano sugli obiettivi di sviluppo della destinazione. Implementare maggiormente sistemi digitali di management (come i DMS), permetterebbe di raccogliere, analizzare ed elaborare dati che tengano traccia dei risultati raggiunti, garantendo un maggior controllo e una migliore valutazione delle performance.

CONCLUSIONI

L'elaborato ha analizzato il tema della gestione strategica e dello sviluppo competitivo delle destinazioni turistiche alpine, approfondendo il caso di Plan de Corones come esempio di destinazione caratterizzata da un'elevata competitività e da un forte livello di innovazione. Attraverso l'analisi del contesto dell'Alto Adige, è emerso come il turismo risulti il principale pilastro economico della regione, rendendo la sua gestione strategica e il suo sviluppo competitivo i principali compiti e obiettivi di una moltitudine di portatori di interessi che traggono vantaggio e beneficio da esso. Enti, società, organizzazioni, operatori e gli stessi residenti locali, condividono tutti l'importanza di sviluppare il turismo nella regione, organizzando al meglio la gestione e lo sviluppo delle varie località turistiche. È emerso, infatti, come il successo di una destinazione turistica non dipenda esclusivamente dalle risorse naturali disponibili, ma soprattutto dalla capacità di sviluppare strategie integrate di governance, innovazione e valorizzazione territoriale. Questo in virtù sia di essere in grado di offrire una completa e integrata offerta turistica, caratterizzata da prodotti e servizi che possano soddisfare i vari segmenti della domanda a cui ci si rivolge, sia in virtù di essere in grado di risolvere le principali problematiche che il turismo comporta. L'Alto Adige, essendo una destinazione matura, deve affrontare le problematiche legate all'overtourism e all'impatto ambientale dovuto sia dalla crescente pressione turistica sul territorio, sia dallo

sviluppo infrastrutturale dello stesso. In questo contesto, emerge la necessità di adottare strategie orientate alla destagionalizzazione dei flussi turistici, alla diversificazione dell'offerta e alla valorizzazione di forme di turismo sostenibile ed esperienziale. Parallelamente, la digitalizzazione e lo sviluppo dello smart tourism offrono nuove opportunità per migliorare la gestione della destinazione, ottimizzare i servizi e fidelizzare i visitatori. Le tecnologie digitali, la gestione dei dati e l'innovazione rappresentano strumenti strategici fondamentali per il mantenimento della competitività. Anche il brand gioca un ruolo fondamentale nel posizionamento competitivo della destinazione, rendendo l'attuazione di adeguate strategie di marketing tanto importanti quanto quelle di gestione.

Per sviluppare e rendere competitiva una destinazione turistica, ottemperando anche alla tematica della sostenibilità del piano di sviluppo stesso, è necessario innanzitutto predisporre un'organizzazione capace di prendersi carico dei vari interessi degli stakeholder e della comunità locale, andando in tal modo a sviluppare piani d'azione atti a soddisfare le varie necessità. È stato mostrato come una governance pubblico-privata garantisca alla destinazione uno sviluppo coeso, creando un forte senso di identità, appartenenza e, soprattutto, co-responsabilità tra i vari attori. Per valutare i piani d'azione intrapresi, poi, le DMO possono ricorrere a vari strumenti di analisi, quali: l'analisi del sentiment online, così da avere un'idea chiara della percezione che i turisti hanno della destinazione; l'analisi SWOT, in modo da analizzare quali siano i propri punti di forza e di debolezza, ma soprattutto

quali siano le opportunità di sviluppo e le minacce allo stesso; l'analisi di benchmarking, che consente di porre a confronto la destinazione con quelle concorrenti, in modo da individuare le best practice da attuare per ottenere o consolidare il vantaggio competitivo.

Plan de Corones rappresenta un esempio emblematico dell'analisi esposta. Esso è riuscito a consolidare il proprio posizionamento competitivo nel panorama alpino europeo attraverso continui investimenti nella qualità e quantità delle infrastrutture, nella digitalizzazione dei servizi e nello sviluppo di un'offerta turistica integrata. La destinazione ha saputo costruire un brand territoriale forte e riconoscibile, associato ai valori di qualità, efficienza e innovazione. In questo processo, il ruolo degli organismi preposti alla gestione della destinazione, unita alla collaborazione tra gli stakeholder pubblici e privati, hanno rappresentato elementi fondamentali nel successo della località turistica. L'analisi del sentiment online e l'analisi SWOT hanno evidenziato come la qualità dell'offerta turistica, l'elevato livello di innovazione tecnologia e la capacità di attrarre diversi segmenti della domanda, abbiano reso Plan de Corones una delle più importanti e riconosciute mete alpine. Le analisi effettuate hanno mostrato, tuttavia, come il modello di sviluppo finora adottato non possa più essere sostenibile nel lungo periodo, causando un importante impatto ambientale, oltre che una saturazione turistica riscontrabile in diversi periodi dell'anno.

