

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento Di Filosofia, Sociologia, Pedagogia E Psicologia Applicata

Dipartimento Di Scienze Economiche E Aziendali "Marco Fanno"

CORSO DI LAUREA IN COMUNICAZIONE

Destination marketing: il caso DMO Dolomiti Bellunesi

Relatore:

Ch.mo Prof. Marco Bettiol

Laureando:

Erica Canal

Matricola n. 2015442

ANNO ACCADEMICO 2022 – 2023

*Ma se io dico che la mia terra è uno dei posti più belli non
già dell'Italia ma dell'intero globo terracqueo, tutti cascano
dalle nuvole e mi fissano con divertita curiosità.
La mia patria infatti si chiama Belluno.*

Dino Buzzati

Indice

Introduzione	4
Capitolo 1 – Il turismo: definizioni e concetti.....	6
1.1 Il turismo	6
1.2 La destinazione.....	10
1.3 Destination Management.....	12
1.4 Destination Management Organization.....	13
1.5 Destination Marketing.....	15
1.6 Destination Branding.....	21
Capitolo 2 – La ricerca: il caso DMO Dolomiti Bellunesi	25
2.1 Obiettivi della ricerca.....	25
2.2 Metodologia	26
2.3 Analisi dei dati.....	28
Capitolo 3 – La DMO Dolomiti Bellunesi e il Piano di marketing territoriale	30
3.1 Turismo in Veneto e in Provincia di Belluno.....	30
3.2 Il piano di marketing territoriale	33
3.3 L’attuazione del piano	39
3.3.1 Il brand.....	40
3.3.2 La Fondazione DMO Dolomiti Bellunesi.....	44
3.3.3 Il portale di destinazione.....	45
3.3.4 La campagna di comunicazione Fuori dai Luoghi Comuni.....	47
3.4 Il futuro del piano Vivere le Dolomiti	48
Capitolo 4 – Il Destination Management System.....	49
4.1 Il DMS	49
4.2 Il sistema Descline 3.0 di Feratel.....	51
4.3 Diffusione e utilizzo del DMS all’interno della DMO Dolomiti Bellunesi.....	53
Proposte e conclusioni.....	56
Bibliografia e sitografia.....	58

Introduzione

Negli ultimi decenni il fenomeno turistico ha subito delle grandi trasformazioni. L'abbattimento di alcune barriere geopolitiche, la diffusione dei voli low cost e lo sviluppo del web hanno ristretto le distanze tra le diverse parti del mondo, modificando di fatto il mercato turistico.

In un contesto sempre più competitivo, anche le destinazioni turistiche devono evolvere cercando di governare i cambiamenti anziché subirli. (Marchioro & Miotto, 2018)

Riuscire a guadagnare un posizionamento competitivo richiede investimenti in termini di marketing ma, soprattutto, un'organizzazione della destinazione basata sulla collaborazione tra gli attori pubblici e privati che operano sul territorio.

Questo elaborato si propone di analizzare il caso della Provincia di Belluno che, negli ultimi anni, ha avviato la sua trasformazione in destinazione turistica d'area. In particolare, si è studiato lo sviluppo del progetto Vivere le Dolomiti, un piano di marketing turistico che ha visto l'investimento di 5,5 milioni di euro provenienti dal Fondo Comuni Confinanti.

I principali output del progetto sono stati una grande analisi del contesto turistico, l'elaborazione di una strategia di marketing, la creazione di un brand di destinazione, poi tradotto in marchio, lo sviluppo di un portale di destinazione e la realizzazione di una campagna di promozione.

Nel primo capitolo sono esposti i principi fondamentali del turismo, del destination management e del destination marketing. Il secondo capitolo è dedicato agli obiettivi e alla metodologia di ricerca. Il terzo capitolo analizza lo sviluppo del progetto e la sua attuazione, mentre il quarto capitolo è dedicato ad una ricerca sull'utilizzo e sulla diffusione del Destination Management System regionale all'interno della destinazione.

L'analisi condotta ha permesso di comprendere in modo approfondito la situazione nella Provincia di Belluno, mettendo in evidenza sia gli elementi di successo raggiunti che le sfide da affrontare.

Sulla base di queste osservazioni, sono stati formulati consigli mirati per il futuro che tengono in considerazione sia l'approccio del destination management che quello del destination marketing.

Capitolo 1 – Il turismo: definizioni e concetti

1.1 Il turismo

L'Organizzazione Mondiale del Turismo definisce il turista come "chiunque viaggi verso luoghi diversi da quello in cui ha la residenza abituale, al di fuori del proprio ambiente quotidiano, per un periodo di almeno una notte ma non superiore ad un anno e il cui scopo sia diverso dall'esercizio di un'attività remunerata nel luogo dove si reca" (UNWTO, 1980). Di conseguenza, per turismo si intendono tutti i movimenti dei turisti.

Le origini del fenomeno turistico sono legate agli spostamenti dei viaggiatori che, nell'antichità, si muovevano per raggiungere luoghi sacri, partecipare a eventi culturali o manifestazioni sportive. A testimonianza di ciò, risalgono i ritrovamenti romani di itinerari e carri attrezzati per i lunghi viaggi.

La caduta dell'Impero Romano portò però ad un periodo di instabilità che limitò notevolmente gli spostamenti. Fu solo con il Basso Medioevo che le persone ritornarono a viaggiare, soprattutto verso le mete di pellegrinaggio più importanti: Roma, Santiago de Compostela, La Mecca e Gerusalemme.

Il XVII secolo vide la nascita del *Grand Tour*, un tipo di viaggio intrapreso dai rampolli della borghesia inglese e francese verso l'Italia e la Grecia per riscoprire le radici della cultura classica. Nel secolo successivo, iniziarono i soggiorni in località balneari, mentre nell'Ottocento nacquero le prime associazioni di turisti ed escursionisti come gli odierni CAI (Club Alpino Italiano) e Touring Club Italiano.

Durante tutto questo periodo i viaggi rimangono prerogativa di un'élite benestante, è necessario attendere il secondo dopoguerra con il boom economico e l'appiattimento delle classi sociali affinché il turismo possa considerarsi un vero e proprio fenomeno di massa.

Nei "trenta gloriosi" il comportamento turistico era abbastanza standardizzato, con soggiorni mediamente lunghi in località balneari durante l'estate e in località montane durante l'inverno, con una tendenza a ripetere le stesse destinazioni. Già nel corso degli anni Ottanta del secolo scorso si ebbe una distribuzione più variegata dei periodi

di vacanza, con soggiorni più brevi, ma che non escludevano vacanze prolungate durante l'estate.

Tuttavia, le vere trasformazioni del turismo si verificarono a cavallo tra il XX e il XXI secolo. L'abbattimento delle barriere geopolitiche, la globalizzazione, l'evoluzione dei trasporti e lo sviluppo di Internet, infatti, hanno accorciato le distanze tra le diverse parti del mondo e hanno fatto aumentare la competizione tra le destinazioni turistiche.

Anche il comportamento dei turisti è cambiato, la grande diffusione dei voli low cost e l'enorme mole di informazioni presenti sul web permettono al turista, sempre più esigente, di vivere esperienze particolari in periodi brevi e distribuiti durante tutto l'anno. Questo ha dato vita al fenomeno degli *short break*, viaggi di una o due notti o dell'organizzazione *last minute* e allo sviluppo di nicchie di mercato per soddisfare interessi sempre più specifici.

La domanda turistica è costantemente cresciuta nel corso del tempo come dimostrano i dati sorprendenti del 2019. Tuttavia, l'irrompere della pandemia da COVID-19 ha causato un brusco arresto di tutti gli spostamenti, provocando una grave crisi nel settore. Questo periodo di pausa forzata ha però messo in luce problematiche latenti che da tempo gravavano sul sistema turistico.

L'eccessiva crescita della domanda turistica aveva portato al fenomeno dell'*overtourism*, per cui alcune destinazioni si trovavano sopraffatte e sovraffollate. Questo ha comportato problemi sia per la conservazione dell'ambiente e del patrimonio culturale, poiché la massiccia presenza di visitatori spesso arrecava danni irreparabili, sia per la vita dei residenti locali e l'organizzazione delle infrastrutture e servizi, mettendo sotto pressione le risorse e causando disagi.

Inoltre, è emersa una forte dipendenza dalle Online Travel Agency (OTA), agenzie di viaggio online, che spesso si concentrano esclusivamente sul prezzo e non contribuiscono adeguatamente all'economia locale. L'effetto è stato la sottrazione di risorse economiche dal territorio di destinazione e il conseguente impoverimento della sostenibilità economica a lungo termine.

La pandemia ha quindi rivelato l'importanza di rivedere e ripensare il settore turistico in modo più equilibrato e sostenibile, affrontando le questioni da una prospettiva sistemica e rispettosa del territorio e della sua economia. A cambiare sono anche gli interessi del turista, sempre più sensibile alle tematiche ambientali e desideroso di esperienze autentiche, anche lontane dalle rotte più battute dai classici itinerari. Si confermano quindi alcune tendenze legate al turismo slow, al cicloturismo, al turismo dei borghi, dei cammini e a quello rurale.

Il COVID-19 ha avuto un impatto devastante sui viaggi e sulle attività turistiche in tutto il mondo, con una significativa riduzione dei flussi turistici e gravi conseguenze economiche per le aziende del settore. Questo ha creato sfide notevoli per la sostenibilità del turismo e ha richiesto agli operatori di adattarsi alle nuove condizioni per sopravvivere.

Il conflitto Russo-Ucraino ha ulteriormente complicato la situazione, portando a incertezze e tensioni geopolitiche che potrebbero influenzare i flussi turistici, poiché alcune destinazioni potrebbero essere percepite come meno sicure o meno attrattive per i viaggiatori.

Parallelamente, l'aumento dei costi, sia per le materie prime che per l'energia, sta mettendo sotto pressione le aziende turistiche, costringendole ad adeguare i propri prezzi per far fronte alle spese crescenti. Ciò potrebbe influenzare la competitività del settore e il potere di acquisto dei viaggiatori e portare a una ridefinizione dei servizi e delle offerte turistiche disponibili.

L'ultimo Barometro Mondiale del Turismo dell'UNWTO, relativo al primo trimestre del 2023, afferma che il turismo internazionale si sta dirigendo verso il recupero completo dei livelli pre-pandemici. In particolare, i dati mostrano che:

- Gli arrivi internazionali del primo quarto del 2023 hanno raggiunto l'80% dei livelli pre-pandemici;
- Circa 235 milioni di turisti hanno viaggiato a livello internazionale durante i primi 3 mesi del 2023, un numero superiore al doppio di quello relativo al primo trimestre del 2022;

- I dati relativi al 2022 dimostrano che il turismo sta recuperando, più precisamente gli arrivi internazionali dello scorso anno sono il 66% di quelli del 2019.
- La spesa dei visitatori nel 2022 ha raggiunto invece il 64% dei livelli pre-pandemici, in ordine si posizionano Europa (87%), Africa (75%), Medio Oriente (70%), America (68%) e in fondo l'Asia (28%) a causa delle restrizioni prolungate.

Per quanto riguarda gli arrivi del primo quarto del 2023, il Medio Oriente ha visto la miglior performance e ha superato perfino del 15% i livelli pre-pandemici, segue l'Europa che ha raggiunto il 90% accompagnata da Africa (88%) e America (85%). La regione dell'Asia e del Pacifico si ferma al 54% dei numeri del 2019, ma i trend dimostrano un'accelerazione. (UNWTO, 2023)

Il segretario generale dell'UNWTO spiega che i risultati di inizio anno dimostrano la capacità del turismo di riprendersi; tuttavia, invita a rimanere sull'attenti per quanto riguarda l'instabilità geopolitica, la carenza di personale e la crisi sul costo della vita. Inoltre, ricorda l'impegno che il turismo deve dimostrare per combattere l'emergenza climatica.

Gli esperti dell'UNWTO si mostrano positivi per il prossimo trimestre e prevedono, a fine anno, un raggiungimento tra l'80 e il 90% degli arrivi rispetto al 2019. Tuttavia, sottolineano che la situazione economica attuale può influire negativamente nell'effettiva ripresa del turismo. La crescita dell'inflazione e del costo del petrolio, che si traduce in un aumento dei costi di trasporto e alloggio, spingeranno i turisti a viaggiare in destinazioni più vicine a casa. Inoltre, la guerra russo-ucraina rappresenta sempre un rischio per i flussi turistici. (UNWTO, 2023)

Le statistiche relative al nostro Paese, derivanti dall'Indagine sul Turismo Internazionale condotta dalla Banca d'Italia nel 2022, sono in linea con quelle mondiali. La spesa dei viaggiatori stranieri in Italia è raddoppiata e ha quasi raggiunto i livelli del 2019 (-9%).

Il surplus commerciale del turismo del 2022 ha eguagliato quello del 2019 (dato più alto dal 2011) raggiungendo l'1% del PIL. È ben al di sopra della media europea anche se il dato è migliorato in tutti i paesi UE con una forte vocazione turistica.

Circa il 50% delle entrate turistiche del 2022 è attribuibile ai viaggiatori europei, soprattutto provenienti dalla Germania, mentre per i paesi extraeuropei guidano le spese nordamericani e inglesi. All'opposto, la spesa turistica dei russi si è dimezzata.