Il caso proposto evidenzia come la gestione strategica e lo sviluppo competitivo delle destinazioni alpine dipendano sempre di più dalla capacità di integrare sviluppo economico, sostenibilità ambientale e innovazione all'interno di strategie integrate di destination management. La gestione futura delle destinazioni turistiche alpine richiederà, infatti, un equilibrio sempre più complesso tra crescita dei flussi turistici, tutela del territorio e adattamento ai cambiamenti ambientali e sociali.

Il presente lavoro potrebbe essere ulteriormente approfondito attraverso un'analisi benchmark della destinazione turistica presa in esame con altre destinazioni concorrenti, al fine di avere un miglior quadro generale sul posizionamento competitivo di Plan de Corones e una migliore valutazione delle strategie di management adottate, oltre che ulteriori dati e informazioni a sostegno delle criticità riscontrate nello sviluppo e nella gestione delle località turistiche alpine.

BIBLIOGRAFIA E RIFERIMENTI

AAKER D. A., *Brand equity. La gestione del valore della marca*, Franco Angeli, 1997

BARILE S., BARILE M., MARIALUISA, IANDOLO F., CAPUTO F., *La dinamica della sostenibilità tra vortici e correnti*, 2015

BOTSMAN R., ROGERS R., *What's Mine is Yours*, Collins, London, 2010

BOTTERO M., CIMNAGHI E., *La capacità di carico turistico di un'area protetta: confronto tra due diversi modelli di calcolo*, XXX Conferenza Italiana di Scienze Regionali, Torino, 2009

BUHALIS D., *Marketing the competitive destination of the future*, Tourism Management 21, London, 2000

BUTLER R.W., *The Tourism Area Life Cycle Vol.1: Applications and Modifications*, Channels View Publications, Usa, 2006

CALICCHIO S., *La SWOT Analysis in 4 step. Come sfruttare la matrice SWOT per fare la differenza nella carriera e nel business*, 2017

DELLA CORTE V., SCIARELLI M., *Alla ricerca della sostenibilità delle Destination: riflessioni e primi riscontri empirici*, il Mulino, 2013.

EJARQUE J., *Destination Management*, Collana Le Bussole, Confcommercio, Confturismo, 2013

GUIDOTTI N., SKIRAMA KRONPLATZ, *The Future in our Hands*, ESPERIA srl

KOZAK M., *Destination Benchmarking: concepts, practices and operations*, CABI Publishing, UK, 2004

LIU B., *Sentiment Analysis and Opinion Mining*, Morgan & Claypool Publishers, 2012

MARCHIORO S., MIOTTO A., *La Governance del turismo nell'era digitale*, Bolzano, Gallica srl, 2018

MARTINI U., *Destinazione turistica e territorio*, Marketing delle destinazioni turistiche, a cura di Franch M., McGraw-Hill, Milano, 2000

MORRISON A.M., BRUENS S.M., ANDERSON D.J., *Convention and visitor bureaus in the USA: a profile of bureaus, bureau executives and budgets*, Journal of Travel & Tourism Marketing, n. 7, 1997

PRESENZA A., *Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance*, Franco Angeli, Milano, 2007

SHAUKAT K., HAMEED I. A., LOU S., *Domain Specific Lexicon Generation through Sentiment Analysis*, *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, Vol. 15, No. 9, 2020

RIVA A., PILOTTI L., *Benchmarking for Sustainable Touristic Development: the Case of Pavia (Lombardy, Italy)*, *Business and Management Sciences International Quaterly Review*, Vol 12-2/2021

VISITENGLAND, *A Guide to Destination Management Planning*, 2023

SITOGRAFIA

Alto Adige, turismo enogastronomico: la Strada del Vino
<https://www.italia.it/it/alto-adige/cosa-fare/strada-del-vino-alto-adige>

Corriere della Sera, *Alto Adige, nuovo record per il turismo con più di 9 milioni di arrivi*
https://corrieredellaltoadige.corriere.it/notizie/cronaca/26_gennaio_22/alto-adige-nuovo-record-per-il-turismo-superati-i-9-milioni-di-arrivi-b33441a8-3a36-4317-b0d1-a939e9b94x1k.shtml