I turisti che hanno speso maggiormente per le proprie vacanze hanno scelto le città d'arte, mentre le spese per i viaggi d'affari hanno superato quelle relative al periodo pre-pandemico. (Banca d'Italia, 2022)

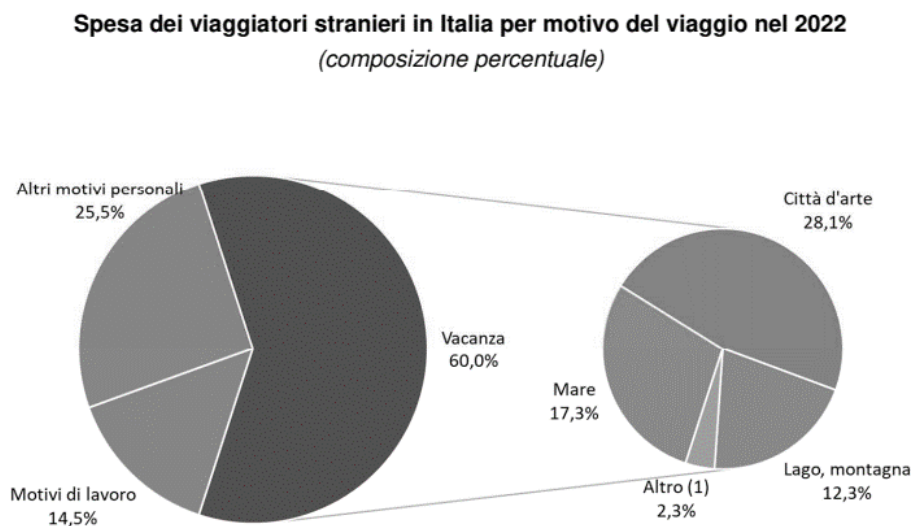


Figura 1.1: Spesa dei viaggiatori stranieri in Italia per motivo del viaggio nel 2022. Fonte: www.bancaditalia.it

1.2 La destinazione

Recentemente in ambito turistico si è iniziato a parlare di destinazione turistica, questo concetto può essere definito prendendo in considerazione il punto di vista della domanda, quello dell'offerta oppure attraverso un approccio olistico.

Dal punto di vista della domanda la destinazione è il "contesto geografico (luogo, comprensorio, piccola località) scelto dal turista o dal segmento di turisti come meta del proprio viaggio. La destinazione viene però individuata e definita dai diversi

bisogni e dalle richieste dell'ospite (potenziale) e dai servizi che egli intende consumare" (Pechlaner & Weiermair, 2006). La delimitazione geografica della destinazione varia quindi da turista a turista sulla base della provenienza, dei suoi interessi e delle informazioni che possiede sul luogo. È possibile asserire che all'aumentare della distanza che separa la regione d'origine da quella di destinazione dell'ospite aumenti anche la dimensione della destinazione, mentre più l'ospite ha interessi specifici, più i confini della destinazione sono ristretti.

Dal punto di vista dell'offerta per Rispoli e Tamma le destinazioni turistiche "si configurano come il risultato dell'attività di produzione ed erogazione di un 'sistema' più ampio di aziende, individuabile nell'offerta di un'area o di una località, concepita e proposta in modo coordinato ed unitario" (Rispoli & Tamma, 1996). Sempre Tamma individua come oggetto di analisi il Sistema Locale di Offerta Turistica (SLOT), composto da tutte le attività e le attrattive di una località che, messe a sistema, si propongono sul mercato come un'unica offerta turistica articolata e integrata (Pechlaner & Weiermair, 2006).

Della Corte, con un approccio olistico, afferma invece che la destinazione "si configura come un prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda; ma è anche una forma di offerta complessa, realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti per promuovere la località turistica nel suo insieme" (Della Corte, 2000).

Seguendo Tamma (Franch, 2002) è possibile riassumere le diverse definizioni e individuare i 3 elementi principali che compongono la destinazione:

- uno spazio geografico;
- un'offerta costituita dall'organizzazione delle diverse risorse disponibili sul territorio;
- un mercato, cioè la domanda dei turisti.

Risulta quindi chiaro come il concetto di destinazione si discosti completamente da delimitazioni di tipo giuridico-amministrativo, ma è altrettanto evidente che la necessità di organizzazione dell'offerta richieda destinazioni con confini ben definiti.

Il processo di identificazione di una destinazione risulta complesso ma fondamentale per un territorio che voglia proporsi sul mercato; tuttavia, è sempre il turista a comporre la propria vacanza, a prescindere dai confini delle organizzazioni che gestiscono l'offerta.

Alcuni autori individuano due tipologie di destinazione: le destinazioni *corporate* e le destinazioni *community*.

Per destinazioni *corporate* si intendono "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 o controlla attraverso accordi contrattuali i fattori di attrattiva, le strutture e le infrastrutture turistiche" (Franch, 2010) come nel caso dei parchi a tema o dei villaggi turistici.

Le destinazioni *community* sono invece "luoghi che, nel loro insieme, e attraverso l'interazione dell'attività di molteplici attori locali, si propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico brand" (Franch, 2010). In questo tipo di destinazioni quindi, le risorse appartengono a diversi operatori, sia pubblici che privati, che si organizzano in maniera sistemica per offrirsi ai turisti. La maggior parte delle destinazioni, in particolare in Italia, rientrano in questa tipologia.

1.3 Destination Management

Abbiamo già potuto notare come nelle destinazioni di tipo *community* le risorse, i prodotti e i servizi che compongono l'offerta turistica siano di proprietà o gestite da imprese ed enti diversi; tuttavia, "durante il soggiorno i turisti vivono, "consumano", percepiscono la destinazione come un'esperienza unica e indivisibile, spesso senza rendersi conto che ogni elemento del prodotto integrato della destinazione è realizzato e gestito da singoli attori" (Miotto & Marchioro, 2022).

La gestione delle destinazioni di tipo *community* è complessa, richiede organizzazione e coordinamento tra le imprese e gli enti pubblici e privati che vi operano. Solo in questo modo si può garantire un'offerta turistica coerente e integrata.

Nasce, proprio per questo motivo, il concetto di destination management, definito da Della Corte come “un tipo di gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti nell’area” (Della Corte, 2000).

Si tratta quindi di conoscere e comprendere le risorse e le attrazioni presenti nel territorio e organizzarle in un’offerta che da un lato possa soddisfare le richieste del mercato e dall’altro permetta uno sviluppo sostenibile del territorio. Sostenibilità ambientale e di conservazione del patrimonio locale, economica perché possa portare il maggior beneficio al tessuto imprenditoriale e sociale nel rispetto delle esigenze della popolazione locale.

Per sviluppare una strategia di crescita efficace, è necessario possedere competenze decisionali e direttive, oltre a capacità di organizzazione, gestione e coordinamento tra i diversi attori coinvolti. Un piano strategico ben strutturato per la gestione della destinazione richiede il coinvolgimento attivo di tutti gli *stakeholder* nel processo decisionale, secondo un processo partecipativo. Superando la competizione tra le imprese e adottando una logica di "coopetition" (Nalebuff & Brandenburger, 1996) è possibile presentarsi sul mercato come un'unica destinazione e ottenere un posizionamento competitivo.

1.4 Destination Management Organization

L’attività di destination management può essere svolta da un tavolo di coordinamento che coinvolga tutte le parti interessate, ma la creazione di un’organizzazione dedicata alla gestione della destinazione, con una leadership riconosciuta, può facilitare il successo delle iniziative.

I modelli di gestione sono molti e non esiste una forma che possa essere adatta a tutte le destinazioni in quanto ogni territorio presenta differenze di tipo politico e normativo, oltre a un diverso tessuto sociale e imprenditoriale.

Una Destination Management Organization (DMO) è, secondo la definizione dell’Organizzazione Mondiale del Turismo, l’organizzazione responsabile per il management e il marketing della destinazione, il cui compito è quello di promuovere

e organizzare l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio che convergono per dar corpo ad un'offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere.

La *mission* delle DMO si riassume in:

- Definizione della *vision*, delle linee strategiche di destinazione e costruzione di prodotti attraverso lo sviluppo di un network relazionale;
- Gestione e aggiornamento delle informazioni relative all'offerta;
- Qualificazione dei servizi e dei prodotti locali;
- Sviluppo dell'attività di marketing;
- Gestione della promo-commercializzazione dell'offerta su tutti i canali di distribuzione e, in particolare, sul digitale.

Gli obiettivi da perseguire invece sono:

- Accoglienza e soddisfazione del turista;
- Qualità progettuale e vantaggio economico per imprese e operatori turistici;
- Coinvolgimento dei residenti;
- Rispetto e protezione dell'ambiente e del patrimonio della destinazione;
- Branding della destinazione.

Sulla base del livello di destinazione le DMO possono dividersi in nazionali, regionali e locali.

Le forme di struttura organizzativa possono essere diverse e comprendere dipartimenti istituzionali, enti pubblici territoriali, consorzi privati, aziende con partecipazione pubblico-privata e organizzazioni private o senza scopo di lucro. Spesso sono costituite come società pubblico-private, con il compito di promuovere, commercializzare e gestire i flussi turistici di una destinazione includendo all'interno dei processi decisionali tutti gli attori operanti nel territorio.

Anche le fonti di finanziamento possono variare in base al contesto e alla forma giuridica scelta, possono essere finanziamenti pubblici, tasse specifiche come l'imposta di soggiorno, sponsorizzazioni, pubblicità, commissioni richieste per i servizi erogati o contributi di soci e promotori.

Morrison e Presenza (Morrison et al., 1997; Presenza, 2007) individuano le possibili funzioni delle DMO in:

- *Economic driver*, per lo sviluppo dell'economia del territorio;
- *Industry coordinator*, in quanto guida le imprese verso gli obiettivi comuni stabiliti nella strategia;
- *Community marketer*, perché presenta la destinazione ai segmenti di mercato selezionati;
- *Quasi public representative*, in quanto aggregatore degli interessi di tutti gli attori della destinazione;
- *Builder of community pride* quando, con il suo operato, porta vantaggi anche alla comunità locale e partecipa al miglioramento della qualità della vita nel territorio.

Inoltre, bisogna ricordare che, quando la destinazione viene gestita in modo sostenibile, le attività messe in atto dalla DMO per favorire i flussi turistici all'interno dei piani di sviluppo turistico possono sfociare in veri e propri piani di sviluppo territoriale.

1.5 Destination Marketing

Abbiamo già analizzato come la globalizzazione, lo sviluppo dei trasporti e la diffusione di Internet abbiano rivoluzionato il modo di "fare turismo", i turisti sono sempre più informati e alla ricerca di esperienze specifiche. A competere sul mercato non sono più le singole imprese, ma le destinazioni nel complesso.

Un mercato globale e altamente competitivo richiede un'offerta ben organizzata che possa migliorare l'attrattiva del territorio e permettere un posizionamento strategico della destinazione rispetto alle concorrenti.

"Il destination marketing si occupa di tutte le attività e dei processi per mettere in contatto compratori e venditori, focalizzandosi nel rispondere alle domande dei consumatori in modo da ottenere un posizionamento competitivo. Il destination marketing è un insieme di attività continue e coordinate che si associano ad un'efficiente distribuzione dei prodotti nei mercati ad alto potenziale di crescita. Il

destination marketing comprende decisioni ed azioni relative ai prodotti, bisogni, prezzi, segmentazione dei mercati, promozione e distribuzione" (UNWTO, 2004).

L'attività di destination marketing spetta alla DMO la quale, soprattutto in destinazioni di tipo community, si trova ad affrontare diverse difficoltà, in particolare riguardanti la frammentazione dei prodotti e delle imprese, sia pubbliche che private, che costituiscono l'offerta turistica del territorio, la ricerca di finanziamenti adeguati, la gestione dell'immagine della destinazione e il limitato potere di coordinamento e controllo.

È essenziale tenere a mente, come già accennato, che l'esperienza di vacanza è percepita e valutata dal turista come un tutto unico, anche quando è composta da molti prodotti e servizi offerti da fornitori diversi. Di conseguenza, è di vitale importanza che le aziende agiscano in modo coordinato e seguendo un'ottica di "coopetition" (Nalebuff & Brandenburger, 1996) e che siano guidate in questo processo da un organismo di *meta management* come la DMO.

Il coordinamento delle azioni di marketing di tutte le imprese consente da un lato di creare un'immagine coerente della destinazione e, dall'altro, di ridurre i costi per i singoli attori e ottimizzare le risorse disponibili. Ad esempio, una ricerca di mercato può essere utile per molte aziende, ma richiederebbe un investimento significativo se fosse svolta da una singola impresa.

Le aree di intervento del destination marketing:

1. Comprendere e analizzare il mercato;
2. Lavorare sui contenuti e l'organizzazione dell'offerta;
3. Garantire informazione e accoglienza di qualità;
4. Diffondere l'immagine e la notorietà della destinazione;
5. Promuovere e comunicare l'offerta turistica;
6. Facilitare i processi di commercializzazione.

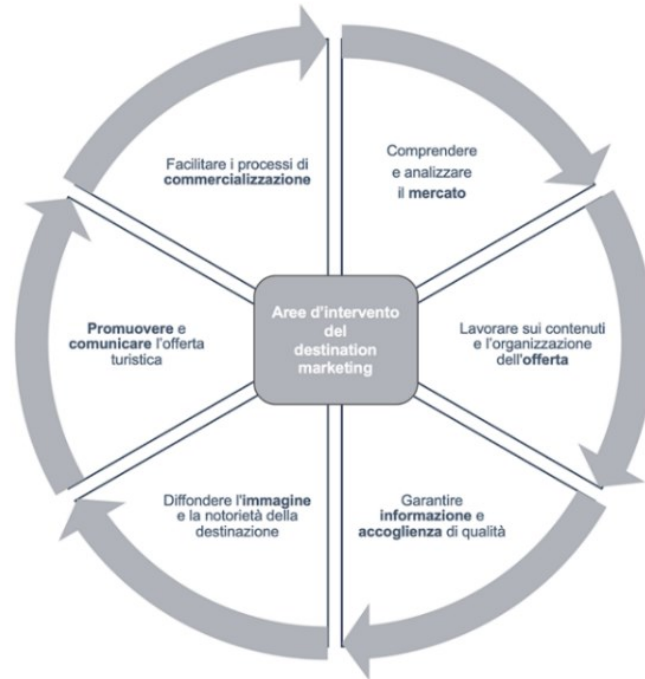


Figura 1.2: Aree di intervento del destination marketing. Fonte: (Miotto & Marchioro, 2022)

L'attività di marketing non si limita al turista o al potenziale turista, ma si rivolge anche ai residenti e a tutti gli stakeholder della destinazione, ai possibili investitori oltre che alle organizzazioni che lavorano in ambito turistico come tour operator, agenzie di trasporto, agenzie di viaggio, associazioni di turisti e gestori di siti web dedicati ai viaggi.

Per rispondere alle domande dei consumatori ed assicurarsi un posizionamento competitivo è necessario conoscere il mercato sulla base di ricerche e dati attendibili. Questo comporta l'analisi di trend socioeconomici, del mercato turistico e delle evoluzioni tecnologiche, insieme a un costante monitoraggio dei competitor, al fine di ottenere una visione globale dell'attuale scenario esterno.

Inoltre, è essenziale comprendere a fondo il contesto in cui si opera, considerando attentamente il tessuto imprenditoriale e le interconnessioni tra aziende ed enti, le attrazioni, i servizi e le infrastrutture disponibili, nonché le loro caratteristiche e prestazioni. Tutti questi dati possono essere sintetizzati in un'analisi SWOT, che identifica punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce per la destinazione.

In seguito, vanno ascoltati i visitatori in modo da comprendere i bisogni da soddisfare. È bene avere in mente, almeno a livello teorico, qual è il ciclo di relazione tra il turista e la destinazione in modo da conoscere tutti i *touchpoint* tra i due. Il processo decisionale del turista si articola in diverse fasi:

1. *Dreaming*
2. *Planning*
3. *Booking*
4. *Living*
5. *Sharing*

Nella fase di *Dreaming*, il turista desidera una vacanza e cerca ispirazione per scegliere la meta del suo viaggio; nella fase di *Planning*, egli sceglie la destinazione e in quella di *Booking* procede a prenotare il viaggio. Tutte queste fasi si svolgono prima della partenza del turista e l'uso di internet riveste un ruolo fondamentale in ognuna.

Sempre più frequentemente, i viaggiatori sono influenzati dai contenuti trovati online e, sempre in rete, ricercano le informazioni necessarie per individuare la destinazione ideale e prenotare o addirittura acquistare prodotti e servizi relativi al viaggio.

Secondo i dati dell'Osservatorio Innovazione Digitale del Turismo del Politecnico di Milano, nel 2022, il 56% dei viaggiatori dichiara di aver utilizzato esclusivamente canali online per cercare ispirazione, mentre la quota di prenotazioni effettuate esclusivamente online è del 59% per l'alloggio e del 63% per i trasporti. Ciò dimostra la crescente importanza dell'utilizzo di Internet nell'intero processo decisionale del turista.

La fase di *Living* rappresenta il periodo in cui il turista effettivamente soggiorna nella destinazione, ed è caratterizzato da una forte interazione tra l'ospite e gli operatori del settore turistico. La qualità di questa relazione riveste un ruolo fondamentale nella soddisfazione del viaggiatore.

La fase di *Sharing*, ossia di condivisione della propria esperienza, veniva sempre considerata l'ultima parte della vacanza ed iniziava col ritorno a casa del turista,

quando raccontava ad amici e parenti la sua esperienza. Oggi, grazie ai social media e ai canali di comunicazione digitali, questa attività viene svolta durante tutte le fasi del *customer journey*.

Dopo un'attenta analisi di mercato, uno studio approfondito dei bisogni dei turisti e una segmentazione accurata dei loro interessi, è possibile definire un'offerta turistica e creare prodotti che rispondano perfettamente alle loro esigenze e desideri.

Il prodotto turistico è un insieme complesso di diversi elementi, spesso selezionati autonomamente dal turista, ma che devono essere armonizzati e messi insieme in modo coerente. Tra questi elementi fondamentali figurano le attrattive offerte dalla destinazione, i servizi forniti e l'immagine globale della meta turistica.

Tuttavia, per creare un'offerta turistica sostenibile e duratura nel tempo, non è sufficiente basarsi solamente su studi di mercato e del target. È altrettanto importante comprendere profondamente il territorio e il suo *genius loci*. A parità di attrattive e servizi, infatti, è proprio questo il vero fattore di differenziazione tra le destinazioni.

Comprendere e abbracciare nel profondo il *genius loci* e definire una vision e una mission in linea con lo spirito del luogo richiede l'ascolto e il coinvolgimento di tutti gli stakeholder nelle attività strategiche. Le istituzioni, gli enti locali, le imprese e i residenti dovrebbero lavorare insieme, l'indirizzo di fondo può essere mantenuto solamente se condiviso e compreso. (Cercola et al., 2009)

Le azioni che possono essere svolte sull'offerta della destinazione sono:

- La tematizzazione della vacanza secondo le varie famiglie motivazionali;
- La creazione di club di prodotto, cioè di aggregazioni di imprese che si rivolgono a un segmento di domanda specifico;
- La definizione di itinerari e percorsi dotati di segnaletica;
- La proposta di esperienze che coinvolgano il turista;
- L'organizzazione di eventi;
- L'adozione di marchi, certificazioni e riconoscimenti che testimonino la qualità del territorio.

Una volta organizzata l'offerta si può quindi passare alla comunicazione dei prodotti, dei servizi, delle esperienze e dell'immagine (alla cui trattazione è dedicato il prossimo paragrafo) della destinazione.

L'attuazione della strategia definita dalla DMO richiede l'utilizzo di vari strumenti, metodi e canali di comunicazione, che dipendono da diversi fattori e dagli obiettivi stabiliti nella fase iniziale del piano.

Esistono molteplici canali di comunicazione, ognuno richiedente una pianificazione e gestione specifica, ma è essenziale mantenere la coerenza nel messaggio trasmesso. Oltre ai canali tradizionali come l'editoria coordinata, la cartellonistica, la segnaletica, le attività di PR e ufficio stampa, l'organizzazione di *press tour* ed *educational tour*, e la partecipazione alle fiere, è diventato sempre più importante essere presenti sui canali digitali.

La presenza online della destinazione si divide in spazi ufficiali (totalmente controllati dalla DMO), ufficiosi (parzialmente controllati dalla DMO) e fuori dal controllo della DMO.

Il sito web ufficiale della destinazione è il primo e fondamentale canale digitale, e funge da centro delle comunicazioni online. (Franch, 2010) Al sito può essere integrato un blog o magazine che va costantemente mantenuto attivo con informazioni aggiornate e interessanti.

I social network e le piattaforme di *User Generated Content* rappresentano altri canali preziosi da sfruttare. È importante alimentarli con contenuti di alta qualità e coinvolgere il pubblico, cercando di utilizzare al meglio anche quelli generati dai turisti stessi.

Inoltre, un potente strumento di marketing diretto che è a disposizione delle destinazioni grazie a Internet è la newsletter, che può tanto più essere personalizzata quanto più è efficiente l'attività di segmentazione delle liste di contatti.

Infine, il destination marketing si occupa della commercializzazione dell'offerta. Le ricerche dell'Osservatorio Innovazione e Turismo Digitale (2022) affermano che in Italia, nell'ambito dell'ospitalità 16,4 miliardi di euro sono stati generati dal canale

online, con un aumento positivo del 13% rispetto al 2019. Da notare è che per l'offline vi è ancora un gap negativo del 4% rispetto al 2019. Ciò significa che, dopo la pandemia, i turisti sono sempre più propensi ad acquistare online i servizi ricettivi di cui necessitano nei loro viaggi.

Secondo Eurostat, nel 2022 il totale dei pernottamenti di breve durata dei turisti in Europa prenotati tramite le principali OTA (Online Travel Agency) sono 547 milioni, circa il 7% in più rispetto al 2019. In questa analisi sono state tenute in considerazione le prenotazioni di Airbnb, Booking, Expedia e TripAdvisor.

Le Online Travel Agency sono agenzie di viaggio online che permettono la prenotazione o l'acquisto di servizi, quali alloggio, trasporto o attività tramite una piattaforma digitale. In questo modo il turista ha la possibilità di confrontare le offerte dei diversi fornitori e prenotare o acquistare il servizio che preferisce direttamente online. Le strutture ricettive a loro volta hanno a propria disposizione un canale di vendita online che, in risposta, chiede una commissione di vendita.

Tuttavia, l'uso diffuso di queste OTA ha portato a una notevole dipendenza da queste piattaforme, gestite da potenti colossi quotati in borsa, con un considerevole controllo sugli operatori turistici.

Al fine di evitare questa dipendenza e garantire una maggiore autonomia nella commercializzazione dell'offerta turistica, molte destinazioni stanno adottando strategie di promo-commercializzazione. Questo implica la creazione di portali e applicazioni che vanno oltre la semplice funzione pubblicitaria e di promozione, consentendo ai turisti di prenotare e acquistare direttamente i prodotti e i servizi per la loro vacanza.

1.6 Destination Branding

L'immagine della destinazione turistica è la somma delle credenze, idee e impressioni che una persona ha su un determinato luogo e che si basano su informazioni provenienti da diverse fonti (Gartner, 1994). Gunn (Gunn, 1988) afferma che l'immagine della destinazione turistica è la somma dell'immagine organica: cioè derivante da fonti non strettamente collegate al mondo turistico come fatti geopolitici

e di cronaca o eventi storici e dell'immagine indotta, cioè derivante dalle informazioni create appositamente per promuovere e pubblicizzare una destinazione. Le informazioni che contribuiscono a formare l'immagine organica della destinazione si dimostrano molto credibili agli occhi dei turisti in quanto le fonti da cui provengono sono, almeno apparentemente, disinteressate e imparziali.

In base a coloro che percepiscono la destinazione l'immagine può essere suddivisa anche in:

- a. Immagine percepita, ossia come il target di riferimento vede la destinazione;
- b. Immagine reale, cioè come gli attori del territorio e la DMO percepiscono se stessi;
- c. Immagine desiderata, ovvero quella a cui la destinazione aspira.

Il concetto di immagine della destinazione prende forma nel brand di destinazione, che rappresenta il "nome e/o simbolo che identifica in modo chiaro il territorio e ne garantisce la riconoscibilità agli occhi e alla mente del turista" (Miotto & Marchioro, 2022).

Il destination branding rappresenta l'insieme di strategie volte a comunicare la destinazione in modo univoco, sintetizzando la sua visione, identità, personalità e i prodotti offerti.

Il processo di branding si compone di 4 fasi: lo sviluppo dell'identità del brand, il design del brand, la creazione di una strategia di comunicazione del brand e il monitoraggio e l'assestamento del brand.

L'identità del brand si basa su un processo di ascolto e comprensione del territorio e del mercato, tradotto in ricerche e studi condotti attraverso processi partecipativi. Il design del brand deve essere realizzato con cura poiché la qualità grafica della proposta può influenzarne positivamente o negativamente i risultati. È fondamentale comunicare il brand sia all'interno della destinazione, coinvolgendo attivamente i residenti e gli operatori locali, sia sul mercato, rivolgendosi ai potenziali turisti.

La comunicazione del brand all'interno della destinazione è imprescindibile in quanto la soddisfazione del turista si basa sull'esperienza vissuta grazie alle relazioni instaurate con le persone che operano nel settore, le quali diventano, a tutti gli effetti, ambasciatrici e ambasciatori del brand di destinazione.

Bisogna anche guidare la diffusione del marchio tra gli attori del territorio; compito della DMO è quello di favorire l'adozione del brand da parte degli attori sostenendone i valori e monitorandone il corretto utilizzo.

1	2	3	4
Sviluppo dell'identità del brand	Design del brand	Sviluppo della strategia di comunicazione del brand	Monitoraggio e assestamento del brand
- Chi siamo?	- Individuazione del <i>naming</i> .	- Come lo lanciamo?	- Come siamo percepiti?
- Quali sono i nostri valori?	- Traduzione dei valori in simboli grafici e forme.	- Come lo comunichiamo?	- Quali sono i punti di forza del brand?
- Quali sono le nostre caratteristiche distintive?	- Individuazione del <i>tone of voice</i> .	- A chi lo comunichiamo?	- Quanto è diffuso?
- Qual è la nostra personalità?	- Individuazione del font e <i>lettering</i> .	- Come ne garantisco la diffusione?	- Quanto viene adottato?
- Come vogliamo essere percepiti?	- Individuazione dei colori.	- Come creo una <i>community</i> ?	- Quanto è riconosciuto?
- Qual è la nostra <i>vision</i> e quali gli obiettivi di destinazione?	- Sviluppo di uno slogan.		- Crea identificazione e affiliazione?
- Quale sarà l'architettura?			
- Vi saranno delle declinazioni?			

Figura 1.3: Sviluppo di un brand di destinazione. Mia rielaborazione. Fonte: (Miotto & Marchioro, 2022)

Esistono diverse strategie di *brand architecture* che possono variare a seconda delle scelte e delle caratteristiche della destinazione.

- Unico brand di destinazione. Questa strategia è solitamente adottata in territori con caratteristiche molto omogenee o in destinazioni appena lanciate sul mercato. Qui, si utilizza un unico marchio per rappresentare l'intera destinazione, sfruttando un'identità comune.

- Brand ombrello. Si caratterizza per la presenza di un brand principale (*mother brand*) a cui sono collegati diversi marchi di sottolivello. Questi ultimi possono essere definiti in base a marchi d'area, prodotti o servizi. La strategia del brand ombrello funziona in destinazioni molto vaste o con un'offerta diversificata. Il brand ombrello permette di offrire esperienze specifiche mantenendo una coerenza d'immagine.
- Molteplici brand. Questa strategia prevede l'utilizzo di molteplici marchi, ciascuno con una propria autonomia. Sebbene possa essere una strategia costosa, può essere utile per tutelare nicchie di mercato specifiche.