Corriere della Sera, *Il digitale tende la mano allo sci: sulle Dolomiti si usa solo la neve che serve*

https://www.corriere.it/pianeta2030/25_settembre_30/digitale-tende-mano-sci-dolomiti-si-usa-solo-neve-che-serve-263263f0-9df0-11f0-9921-819f7bd3e902.shtml

Cronaca Alto Adige, *Il turismo altoatesino cresce ancora: un 2024 da record*

<https://webassets.eurac.edu/31538/1622817481-insto-primo-report-annuale-it.pdf>

Cronaca Alto Adige, *Nasce Idm Alto Adige, a disposizione 40 milioni*

<https://www.altoadige.it/economia/nasce-idm-alto-adige-a-disposizione-40-milioni-1.212475>

Data Appeal, *Destination benchmarking*

https://datappeal.io/benchmarking-activities-can-help-your-destination-outshine-yourcompetitors/#:~:text=Benchmarking%20is%20the%20process%20of%20evaluating%20a,promotional%20activities%20*%20Maintain%20a%20competitive%20advantage

Eurach research, *Programma provinciale per lo sviluppo del turismo 2030+*

https://webassets.eurac.edu/31538/1652790899-ltek_it_web.pdf

Global Ecotourism Network

<https://www.globalecotourismnetwork.org>

IDM Sudtirolo

<https://www.idm-suedtirol.com/it/>

Il Sole 24 ORE, *A Plan de Corones fra piste nere, buona tavola e musei*

<https://www.ilsole24ore.com/art/a-plan-de-corones-piste-nere-buona-tavola-e-musei-AHxHfLnD>

Inside Marketing, *Analisi SWOT*

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/analisi-swot/>

Istituto di ricerca economica (IRE), *La storia economica dell'Alto Adige vista da vicino*

<https://www.wifo.bz.it/media/2f797b1f-04fb-41f9-a86e-26cfbd932084/economic-history-2024-web-it.pdf>

Istituto di ricerca economica (IRE), *Il turismo in Alto Adige visto da vicino*

<https://www.wifo.bz.it/media/57c2c66e-19a4-4c83-bedd-6e73e3cc106d/tourism-web-2024-it.pdf>

Istituto provinciale di statistica ASTAT

<https://astat.provincia.bz.it/it/home>

Logo Plan de Corones - Logo Vector Seek –

https://logovectorseek.com/#google_vignette

Marchio Alto Adige

<https://www.marchio-altoadige.it/it>

Machine Learning

<https://www.ibm.com/it-it/think/topics/machine-learning>

MyDolomiti Card – Sci Club Annone Veneto

<https://sciclubannoneveneto.it/news/myskicard-guida-per-la-stagione-2024-2025/>

Piano Clima Alto Adige 2040

<https://www.wifo.bz.it/media/2f797b1f-04fb-41f9-a86e-26cfbd932084/economic-history-2024-web-it.pdf>

Skiinfo – Recensioni, valutazioni e commenti Plan de Corones

<https://www.skiinfo.it/alto-adige/plan-de-corones/recensioni>

Skiresort – Recensione Plan de Corones

<https://www.skiresort.it/comprendorio-sciistico/plan-de-corones-kronplatz/>

United Nations, *Our common future*

https://gat04-live-1517c8a4486c41609369c68f30c8-aa81074.divio-media.org/filer_public/6f/85/6f854236-56ab-4b42-810f-606d215c0499/cd_9127_extract_from_our_common_future_brundtland_report_1987_foreword_chpt_2.pdf

RINGRAZIAMENTI

Vorrei ringraziare innanzitutto il mio relatore, il professore Temperini Valerio, che, dopo avermi già seguito nella stesura della tesi di laurea triennale, mi ha accettato come suo tesista anche per questo elaborato, guidandomi con competenza e disponibilità.

Vorrei poi fare un sincero ringraziamento a tutti i compagni che questo corso di laurea mi ha dato la possibilità di conoscere: il gruppo dell'Ad Astra Agency - Simone, Valeria, Fatima, Lucia, Juliette-, il gruppo di Business Marketing - Stefano e Sharon- e tutto il gruppo del corso per il B2 First. Grazie per avere reso piacevoli, leggere e divertenti le giornate passate in facoltà.

Ma, giunti a questo punto, il più sentito e doveroso ringraziamento va alla Facoltà di Economia Giorgio Fuà, che in questi anni mi ha accolto e accompagnato in un percorso di crescita non solo accademica, ma anche personale. Grazie per tutte le esperienze e opportunità, formative e non, che mi hai dato la possibilità di vivere, permettendomi di raggiungere prestigiosi traguardi.

Per aspera ad astra