In breve, il marchio riassume l'identità e l'offerta della destinazione, genera riconoscimento e identificazione da parte degli operatori del territorio, creando un senso di appartenenza; fidelizza i turisti abituali e attrae nuovi visitatori.

Capitolo 2 – La ricerca: il caso DMO Dolomiti Bellunesi

2.1 Obiettivi della ricerca

Negli ultimi decenni, il fenomeno turistico ha subito delle grandi trasformazioni. L'abbattimento di alcune barriere geopolitiche, la diffusione dei voli low cost e lo sviluppo del web hanno ristretto le distanze tra le diverse parti del mondo, modificando di fatto il mercato turistico. Ogni singola struttura ricettiva e località si trova ora a competere non solamente con le realtà circostanti, ma anche con operatori provenienti da tutto il mondo. Inoltre, questi cambiamenti avvengono a un ritmo straordinariamente veloce.

È necessario quindi che anche le destinazioni turistiche evolvano, superando le logiche spontaneistiche e individualiste che hanno caratterizzato l'Italia fino ad oggi. Per resistere al cambiamento e arrivare ad un posizionamento competitivo è imprescindibile l'organizzazione sistemica delle destinazioni e la definizione di strategie di sviluppo coerenti con i tempi e lo sviluppo dei mercati.

Proprio una gestione strategica della destinazione, basata sulla collaborazione tra gli attori pubblici e privati del territorio, rappresenta la chiave di volta per governare il cambiamento anziché subirlo. (Marchioro & Miotto, 2018)

Perché gli sforzi compiuti dalle destinazioni non si rivelino vani, è essenziale che le iniziative e le azioni messe in atto siano aggiornate e realizzate in ottica di uno sviluppo sostenibile dal punto di vista economico, sociale e ambientale.

Il Veneto, regione capofila per arrivi turistici secondo l'Istat, sta lavorando verso questa direzione con i propri territori.

La Provincia di Belluno è un territorio con grandi potenzialità turistiche, non pienamente sfruttate. Nel 2017, proprio la Provincia, ha avviato un progetto di marketing territoriale che punta a valorizzare e sviluppare turisticamente questa zona. Anche se con ritardo, nel corso di quest'anno, il piano ha prodotto i suoi output più concreti e si sta dirigendo verso la sua conclusione.

La scelta di analizzare il caso bellunese è legata a diverse motivazioni. Innanzitutto, il mio personale interesse verso le iniziative realizzate nel mio territorio d'origine e legate al turismo, ambito dei miei studi precedenti. In secondo luogo, la possibilità di analizzare l'intero sviluppo di un progetto di marketing, dall'analisi del mercato ai primi risultati ottenuti. Infine, la decisione è stata guidata dalle imminenti Olimpiadi e Paralimpiadi invernali 2026, che porteranno gli occhi di tutto il mondo su questo territorio. Lo studio, quindi, si propone di comprendere come il territorio della Provincia di Belluno stia affrontando la sua trasformazione in destinazione turistica unica e come si stia preparando per sfruttare al meglio l'opportunità offerta da questo evento.

Nei seguenti capitoli sono esaminati l'attività di ricerca, la strategia e le azioni realizzate per concretizzarla, in particolare il *rebranding* della destinazione, le campagne di comunicazione messe in atto dalla DMO e lo sviluppo di un nuovo portale di destinazione.

Proprio il sito di destinazione, incarnazione del brand e punto cardine di molte campagne comunicative, è stato il centro dell'attività di ricerca. L'oggetto dell'analisi è il Destination Management System, su cui si basa l'intero funzionamento del portale. La domanda di ricerca verte, infatti, sulla diffusione e sull'utilizzo di questo sistema tra i consorzi turistici del territorio.

2.2 Metodologia

L'attività di ricerca è iniziata con una ricognizione della letteratura relativa al destination management e al destination marketing. Successivamente, è stato raccolto del materiale informativo tramite il Dottor Stefan Marchioro, della Direzione Turismo della Regione Veneto. Una volta compresi i fondamenti teorici e dopo aver analizzato alcuni documenti relativi al piano di marketing territoriale della Provincia di Belluno, sono state svolte 2 interviste pilota alla Dottoressa Debora Ongaro, della Provincia di Belluno e alla Dottoressa Elisa Calcamuggi, responsabile del marketing della DMO Dolomiti Bellunesi.

Sono stati scelti la Regione, la Provincia e la DMO come testimoni privilegiati per l'indagine preliminare in quanto essi sono giuridicamente gli enti responsabili del turismo all'interno del territorio preso in esame.

Le due interviste hanno trattato i temi dello sviluppo del piano Vivere le Dolomiti, della strategia di branding, del marchio di destinazione, delle iniziative di marketing operativo realizzate, dei risultati ottenuti, delle speranze per il futuro e della risposta del territorio a tutte queste attività. Inoltre, hanno permesso di raccogliere ulteriori materiali e, soprattutto, di definire con chiarezza la domanda di ricerca.

In particolare, grazie alla Dottoressa Calcamuggi, è stato possibile comprendere come il sito web di destinazione fosse il cuore delle attività di marketing della DMO e come questo fosse popolato dai consorzi turistici del territorio tramite il DMS. Per questo motivo, l'attività di ricerca si è rivolta agli operatori e alle operatrici dei consorzi soci della DMO Dolomiti Bellunesi e, nello specifico:

1. Alpago Cansiglio APS
2. Consorzio di Promozione Turistica Cadore Dolomiti
3. Consorzio Turistico Tre Cime Dolomiti
4. Consorzio Turistico Val Comelico Dolomiti
5. Associazione Turistica Arabba Fodom Turismo
6. Consorzio Turistico Dolomiti Prealpi
7. Consorzio Val di Zoldo Turismo
8. Consorzio di Promozione Turistica Promofalcade Dolomiti
9. Consorzio Belluno Centro Storico

Sono state condotte 9 interviste semi strutturate riguardanti i punti di forza e i punti di debolezza del sistema Deskline 3.0 di Feratel, il grado di utilizzo delle diverse funzionalità e la risposta degli operatori che lavorano in questi territori.

A questo punto, è necessario evidenziare due questioni. La prima è che il Consorzio Belluno Centro Storico non è un consorzio turistico, bensì un'associazione di commercianti senza scopo di lucro che ha l'obiettivo di promuovere eventi nella città di Belluno e, di conseguenza, non ha l'accesso al DMS. Ciò nonostante, l'intervista ha

permesso di raccogliere spunti utili alla definizione di proposte per l'ottimizzazione dell'utilizzo del sistema.

La seconda questione riguarda l'impiego di alcuni termini nelle prossime pagine. La Regione del Veneto non è dotata di una legge che uniforma la forma giuridica dei soggetti che si occupano di promozione turistica. In Provincia di Belluno si nota eterogeneità per la presenza di consorzi, associazioni e società di capitali, tuttavia, all'interno dell'elaborato sono stati utilizzati i termini consorzio e associazione, da intendersi in senso generico, per indicare questi enti.

Le informazioni e i dati su cui si è basata l'analisi del caso di studio derivano quindi da un'attività di ricerca di tipo *desk* e da interviste in profondità semi strutturate, che hanno permesso la raccolta di informazioni approfondite direttamente dalle parti interessate. Questo approccio qualitativo, scelto per la natura esplorativa dell'argomento preso in analisi, ha consentito infatti una profonda comprensione delle dinamiche di utilizzo del DMS all'interno della destinazione Dolomiti Bellunesi e ha fornito una base solida per l'analisi della situazione attuale e la formulazione di raccomandazioni.

Ente	Figura intervistata	Durata
Provincia di Belluno	Responsabile amministrazione	35 minuti
DMO Dolomiti Bellunesi	Responsabile Marketing	55 minuti
Alpago Cansiglio APS	Impiegata APS	45 minuti
Consorzio di Promozione Turistica Cadore Dolomiti	Impiegata IAT	25 minuti
Consorzio Turistico Tre Cime Dolomiti	Impiegata Consorzio	10 minuti
Consorzio Turistico Val Comelico Dolomiti	Membro del Consiglio Direttivo	30 minuti
Associazione Turistica Arabba Fodom Turismo	Responsabile Marketing	35 minuti
Consorzio Turistico Dolomiti Prealpi	Impiegata IAT	40 minuti
Consorzio Val di Zoldo Turismo	Responsabile Marketing	15 minuti
Consorzio di Promozione Turistica Promofalcade Dolomiti	Impiegata Consorzio	45 minuti
Consorzio Belluno Centro Storico	Impiegato Consorzio	20 minuti

Figura 2.1: Figure intervistate e durata dell'intervista

2.3 Analisi dei dati

Dopo la trascrizione delle interviste, è iniziata la fase di analisi delle testimonianze raccolte. Questa ha richiesto un processo dettagliato di categorizzazione e codifica dei

dati. L'obiettivo principale era quello di organizzare in modo efficace le informazioni in modo che potessero emergere connessioni, temi comuni e differenze chiave tra le risposte dei partecipanti.

Ogni concetto chiave o argomento emerso dalle interviste è stato assegnato a una categoria specifica, a cui è stato associato un colore distintivo. Ogni volta che un passaggio nel testo faceva riferimento a una categoria, veniva contrassegnato con il colore corrispondente.

Successivamente, questi concetti estrapolati sono stati ulteriormente elaborati. Sono stati raggruppati in base alle loro somiglianze e differenze, consentendo la creazione di categorie comuni più ampie e la suddivisione delle informazioni in criticità e punti di forza. Questo processo ha facilitato la comparazione tra i dati raccolti dalle diverse interviste e ha permesso l'identificazione di temi chiave che richiedevano attenzione o che rappresentavano opportunità significative.

La strutturazione dei dati in queste categorie ha fatto emergere ulteriori connessioni tra i temi discussi e ha permesso una loro comprensione più approfondita e articolata.

Nel processo di formulazione di proposte per migliorare la situazione, è stato adottato un approccio completo che si basa sia sul destination marketing che sul destination management in quanto, come già esposto, l'industria turistica presenta caratteristiche particolari che devono essere obbligatoriamente prese in considerazione.

Capitolo 3 – La DMO Dolomiti Bellunesi e il Piano di marketing territoriale

3.1 Turismo in Veneto e in Provincia di Belluno

Abbiamo già potuto notare come l'Italia sia uno dei paesi più desiderati dai turisti internazionali e il Veneto sia la prima Regione italiana per presenze turistiche secondo l'Istat. La Regione può vantare infatti la presenza di un'offerta variegata che va da città culturali come Venezia, Verona e Vicenza a bellezze naturalistiche quali il Lago di Garda o le Dolomiti Bellunesi.

Nel territorio veneto sono presenti 9 siti dichiarati Patrimonio dell'Umanità dall'UNESCO:

1. Venezia e la sua laguna;
2. L'orto botanico di Padova;
3. La città di Verona;
4. Vicenza e le ville del Palladio;
5. I siti palafitticoli dell'arco alpino in provincia di Verona e Padova;
6. Le Dolomiti;
7. Le colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene;
8. I cicli affrescati del XIV secolo a Padova;
9. Le opere di difesa costruite dai veneziani tra il XVI e il XVII secolo che per il Veneto includono la città fortezza di Peschiera del Garda.

Oltre a questi siti, la regione offre una moltitudine di attrazioni turistiche. Queste spaziano dalle affascinanti spiagge ornate della prestigiosa Bandiera Blu alle rinomate città d'arte, che includono sia i principali capoluoghi di provincia che numerosi piccoli borghi. La regione vanta anche una serie di pittoreschi laghi, tra cui il celebre Lago di Garda, ma anche il suggestivo Lago di Santa Croce o il Lago di Misurina. Le terme sono un'altra risorsa turistica significativa, concentrata principalmente nella provincia di Padova, nella zona dei Colli Euganei. Infine, le montagne, in particolare nella zona di Belluno, Treviso e Verona.

Anche dal punto di vista enogastronomico il Veneto possiede una grande varietà di prodotti locali, di cui 29 produzioni DOC e 14 produzioni DOCG e sono presenti degli itinerari per gli appassionati di cibo e vino tra cui 9 strade del vino, che permettono al turista di assaggiare vini pregiati. (Regione del Veneto, 2022)

Secondo i dati del Sistema Statistico Regionale, nel 2022 la Regione del Veneto ha registrato 65,9 milioni di presenze turistiche e 18,1 milioni di arrivi. Per arrivi si intende il numero di turisti che hanno pernottato almeno una notte nella destinazione e per presenze si fa riferimento al numero delle notti trascorse da questi turisti nella destinazione.

I dati registrati dal 1997 al 2022 mostrano, senza considerare la parentesi Covid, una crescita delle presenze turistiche di stranieri nella regione e una stabilità in quelle italiane. Quest'ultima è compensata dall'incremento degli arrivi italiani in Veneto, con cifre che superano quelle registrati prima della pandemia.

Per quanto riguarda i comprensori, se città d'arte e laghi vedono una crescita delle presenze turistiche, in particolare internazionali e il balneare risulta tutto sommato stabile con una leggera crescita internazionale e calo di turismo domestico, la montagna vede un calo decisivo delle notti passate dai turisti italiani nelle destinazioni e una stabilità in quelle internazionali. Situazione opposta per le terme che vedono un sostanziale calo delle presenze internazionali, a fronte di stabilità o leggera crescita di quelle italiane. (Sistema Statistico Regionale, 2022)

La Provincia di Belluno offre ai visitatori diverse possibilità per trascorrere le loro vacanze che comprendono sia meraviglie naturali, come il Parco Nazionale delle Dolomiti Bellunesi e il Parco Regionale delle Dolomiti d'Ampezzo che attrazioni culturali, come la città di Feltre e il suggestivo borgo di Mel. Il territorio, nonostante la conformazione montagnosa, presenta una doppia stagionalità. Durante l'inverno, offre una solida offerta sciistica, mentre in estate si presta a tutto ciò che riguarda l'*outdoor*.

Dal punto di vista enogastronomico, vanta la “Strada dei Formaggi e dei Sapori delle Dolomiti Bellunesi” e numerosi prodotti agro alimentari, biologici e presidi Slow Food.

Nel 2022 la Provincia di Belluno ha contato 981 149 arrivi e 3 398 194 presenze, rispettivamente + 143 297 e – 855 238 rispetto a dieci anni prima (2011). Questi dati del Sistema Statistico Regionale confermano le tendenze del turismo evidenziate nel primo capitolo, ossia che più persone si muovono, ma tendono a diminuire i giorni di permanenza. Inoltre, confermano il calo dei turisti nel reparto montagna della Regione Veneto.

Abbiamo già potuto notare come, ormai, il turista sia fortemente influenzato dall’utilizzo di internet e soprattutto dei social network e delle piattaforme di User Generated Content durante tutta la customer journey. La Regione del Veneto, in applicazione del Piano per lo Sviluppo Strategico del Turismo 2017 – 2022, ha messo a disposizione online l’Osservatorio del Turismo Regionale Federato (OTRF).

Questa *dashboard* collega tanti soggetti territoriali, raggruppa analisi e dati e supporta indagini periodiche al fine di offrire loro report e statistiche utili a comprendere il fenomeno turistico. L’Osservatorio del Turismo Regionale Federato collabora con The Data Appeal Company (TDAC) per la definizione del *sentiment* e della reputazione online delle destinazioni. Per *sentiment* si intende “un indice sintetico che esprime il grado di soddisfazione in base 100, ovvero la quota di giudizi positivi all’interno dell’insieme di tutti i contenuti analizzati”. (Miotto & Marchioro, 2022)

Per quanto riguarda la Provincia di Belluno, i dati relativi agli argomenti di discussione e al *sentiment* per i *topic* ricettività e attrazioni del periodo 19/05/2023 – 17/08/2023 mostrano che, per quanto riguarda le attrazioni, il *sentiment* è molto elevato per il posto e il panorama, mentre risulta basso per la strada e il parcheggio. Per quel che riguarda l’ospitalità, invece, il punteggio è alto per il personale, l’atmosfera e il cibo, mentre più basso per la climatizzazione e internet. (OTRF, 2023)

3.2 Il piano di marketing territoriale

La legge n. 191 del 23 dicembre 2009 all'articolo 2 commi 117 e 117 bis stabilisce che "le province autonome di Trento e di Bolzano, nel rispetto del principio di leale collaborazione, concorrono al conseguimento di obiettivi di perequazione e di solidarietà attraverso il finanziamento di progetti, di durata anche pluriennale, per la valorizzazione, lo sviluppo economico e sociale, l'integrazione e la coesione dei territori dei comuni appartenenti alle province di regioni a statuto ordinario confinanti rispettivamente con la provincia autonoma di Trento e con la provincia autonoma di Bolzano".

Il Fondo Comuni Confinanti (FCC) ha finanziato, in Provincia di Belluno, il progetto di marketing turistico "Vivere le Dolomiti". Il progetto, guidato dalla provincia con il supporto di Eurac Research, prende avvio nel 2017 attraverso l'elaborazione del Piano di marketing territoriale per la Provincia di Belluno. Il programma definisce le linee guida per l'investimento di 5,5 milioni di euro provenienti appunto dal FCC.

L'obiettivo primario di questo piano è quello di aumentare la redditività del settore turistico ottimizzando l'occupazione dei posti letto delle strutture ricettive favorendo la crescita della permanenza media dei turisti e della loro spesa. Si impegna inoltre a salvaguardare il patrimonio naturalistico e culturale e a migliorare complessivamente la qualità della vita dei residenti.

La predisposizione del progetto è stata caratterizzata da un approccio collaborativo che ha coinvolto tutti gli attori del territorio. Lo sviluppo del piano si è basato su una serie di approfondimenti, tra cui *desk research* di documenti e piani esistenti, l'analisi di dati statistici ufficiali, interviste semi-strutturate con stakeholder locali ed esperti internazionali nel settore del turismo, *social media analysis* e incontri partecipativi.

Il piano di marketing territoriale per la Provincia di Belluno prende vita da un'analisi del territorio e da una ricerca di mercato, considera i megatrend esistenti ed esamina le regioni *benchmark*. Da questi dati sono stati estrapolati la vision, la mission e i valori caratterizzanti del territorio, pilastri fondamentali per la definizione di una strategia e delle azioni da sviluppare per valorizzare, organizzare e promuovere il territorio sia verso l'esterno che all'interno.

L'analisi territoriale e la ricerca di mercato possono essere riassunte in un'analisi SWOT che identifica punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce della destinazione. L'analisi è così riassunta.

Punti di forza:

- a. Posizione geografica (vicinanza a bacini di domanda e aeroporti);
- b. Infrastruttura funiviaria buona e adesione a Dolomiti Superski;
- c. Paesaggio (presenza di 5 dei 9 sistemi delle Dolomiti UNESCO, varietà di risorse naturali);
- d. Molteplicità di attività sportive praticabili;
- e. Esistenza di prodotti già conosciuti a livello internazionale (sci, shopping);
- f. Patrimonio culturale e artistico;
- g. Tradizione e qualità enogastronomica;
- h. Industria manifatturiera e di estrazione mineraria.

Punti di debolezza:

- a. Debolezze tematiche (mancanza posizionamento chiaro sul mercato);
- b. Debolezza dell'offerta (offerta frammentata, non vi è un'offerta sportiva alternativa agli sport tradizionali, poca visibilità digitale dell'offerta, stagionalità dell'offerta);
- c. Infrastruttura e mobilità (problema dell'ultimo miglio, scarsità di progetti di mobilità sostenibile);
- d. Strutture ricettive (scarsi investimenti infrastrutturali e innovazione di prodotto, apertura sporadica in bassa stagione, gap di competenze linguistiche e digitali, penalizzazione dovuta alle seconde case, concorrenza delle strutture trentine e alto atesine);
- e. Debolezze organizzative (frammentazione territoriale, mancanza visione a lungo termine, mancanza strategia e definizione di ruoli);
- f. Bassa internazionalizzazione;
- g. Dicotomia turisti residenti (le infrastrutture culturali, sportive e di mobilità rispecchiano la composizione demografica e si concentrano quindi nella parte

meridionale della provincia, mentre il turismo si sviluppa soprattutto in quella settentrionale).

Opportunità:

- a. Crescita del turismo internazionale (nuovi mercati emergenti);
- b. Vicinanza con Venezia (possibilità di collegamento tra siti UNESCO);
- c. Mobilità (trend mobilità sostenibile, possibilità investimenti infrastrutturali);
- d. Digitalizzazione (opportunità promozionali a basso costo, accesso a mercati tradizionali via social media e web marketing);
- e. Nuovi trend di ricerca dell'autenticità in linea con le caratteristiche della destinazione (outdoor, salute e benessere, slow food, ospitalità diffusa);
- f. Visibilità internazionale grazie a grandi eventi (Mondiali Cortina 2021, Olimpiadi e Paralimpiadi Milano Cortina 2026);
- g. Innalzamento delle temperature dovuto al cambiamento climatico (allungamento stagione estiva, sviluppo nuovi prodotti);
- h. Percezione della sicurezza relativa della destinazione Italia (assenza attentati terroristici).

Minacce:

- a. Regioni limitrofe fortemente competitive e rinomate;
- b. Crisi del prodotto sci (prodotto maturo, scarso innevamento);
- c. Digitalizzazione (aumento competitor diretti, facile comparabilità di prezzi e offerte);
- d. Cambiamento nel comportamento dei turisti (permanenze brevi, prenotazioni tardive, individualismo, maggiore esigenza degli ospiti);
- e. Rischio crisi politiche e sociali in alcuni mercati.

Tra i megatrend individuati nella ricerca spicca la crescente digitalizzazione, che richiede competenze specifiche. Emergono anche tendenze legate alla ricerca di genuinità e autenticità assieme a uno stile di vita sano e un interesse sempre maggiore verso l'attività fisica all'aria aperta. Inoltre, cresce l'individualismo all'interno delle famiglie e dei gruppi di amici, in cui ogni membro cerca di seguire i propri interessi

e si radica sempre di più la *sharing economy* che spinge le destinazioni ad adottare politiche di facilitazione dello sharing in ambito di mobilità (auto e bici) e delle attività sportive (attrezzatura).

L'attività di ricerca e gli input forniti dagli stakeholder del territorio hanno permesso la definizione della vision, della mission e dei valori della destinazione.

La vision delineata è: "La Provincia di Belluno: una eco-destinazione turistica organizzata, competitiva, internazionale e sostenibile". La destinazione dovrà quindi innanzitutto organizzarsi in modo tale da favorire l'azione di ogni singolo attore e stimolare la loro cooperazione. La definizione di una governance turistica forte, che sappia orientare e coordinare le azioni di tutti verso un obiettivo comune, sarà fondamentale per la collaborazione.

Oltre a ciò, dovrà posizionarsi sul mercato in modo competitivo, risultando attraente e desiderabile per i turisti, soprattutto stranieri. Per raggiungere questo traguardo è bene che gli sforzi si concentrino su alcuni mercati strategici in modo da non vanificare gli sforzi.

Infine, un altro fattore fondamentale di questa vision è la sostenibilità, che non deve limitarsi a quella ambientale, ma coinvolgere anche aspetti economici e sociali.

La mission è riassumibile con una metafora che si divide in due parti. Dal lato interno "tessere la destinazione", ovvero riuscire a riunire ogni singolo debole filo per formare un tessuto forte, da intendersi come concertazione dell'azione dei diversi attori per lo sviluppo di una destinazione forte e coerente. Dal lato esterno "avvolgere l'ospite", cioè accogliere e coccolare i turisti proprio grazie a quel tessuto basato sulla collaborazione. La prima mission segue i principi del destination management, la seconda guida le azioni di destination marketing.

I valori identificati sono invece: la bellezza, sia paesaggistica che architettonica e artistica, la *wilderness*, ovvero le caratteristiche selvagge e incontaminate del territorio e la storia e la cultura, con particolare riferimento alla Grande Guerra.

Per quanto riguarda la strategia di sviluppo della mission “tessere la destinazione”, ovvero quella rivolta all’interno della destinazione, si individuano tre campi d’azione: destination governance, servizi di base al turismo e prodotto turistico.

Per destination governance si intende la collaborazione degli attori pubblici e privati, formali e informali e di individui singoli sotto la guida di una direzione forte e riconosciuta. Tra i vari modelli analizzati e i limiti tecnico-legislativi sono stati definiti i ruoli e le responsabilità degli attori. In particolare, uffici informazione e pro loco avranno il compito di promuovere l’offerta turistica a livello micro sul territorio, i consorzi turistici si concentreranno sul livello operativo coordinando le proprie azioni di comunicazione e marketing tra loro sotto la guida della DMO, che rimane l’ente di riferimento per il turismo, mentre la Provincia si limiterà ad un ruolo esclusivamente strategico.

I due servizi di base al turista a cui il piano dedica particolare attenzione sono la ricettività e il trasporto, per quanto riguarda la ricettività gli sforzi richiesti agli operatori interessano soprattutto la qualità delle infrastrutture e le competenze digitali e linguistiche, la DMO favorisce politiche di incentivo agli investimenti e stimola la fruizione di corsi di informatica e lingue straniere. Invece, per ciò che riguarda il trasporto si agevola la raggiungibilità delle destinazioni turistiche aumentando le corse del trasporto pubblico e si incoraggia un’integrazione tra i diversi mezzi di trasporto, mentre sui passi dolomiti sarebbe auspicabile una connessione con le province confinanti e delle politiche di disincentivazione dell’utilizzo di veicoli a combustione convenzionale o di limitazione del traffico.

I prodotti turistici che andranno sviluppati faranno riferimento a nove temi, individuati durante alcuni workshop:

1. Sci e sport invernali
2. Escursionismo e alpinismo
3. Bici e cicloturismo
4. Storia e cultura
5. Miniere e minerali
6. Acqua e aria

7. Manifattura
8. Enogastronomia
9. Patrimonio dell'umanità UNESCO

Le strategie relative alla mission esterna, ovvero “avvolgere l'ospite” partono dalla definizione del target, individuato in persone interessate alla natura, all'aria aperta, alla sostenibilità e allo sport, ma anche ai temi della storia e della cultura; identificabili nei millennials (nati tra il 1980 e il 2000) e nelle giovani famiglie (genitori tra i 30 e i 45 anni). I mercati su cui concentrare la propria azione di promozione sono invece in primis Italia, Germania e Austria, poi Gran Bretagna, Scandinavia, Olanda, Belgio, Polonia, Repubblica Ceca. Mentre Russia, USA e Cina possono essere visti come mercati *high-end* che potrebbero essere interessati ad alcune precise località come Cortina d'Ampezzo e al settore dello shopping e del lusso. Tra i mercati da esplorare vengono nominati invece la Corea del Sud e il Brasile.

Un altro asse strategico definito dal piano si riferisce alla creazione di un brand, un marchio territoriale che riassume l'identità della Provincia e trasmetta i suoi valori, che possa essere facilmente identificabile e possa trasmettere fiducia, differenziare la destinazione dai competitor e attirare il target prescelto. Si tratta di un compito complesso in quanto vi è la volontà di affiancare il nuovo logo ai loghi e ai brand che sono stati sviluppati negli anni dalle singole località che formano la provincia e che, ad oggi, danno un'idea frammentata e disomogenea della destinazione.

Dopo aver definito l'offerta e il marchio territoriale non rimane che concentrarsi sull'informazione e la promo-commercializzazione. Risulta fondamentale la creazione di una piattaforma digitale aggiornata e interconnessa con i consorzi che racchiuda tutte le informazioni rilevanti per i turisti. Inoltre, è cruciale la diffusione di uffici di informazione turistica nel territorio con personale competente e formato che possa affiancare gli ospiti già presenti nella destinazione.

Infine, gli sforzi devono focalizzarsi sulla promo-commercializzazione, soprattutto via web per raggiungere il mercato con strumenti quali web e social media marketing, media e PR, *trade* quindi rivolgendosi a Tour Operator e Agenzie di Viaggio, co-marketing e comunicazione di eventi.

L'importanza attribuita ai canali digitali di comunicazione è evidenziata anche dalla ripartizione del budget per la promozione turistica: 56% è dedicato al web marketing, il 29% è dedicato agli strumenti media e PR digitali e cartacei, il 9% alle attività di trade, il 5% agli eventi e l'1% alle attività di co-marketing.

Tutte le strategie definite all'interno del piano sono tradotte in azioni con un orizzonte temporale definito in base alla priorità e sono stati definiti dei KPI per misurarne le performance, il piano inoltre esplicita la necessità di piani annuali per lo sviluppo complessivo del progetto.

3.3 L'attuazione del piano

Il Piano di Marketing Territoriale dipinge la Provincia di Belluno come una destinazione con buone potenzialità turistiche ma non pienamente valorizzate, in quanto risulta essere meta prevalentemente di turismo domestico nonostante l'accessibilità geografica e la presenza di prodotti interessanti per un target internazionale. Il piano definisce una strategia di sviluppo della destinazione che si basa su organizzazione e coordinamento degli attori del territorio, guidati dalla DMO per raggiungere un target internazionale di persone e famiglie giovani. Specifica, inoltre, i valori e i temi su cui fondare i prodotti e la comunicazione, prettamente digitale, dell'offerta. Il fine ultimo è sì lo sviluppo economico del settore turistico, ma anche la salvaguardia e la valorizzazione dell'ambiente e del patrimonio culturale e artistico della zona oltre al miglioramento della qualità della vita dei residenti in un territorio fortemente impattato dallo spopolamento.

Nonostante sia datato 2017, il piano presenta gravi ritardi nella sua attuazione. Ad oggi, l'attività della Provincia di Belluno si è concentrata soprattutto verso l'interno della destinazione per favorire il coinvolgimento e il coordinamento dei diversi attori pubblici e privati che operano sul territorio. Le azioni messe in atto per quanto riguarda l'esterno sono relativamente recenti e riguardano: lo sviluppo del brand e del marchio territoriale, la creazione di un sito web ufficiale di destinazione e una campagna di comunicazione digitale. Di seguito si analizza l'attuazione del piano.

3.3.1 Il brand

Nel 2022 è stato pubblicato il *toolkit* del brand Dolomiti Bellunesi the mountains of Venice. L'obiettivo di questo documento è quello di fornire a tutti coloro che promuovono la destinazione degli strumenti che permettano coerenza nei messaggi, nelle immagini, nel linguaggio, nei prodotti e, in generale, in tutte le comunicazioni del brand.

Un brand territoriale riassume la personalità della destinazione e la rende distintiva e memorabile agli occhi dei turisti. Ogni iniziativa intrapresa dalla destinazione dovrebbe partire dai valori cardine del brand i quali, a loro volta, rappresentano l'essenza stessa della destinazione.

Il brand Dolomiti Bellunesi the mountains of Venice è stato sviluppato a partire dalle opinioni dei visitatori e dei residenti, emerse da oltre 2000 interviste svolte sui mercati di riferimento per la Provincia di Belluno: Italia, Germania e Regno Unito e da *workshop* con la comunità abitante.

Da questa ricerca sono stati estrapolati gli elementi fondamentali del brand, che possono essere riassunti nella piramide del brand (Keller & Swaminathan, 2020). Questo strumento permette di visualizzare in modo chiaro gli elementi caratteristici della destinazione ed è a disposizione di tutti coloro che comunicano la destinazione affinché se ne servano per formare i propri racconti.

Alla base della piramide stanno gli attributi razionali della destinazione, ossia i suoi principali elementi di attrazione che sono il panorama, le attività sportive e avventurose, gli eventi, il patrimonio culturale, la gastronomia e la prossimità a Venezia. Non si tratta della lista completa degli attrattori turistici della Provincia, ma solamente dei principali richiami per i visitatori e dovrebbero essere utilizzati come temi *core* dei messaggi di marketing.

Al secondo livello della piramide troviamo i benefici emozionali, che rappresentano come si sentono coloro che visitano le Dolomiti Bellunesi: inclusi, accolti, rigenerati e incuriositi. Queste sono anche le emozioni che il marketing dovrebbe generare, anche attraverso il tono con cui i messaggi sono prodotti.

Successivamente è presentata la personalità del brand, che dovrebbe essere sfruttata nella definizione di prodotti ed esperienze e nelle attività di promozione. Può essere riassunta in: spettacolare, autentico, culturale, avventuroso, affascinante e accogliente. Da questi tratti derivano il posizionamento della destinazione nei confronti dei competitor: le Dolomiti Bellunesi sono tra le destinazioni più panoramiche e avventurose d'Europa, sono un territorio fedele a se stesso che accoglie i visitatori perché ne facciano parte, dove è ancora possibile scoprire l'autenticità della vita della zona godendo del patrimonio culturale e paesaggistico.

Infine, il DNA del brand, rappresentato dagli aggettivi spettacolare, autentico, culturale e avventuroso, definisce l'essenza della destinazione. Ogni prodotto e ogni messaggio dovrebbero rifarsi a questi quattro valori fondamentali, declinabili in base al tipo di esperienza e di obiettivo da raggiungere. Sono le caratteristiche principali della provincia che la distinguono come destinazione.

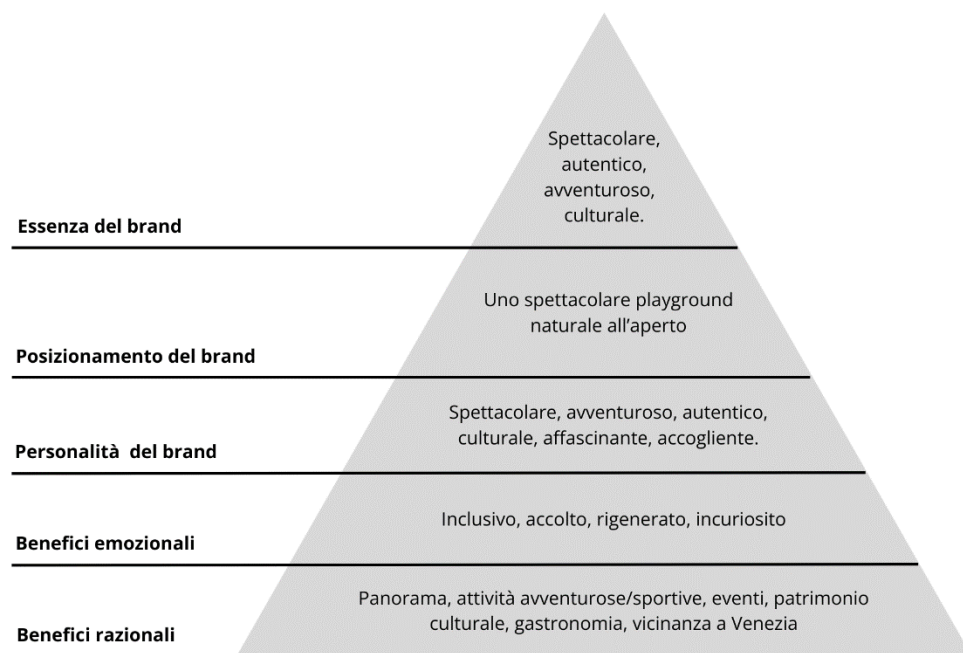


Figura 3.1: Piramide del brand per il bellunese. Mia rielaborazione. Fonte: Strategia del brand bellunese

Spettacolare, in particolare dal punto di vista paesaggistico in quanto vario e scenografico. Avventuroso, perché offre la possibilità di mettersi alla prova e sperimentare nuove esperienze, ma attenzione, il territorio offre opportunità per tutti

i livelli e per qualsiasi definizione di avventura. Autentico, in quanto si tratta di una zona che è disposta ad accogliere i visitatori, ma non è cambiata in funzione di essi. In provincia di Belluno è ancora possibile vedere e vivere i ritmi della vita di chi vi abita. Anche per quanto riguarda la gastronomia il rispetto della tradizione e la possibilità di trovare dei prodotti artigianali testimoniano l'autenticità del posto. Per ultima citiamo la cultura che questo luogo ha da offrire, la quale spazia dalla storia all'età contemporanea ed è molto varia: carnevali, sagre, affreschi, chiese e musei testimoniano come il passato abbia forgiato il presente di queste località.

Il toolkit però non si limita ad elencare quelle che sono le caratteristiche del brand, definisce i temi narrativi del brand e offre consigli pratici per la scelta dei termini, delle immagini e del tono di voce dei messaggi, affinché risultino più affini ai valori rappresentati dal brand. Le parole devono essere attive ed evocative, il tono di voce accogliente, diretto e rigenerante e le immagini grandi, dinamiche e di grande potenza scenica, preferibilmente devono coinvolgere persone autentiche che stanno svolgendo attività, meglio se in movimento.

Invece, i sei temi principali del racconto che vengono elencati nel kit sono:

1. Panorama spettacolare
2. Attività all'aperto
3. Luoghi e persone autentiche
4. Polo sportivo internazionale
5. Paradiso gastronomico
6. Tesoro di ricchezze culturali

A partire da tutto ciò, dalle caratteristiche del paesaggio e dal *genius loci*, l'agenzia Carmi e Ubertis Milano ha creato il marchio di destinazione. La font istituzionale GFT Dolomiti Bellunesi è stata disegnata da Giangiorgio Fuga, font designer della fonderia Giò Fuga Type (GFT) e prende spunto dalla tradizione tipografica veneziana e delle sue Dolomiti. Il segno grafico della M invece è stato disegnato con linee diagonali che ricordano le montagne, le salite e le discese che chiunque percorra le strade della zona è costretto ad affrontare e si rifà alle forme decorative presenti in alcune pietre dipinte che sono conservate al museo civico di Belluno. Anche la palette dei colori richiama il

paesaggio: il grigio roccia è il colore caldo della terra e della roccia, mentre il gradiente enrosadira che va dal rosa al viola riprende i colori dell'omonimo fenomeno naturale che colora le Dolomiti al tramonto e all'alba di rosa, rosso e viola.

Il naming è stato leggermente modificato rispetto al precedente, da Dolomiti the mountains of Venice si è scelto di passare a Dolomiti Bellunesi the mountains of Venice.

L'individuazione del nome della destinazione è stata una delle prime sfide affrontate nello sviluppo del brand. La zona, infatti, non è nota con un unico nome e utilizzare il termine Belluno, nome del capoluogo di provincia, sarebbe stato riduttivo. Per questo si è scelto il termine bellunese in quanto aggettivo geografico, anche se non evocativo né riconoscibile dai turisti internazionali. Data la scarsa notorietà del nome geografico della zona si è scelto quindi di ancorarlo alle principali fonti di attrattività della zona, ossia le Dolomiti e Venezia. In effetti, le ricerche compiute nell'ambito del progetto dimostrano che il binomio Dolomiti e Venezia risulta vincente, in primo luogo per gli sforzi di marketing realizzati nel passato e poi perché permette di capire facilmente dove si trovano queste montagne, in aggiunta vi è anche un legame con il naming della Regione, che è Veneto the Land of Venice.

Il termine montagne, inoltre, definisce immediatamente le caratteristiche del territorio, anche nelle zone della Provincia non prettamente montane, infatti, la vicinanza e la presenza costante delle montagne ne caratterizzano il paesaggio.



Figura 3.2: Marchio di destinazione. Fonte: Provincia di Belluno

Il brand di destinazione Dolomiti Bellunesi ha l'obiettivo di identificare chiaramente a quale territorio appartiene il soggetto che lo utilizza. Per risultare riconoscibile agli occhi di chi lo guarda deve però essere utilizzato nella sua forma ufficiale e secondo le regole di applicazione del marchio.

Spesso, infatti, il marchio di destinazione dovrà essere affiancato da altri marchi come quelli istituzionali o dei consorzi; è per questo che è stato pubblicato il regolamento di applicazione del marchio: un documento che contiene le linee guida per il corretto utilizzo del logo nei diversi supporti su cui sarà applicato.

Ad oggi, il marchio è di proprietà della Provincia che lo mette a disposizione della DMO, dei Consorzi turistici e delle Associazioni di informazione e promozione del territorio e degli enti pubblici come musei e realtà culturali o che svolgono attività di promozione turistica. Gli organizzatori di eventi o gli altri soggetti che intendono utilizzare temporaneamente il brand possono richiederlo alla Provincia o alla DMO. Per ora, le realtà produttive e artigianali, le associazioni sportive e gli altri enti che non svolgono principalmente attività turistiche non possono esporre il logo.

3.3.2 La Fondazione DMO Dolomiti Bellunesi

La DMO Dolomiti Bellunesi è l'ente riconosciuto dalla Regione Veneto per la promozione, lo sviluppo e l'incremento dei turisti nella Provincia di Belluno. La DMO riunisce soggetti pubblici e privati che si occupano di turismo. Tra i 47 soci della DMO risultano la Provincia di Belluno, la Camera di Commercio di Treviso Belluno, alcuni Comuni e Comunità montane, Confartigianato imprese Belluno, Longarone fiere S.r.l. e 10 consorzi, di cui 9 di promozione turistica:

1. Alpage Cansiglio APS
2. Consorzio di Promozione Turistica Cadore Dolomiti
3. Consorzio Turistico Tre Cime Dolomiti
4. Consorzio Turistico Val Comelico Dolomiti
5. Associazione Turistica Arabba Fodom Turismo
6. Consorzio Turistico Dolomiti Prealpi
7. Consorzio Val di Zoldo Turismo
8. Consorzio di Promozione Turistica Promofalcade Dolomiti
9. Consorzio Belluno Centro Storico
10. Consorzio operatori turistici Alleghe – Caprile

A dicembre 2022 la DMO da Consorzio misto pubblico – privato si è trasformata in Fondazione di Partecipazione, al fine di riuscire a reperire i contributi pubblici più

facilmente, in particolare i fondi dei comuni di confine e i fondi regionali che spettano alle DMO che sono costituite in fondazione. Avere più risorse finanziarie, umane e organizzative consente infatti alla DMO di adempiere ai propri compiti in modo più efficiente.

Il Consiglio di Amministrazione è formato da nove membri nominati dall'Assemblea dei Comuni Fondatori e dei Comuni Partecipanti (2 membri), dall'Assemblea delle Unioni Montane (1 membro), dall'Ente Parco Nazionale delle Dolomiti Bellunesi (1 membro), dalla Provincia di Belluno (1 membro), dalla Camera di Commercio Industria Agricoltura e Artigianato (4 membri).

Il team di questa organizzazione è composto da Emanuela De Zanna, Presidentessa, Gabriella Faoro, Vice Presidentessa, Stefano Casagrande, Responsabile del Settore Digitale, e Elisa Calcamuggi, Responsabile del Marketing.

La DMO Dolomiti Bellunesi è uno degli stakeholder del piano di marketing territoriale di Eurac Research che prevede la spesa di 5,5 milioni di euro e ne è il braccio operativo.

3.3.3 Il portale di destinazione

Una delle principali attività su cui si sono concentrati gli sforzi della provincia e della DMO Dolomiti Bellunesi è stata la creazione di un sito web di destinazione. Il nuovo sito, www.visitdolomitibellunesi.com è stato creato dall'agenzia Kumbe ed è stato messo online a febbraio 2023 in occasione della BiT di Milano (Borsa internazionale del Turismo).

Prima di questo, non esisteva un vero e proprio portale di destinazione, vi era solamente il sito www.infodolomiti.it che si limitava a spiegare in modo enciclopedico quali erano le attrazioni presenti nella provincia.

Il nuovo sito di destinazione www.visitdolomitibellunesi.com, invece, è un sito dinamico e costantemente implementato che rappresenta l'intera offerta della destinazione. Il design e la grafica del sito richiamano i colori e le forme del nuovo marchio di destinazione e permettono all'utente di interagire con i contenuti in modo intuitivo, anche da mobile.

Il primo obiettivo del sito è presentare l'intera gamma di servizi e attrazioni della provincia all'interno di un'unica piattaforma. La volontà della DMO è quella di far emergere immediatamente l'atmosfera distintiva delle Dolomiti Bellunesi attraverso una rapida consultazione delle informazioni, presentate in modo coeso e in linea con i valori del brand.

Il secondo fine è garantire che i turisti possano trovare rapidamente ciò che cercano e acquistarlo direttamente dal sito di destinazione con pochi semplici clic. La commercializzazione dell'offerta è possibile grazie all'integrazione, all'interno del portale, del DMS regionale, a cui è dedicato il prossimo capitolo.

Grazie a questa tecnologia avanzata e al lavoro dei consorzi locali, quindi, i visitatori possono accedere ad una vasta quantità di dati, risorse e offerte relative alla provincia da un unico portale che permette loro di pianificare il proprio viaggio in modo facile e completo.

Il racconto della destinazione è diviso per aree tematiche e per aree geografiche, al fine di dare un ordine a un'offerta ricca e varia. Al momento, contiene una presentazione generale della destinazione, le esperienze che possono essere svolte divise per tematismi e indicazioni precise che riguardano alloggi, proposte vacanze ed eventi. Il sito è tradotto in inglese e tedesco, le lingue dei mercati chiave della destinazione.

Inoltre, il sistema dà la possibilità di creare facilmente *landing page* tematiche in occasione di eventi o di campagne social. Questo strumento viene utilizzato spesso anche per la realizzazione di newsletter personalizzate.

Il sistema viene costantemente aggiornato e implementato dall'agenzia Kumbe sulla base delle indicazioni della DMO e dei consorzi, al fine di migliorare l'esperienza di navigazione sia per i turisti che per coloro che vi operano.

La direzione verso cui si sta muovendo la DMO è l'indicizzazione del sito, la commercializzazione delle offerte, l'implementazione del settore eventi, l'analisi dei dati provenienti dal portale per una maggiore personalizzazione delle proposte e delle strategie digital.

3.3.4 La campagna di comunicazione Fuori dai Luoghi Comuni

La DMO Dolomiti Bellunesi gestisce gli account Instagram, Facebook, Twitter e LinkedIn della destinazione.

A partire da giugno 2023, in applicazione del progetto Vivere le Dolomiti, la DMO Dolomiti Bellunesi ha avviato una campagna di comunicazione digitale multicanale dal titolo "Fuori dai Luoghi Comuni". Questa campagna è stata ideata e sviluppata dall'agenzia di comunicazione e marketing DMind.

Gli obiettivi di questa operazione erano lanciare il brand "Dolomiti Bellunesi", aumentando la sua *awareness*, *consideration* e *reputation* tra il pubblico e presentare ai turisti l'offerta dalla nuova destinazione turistica.

Per raggiungere tali obiettivi, l'agenzia DMind ha condotto un'attenta analisi del contesto turistico e ha approfondito le caratteristiche e le preferenze dei consumatori. Sulla base di queste informazioni, ha elaborato una strategia di comunicazione incentrata sui quattro valori chiave della destinazione: spettacolare, culturale, avventuroso e autentico.

Il *claim* "Fuori dai Luoghi Comuni" è stato scelto come elemento centrale della campagna, poiché sottolinea la singolarità e l'eccezionalità del territorio bellunese rispetto a destinazioni più convenzionali. L'agenzia ha individuato anche una solida strategia video e una pianificazione delle pubblicazioni sui social media.

All'interno dei video e dei contenuti creati emergono chiaramente il logo, i tratti e i colori distintivi del nuovo marchio.

La DMO, inoltre, ha avviato una collaborazione con tre *content creator* che da tempo nutrono una profonda passione per la zona bellunese: Filippo Bellisola (@sheck), Marco Maragno (@maragno_marco) e Mattia Vescovo (@mattia_vescovo). Questi influencer non solo condivideranno i loro scatti e video sui loro profili, ma forniranno anche un contributo prezioso all'archivio multimediale della DMO che, in questo modo, potrà gestire i propri canali social in modo più completo e aumentare la qualità dei propri contenuti.

3.4 Il futuro del piano Vivere le Dolomiti

Nonostante i ritardi e le difficoltà, il progetto Vivere le Dolomiti si sta dirigendo verso la sua conclusione definitiva. Sono stati realizzati tutti gli output previsti dal piano di marketing territoriale; la Provincia di Belluno ha ora tempo fino alla fine di giugno 2024 per chiudere le mansioni residuali, rendicontare le spese, analizzare i risultati e valutare le performance.

Lo sviluppo della nuova progettualità sarà compito della DMO Dolomiti Bellunesi che, grazie alla recente trasformazione in fondazione, potrà essere diretta beneficiaria dei fondi dei comuni di confine. Anche la gestione del marchio di destinazione passerà nelle mani della DMO che, tra le altre cose, provvederà a realizzare il regolamento per la concessione e l'utilizzo del marchio.

L'aspirazione è quella di trasformare il marchio, ora solamente ad uso turistico, in un patrimonio a disposizione di tutte le imprese del territorio.

Un altro obiettivo che sta a cuore alla DMO è quello di riuscire a lavorare sul marketing analitico al fine di espandere le proprie attività di promozione anche a livello internazionale.

Capitolo 4 – Il Destination Management System

4.1 Il DMS

Il DMS, acronimo di Destination Management System, è uno strumento “per la gestione integrata delle destinazioni e dei sistemi turistici organizzati” (Marchioro & Miotto, 2018). Si tratta di una piattaforma digitale che gestisce in modo integrato le informazioni relative alla destinazione e favorisce lo scambio di dati di diversi *data base* e portali. Le funzioni del DMS sono legate all’organizzazione, gestione, promozione, commercializzazione e distribuzione dell’offerta sui canali digitali.

Dal punto di vista del turista, il DMS si presenta come un portale ricco di contenuti che descrive in modo preciso e completo l’offerta della destinazione. Dal lato dell’organizzazione del territorio, invece, il sistema permette la raccolta e la strutturazione di dati provenienti da diverse fonti, favorisce il coordinamento e il dialogo tra gli operatori del territorio e mette a loro disposizione una grande mole di contenuti da cui attingere per il proprio lavoro.

L’obiettivo del DMS è quello di valorizzare il patrimonio naturale e culturale della destinazione con un servizio informativo ricco ed efficiente, che permetta la diffusione dell’immagine del territorio e un posizionamento strategico del brand e dell’offerta di destinazione tramite la promozione e la commercializzazione delle proposte di viaggio.

Si tratta di un “database unico per l’inserimento, la gestione e la diffusione di dati relativamente a servizi turistici ricettivi, complementari, punti di interesse ed eventi, integrati in un unico software, nonché per la gestione delle funzioni di *front office*, informazioni turistiche, calendario, motore ricerca e informazioni eventi, ricerca e *booking* online di servizi ricettivi, di servizi complementari, di pacchetti turistici preconfezionati e con modalità *dynamic packaging* per l’intera destinazione, sub territori e temi”. (Coordinamento nazionale del turismo e dell’industria alberghiera, 2019)

Le funzionalità del sistema riguardano l’informazione, l’accoglienza, la promozione e la commercializzazione e possono essere viste sotto diversi punti di vista:

- Il DMS come facilitatore della pianificazione e dell'organizzazione dei viaggi e delle relative transazioni tramite un sistema informativo ricco di dati.
- Il DMS come sistema di gestione strategico che favorisce il coordinamento e il dialogo interno alla destinazione e i processi di gestione sostenibile della stessa.
- Il DMS come canale di distribuzione al turista che facilita la disintermediazione e la vendita dei prodotti e dei servizi delle imprese del territorio.
- Il DMS come strumento di collegamento tra diverse realtà territoriali che permette, inserendo il dato una sola volta, di visualizzarlo in diversi portali, applicazioni e info-totem collegati al sistema.

Le funzioni strategiche della DMO che possono essere svolte tramite DMS sono:

1. Promozione della competitività della destinazione
2. Organizzazione dell'offerta turistica
3. Sostegno di politiche di prezzo
4. Disintermediazione
5. Attività di governance
6. Promo commercializzazione e booking integrato

La redditività e il raggiungimento di buoni risultati grazie al sistema dipendono principalmente dall'organizzazione della destinazione, dalla sua capacità di fare network e coinvolgere gli stakeholder e gli operatori turistici locali, dalla qualità delle informazioni e dei prodotti proposti e dalle attività di promozione e commercializzazione dell'offerta.

Questo sistema offre ai turisti una serie di vantaggi, principalmente concentrati sulla comodità di avere accesso a tutte le informazioni necessarie per pianificare e prenotare la propria vacanza online attraverso un unico portale. Tuttavia, affinché questi vantaggi si materializzino appieno, è essenziale che le informazioni fornite siano esaustive, coinvolgenti, affidabili e disponibili in diverse lingue. La facilità di navigazione del sito web, l'accessibilità garantita su tutti i *device* e una garanzia di

sicurezza delle funzioni di prenotazione e acquisto sono altri aspetti critici che contribuiscono a fornire un'esperienza soddisfacente per i visitatori.

Per gli operatori turistici, questo sistema offre vantaggi considerevoli. Permette loro di promuovere e commercializzare i propri prodotti e servizi, riducendo la dipendenza dalle Online Travel Agency e focalizzandosi sulla qualità anziché solamente sul prezzo. Inoltre, consente di gestire il cliente durante tutta la customer journey e fornisce statistiche e report utili alla definizione di strategie di marketing. Funzionalità convenienti a patto che l'interfaccia di *back-end* sia intuitiva e sia possibile l'integrazione del proprio *channel manager*, cioè di quello "strumento che permette di sincronizzare automaticamente tutte le informazioni di offerta su tutti i portali di vendita e distribuzione online: prezzi, disponibilità e prenotazioni vengono aggiornati in tempo reale senza necessità di interventi manuali da parte degli albergatori, evitando l'*overbooking* e il rischio di errori." (Coordinamento nazionale del turismo e dell'industria alberghiera, 2019)

Per le DMO, il Destination Management System rappresenta un ottimo strumento di governance e di organizzazione dell'offerta: il database, infatti, aiuta ad ordinare e predisporre in modo coerente tutte le informazioni provenienti da diverse fonti e di gestire tutti i prodotti turistici della destinazione quali servizi, alloggi, punti di interesse, eventi, dati, brochures e materiali. Per massimizzare l'efficacia del DMS sono necessari un effettivo coinvolgimento degli stakeholder e degli operatori turistici, l'interoperabilità tra i sistemi informatici già in uso e la creazione di business model virtuosi.

I principali sistemi attualmente in uso sono il DMS Newmind, nel mondo anglosassone e il DMS Deskline di Feratel, diffuso in centro Europa.

4.2 Il sistema Deskline 3.0 di Feratel

La Regione del Veneto dal 2016 ha adottato il DMS Deskline 3.0 di Feratel che, attualmente, è impiegato in tutti gli 84 uffici turistici del Veneto, in alcuni club di prodotto e in diverse destinazioni turistiche. Tuttavia, la Regione punta a diffonderne l'utilizzo maggiormente e a implementarne le funzionalità, in particolare per quanto riguarda la prenotazione, la promo-commercializzazione e la costruzione di pacchetti

turistici su misura. Inoltre, in ottica di attuazione del Piano Strategico del Turismo del Veneto e, in particolare, dello sviluppo dell'Ecosistema Digitale del Veneto, intende mettere a disposizione degli operatori turistici alcuni dei dati raccolti dal sistema. (Miotto & Marchioro, 2022)

La Regione del Veneto concede gratuitamente il DMS Deskline 3.0 ai soggetti che si occupano di informazione e accoglienza turistica, alle DMO, ai Consorzi di imprese turistiche, ai gestori di Marchi d'Area e Club di Prodotto, alle associazioni di rappresentanza del settore turismo e agriturismo, delle proprietà immobiliari e dell'intermediazione immobiliare e alle associazioni delle Strade del Vino e di altri prodotti tipici. Inoltre, vieta loro di far pagare quote di adesione al sistema alle strutture ricettive e alle altre imprese della filiera turistica. Però, lascia loro la libertà, previo accordo con la Direzione Turismo della Regione del Veneto, di scegliere le modalità e i costi per dare visibilità a queste strutture all'interno del proprio sito.

La gestione turistica dei territori è delegata dalla Regione alle DMO, le quali, a loro volta, si affidano ai consorzi e alle associazioni turistiche dei vari sotto ambiti di destinazione. Sparsi sul territorio, sono presenti anche gli Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica (IAT), che sono concessi in gestione dai comuni e gli Infopoint, che possono essere gestiti da chiunque abbia partecipato a dei specifici percorsi di formazione. Entrambi hanno il compito di accogliere e accompagnare il turista alla scoperta del territorio. Tutti questi soggetti, assieme alle strutture ricettive registrate secondo il sistema Ross 1000, possono accedere, ognuno secondo le proprie funzioni, al DMS.

I soggetti, all'interno del sistema, possono svolgere il ruolo di "proprietario dei dati", ossia colui che può inserire, aggiornare e cancellare i dati di cui è proprietario e quindi responsabile e "punto vendita", cioè colui che ha il compito di distribuire le informazioni agli ospiti.

In Provincia di Belluno, il ruolo di "proprietario dei dati" spetta, su concessione della DMO, ai consorzi turistici e ad alcuni IAT. Se agli IAT, nella maggior parte dei casi, spetta solamente l'inserimento dei dati relativi agli eventi, i consorzi hanno il compito di popolare il DMS con tutte le altre informazioni relative alla loro area.

In particolare, il sistema Deskline 3.0 di Feratel che la Regione Veneto consegna alle DMO è suddiviso in 4 sezioni: Eventi, Point Of Interest (POI), Esperienze e Alloggi. La parte dedicata agli Eventi racchiude tutte le manifestazioni, i corsi e le mostre organizzati e riuniti per data, quella che espone i POI contiene tutte le informazioni riguardanti le principali attrazioni della zona come una breve descrizione e gli orari di apertura, ad esempio, di un museo. La sezione dedicata alle Esperienze presenta le attività che si possono svolgere nel territorio, mentre quella degli Alloggi ne aggrega l'offerta ricettiva. Ogni struttura ricettiva che possiede l'accesso al DMS ha la possibilità di gestire in modo autonomo la propria scheda informativa che comprende una *gallery* e mostra i servizi, le disponibilità e i prezzi.

Inoltre, il sistema racchiude anche una parte dedicata alle offerte e una a cataloghi e brochure informative e permette la prenotazione e la vendita dei prodotti e dei servizi offerti al proprio interno.

Tutte le informazioni inserite all'interno del DMS sono visibili su tutti i portali, siti web, info-totem multimediali e applicazioni collegate al sistema.

Il sito www.visitdolomitibellunesi.com è un sito aggregatore che presenta l'intera offerta della provincia ed è alimentato dai consorzi. La DMO può promuovere le varie proposte sulla base dei trend e delle categorie di prodotto definiti a partire delle strategie individuate durante le attività di ricerca.

4.3 Diffusione e utilizzo del DMS all'interno della DMO Dolomiti Bellunesi

Le nove interviste, condotte negli ultimi tre mesi, hanno permesso di indagare sulla diffusione e sull'utilizzo del DMS nel territorio della Provincia di Belluno e di individuare i punti di forza e i punti di debolezza del sistema.

Tutti i consorzi turistici hanno a disposizione questo strumento, ma le funzioni installate e il loro utilizzo variano molto da caso a caso. I territori della provincia risultano viaggiare a velocità molto diverse. Ad esempio, l'Associazione Turistica Arabba Fodom Turismo è stata progetto pilota della Regione Veneto per il comparto montagna ed ha iniziato la formazione sul DMS nel 2017. Il Consorzio Dolomiti

Prealpi, a sua volta, ha appena concluso il lavoro necessario per poter svolgere un'effettiva attività di promo-commercializzazione. Al contrario, altri consorzi che in passato utilizzavano il sistema, nell'ultimo periodo, non hanno effettuato accessi per motivi interni.

Ogni caso presenta caratteristiche differenti, ma nel corso delle interviste sono emerse alcune tematiche comuni.

Tutti gli operatori e le operatrici dei consorzi che sono stati intervistati credono molto nel DMS perché sono consapevoli dell'importanza di essere presenti online e apprezzano le caratteristiche funzionali del sistema. Per loro è molto comodo poter inserire il dato una sola volta e averlo visibile su diversi portali oppure avere la possibilità di offrire ai turisti dei report personalizzati che possono riferirsi a tutte le realtà che utilizzano il database.

Inoltre, apprezzano la flessibilità e l'adattabilità del sistema, ma trovano l'interfaccia complessa e i procedimenti di inserimento un po' macchinosi. Caratteristiche però compensate da un'ottima assistenza offerta della regione, dall' *help desk* di Feratel e dai corsi di formazione che vengono organizzati periodicamente.

Un altro lato positivo che è stato individuato è il fatto che, almeno in linea teorica, ogni struttura ricettiva ha la possibilità di gestire la propria sezione in maniera autonoma e, dall'ultimo anno, di collegare il proprio channel manager al DMS e quindi aggiornare automaticamente la disponibilità e le tariffe delle camere su tutti i propri canali di vendita online. Questo a livello teorico, perché l'autonomia degli operatori delle strutture turistiche è diverso da territorio a territorio: in alcuni consorzi la risposta degli operatori è stata positiva e il loro grado di autonomia è elevato, in altre realtà, invece, non sono in grado di gestire in modo indipendente la propria struttura. Le motivazioni che sono state date a questa difficoltà di coinvolgimento degli operatori si riferiscono alla poca comprensione delle potenzialità del sistema, al poco tempo a disposizione e alle scarse competenze digitali; tuttavia, i consorzi che presentano queste problematiche individuano nell'attività di formazione, da loro organizzata, una possibile soluzione.

I consorzi, a loro volta, evidenziano al loro interno scarsità di tempo e di personale che si dedichi alla costante implementazione del sistema.

Un altro problema che è emerso riguarda la differenza tra gli obiettivi pubblici della Regione e della Provincia e quelli privati dei consorzi, che lavorano per i propri associati. La Regione Veneto, infatti, dà la possibilità a tutte le strutture ricettive ed extra ricettive registrate secondo la procedura Ross 1000 di ottenere l'*username* e la *password* di accesso al DMS e quindi di esservi presenti. I consorzi, nelle loro varie forme giuridiche, sono però costituiti per sostenere i propri soci e non approvano la presenza nel sistema anche delle strutture non consorziate. Per questo la maggior parte di loro dà visibilità solamente alle strutture socie e relega quelle non consorziate in posizioni meno evidenti; altri consorzi, invece, utilizzano un sistema di certificazione che indica con un bollino le strutture associate. È evidente però che queste procedure non possono essere effettuate nei siti regionali e provinciali.

Infine, una questione delicata riguarda l'attività di vendita di prodotti e pacchetti turistici. Per poter vendere prodotti, come ad esempio una camera, il consorzio deve dotarsi di un'autorizzazione da agenzia d'affari che gli permetta la commercializzazione di prodotti e servizi dei propri soci.

Per poter vendere pacchetti, cioè una combinazione di più prodotti come, ad esempio, una camera e un'esperienza, è necessario essere a tutti gli effetti un'agenzia di viaggio o appoggiarsi a una di queste. Ad oggi, solo uno dei consorzi intervistati ha un accordo con un'agenzia e quindi di fatto è commercializzabile; alcuni stanno lavorando in questa direzione, altri hanno ovviato al problema realizzando delle proposte vacanza non prenotabili o rendendo solo richiedibili le esperienze.

Proposte e conclusioni

Il territorio della Provincia di Belluno possiede un forte potenziale turistico, non pienamente sfruttato. Il progetto Vivere le Dolomiti, finanziato dal Fondo Comuni Confinanti, ha dato la possibilità di riorganizzare il settore turistico della zona.

L'obiettivo principale del piano era quello di costruire una nuova destinazione turistica d'area che includesse tutte le località della provincia. È stato un lavoro lungo e non privo di difficoltà che ha portato però alla realizzazione di una strategia di marketing territoriale, all'identificazione di un brand che racchiude il DNA della destinazione, poi tradotto nel marchio, e alla realizzazione di un vero e proprio portale di destinazione e di una campagna di promozione.

Dal punto di vista del destination management, il territorio ha fatto dei passi avanti superando alcuni contrasti e iniziando una collaborazione più proficua tra i vari attori. Ciò nonostante, la realtà bellunese risulta ancora parzialmente frammentata.

Compito della DMO sarà quello di favorire il dialogo tra le parti e di sviluppare una governance forte. Per fare ciò, è necessario che si rafforzi al suo interno e che rimpolpi il proprio organico, anche con competenze di tipo giuridico amministrativo, in ottica dello sviluppo del prossimo piano finanziato dall'FCC.

Allo stesso tempo anche i consorzi, i quali svolgono un ruolo fondamentale all'interno della destinazione, hanno l'urgenza di reperire più risorse economiche e umane.

Per quanto riguarda il destination marketing, è noto come in destinazioni di tipo community sia complesso presentarsi sul mercato in maniera univoca. I quattro valori fondamentali del brand: spettacolare, autentico, culturale e avventuroso, declinati sulla base dell'offerta locale, possono essere la chiave di volta per la realizzazione di una comunicazione coerente.

Per fare ciò è necessario che i territori comprendano che il nuovo marchio non è un logo istituzionale, bensì rappresenta l'intera destinazione. È fondamentale che venga utilizzato nel modo corretto, esposto in posizione di preminenza e che sia diffuso e visibile su tutti i canali.

La concessione ai consorzi di un budget utilizzabile per rendere più coerenti anche dal punto di vista grafico i propri loghi e i propri siti, può aiutare a unificare, nel rispetto delle proprie peculiarità, tutte le località bellunesi.

L'utilizzo e la costante implementazione del DMS, inoltre, garantirà il successo del nuovo portale di destinazione. È bene che tutti i consorzi si avviino verso la promocommercializzazione, in particolare degli alloggi, e continuino a popolare il sistema con precisione ed attenzione. Per migliorare l'attività di inserimento dati nel DMS, consiglio di allargare la diffusione del sistema anche ad altri enti, come pro loco ed organizzatori di eventi, al fine di aumentare il numero di persone che effettuano il caricamento. Inoltre, è fondamentale che anche le strutture ricettive mantengano aggiornate le proprie informazioni all'interno delle proprie schede. Per fare ciò è necessaria l'organizzazione di attività di formazione che, oltre a fornire indicazioni tecniche, potranno far comprendere agli operatori le potenzialità del sistema e, di conseguenza, incentivarne l'utilizzo.

A mio parere, nel momento in cui i siti, tramite DMS, inizieranno a portare turisti alle strutture ricettive, anche gli operatori non consorziati vorranno essere presenti in questo canale di distribuzione e sceglieranno di diventare soci. Altrimenti, i consorzi potranno richiedere loro delle commissioni per il servizio offerto.

Per concludere, l'elaborato presenta la situazione turistica della Provincia di Belluno, analizza i suoi punti di forza ed espone le difficoltà ancora da dipanare. Il piano Vivere le Dolomiti ha consentito di creare da zero una destinazione turistica e di iniziare la sua promozione sul mercato; la strada da percorrere è ancora lunga, ma ho fiducia che la nuova progettualità riesca a dare ulteriore slancio alla provincia. La collaborazione tra gli attori e la gestione della destinazione in ottica di destination management saranno fondamentali, altresì credo che le iniziative di destination marketing potranno fornire l'occasione per la reale esecuzione di questi principi.

Bibliografia e sitografia

Cercola, R., Simoni, M., & Bonetti, E. (2009). *Marketing e strategie territoriali*. EGEA.

Della Corte, V. (2000). *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*. CEDAM.

Franch, M. (2002). *Destination management: Governare il turismo tra locale e globale*. G. Giappichelli.

Franch, M. (2010). *Marketing delle destinazioni turistiche: Metodi, approcci e strumenti*. McGraw-Hill.

Gartner, W. C. (1994). Image Formation Process. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2(2–3), 191–216. https://doi.org/10.1300/J073v02n02_12

Gunn, C. A. (1988). *Vacationscape: Designing tourist regions* (2nd ed). Van Nostrand Reinhold.

Marchioro, S., & Miotto, A. (2018). *La governance del turismo nell'era del digitale*. Gallica 1689.

Miotto, A., & Marchioro, S. (2022). *Ripensare il futuro del turismo: Verso la destination sustainability*. F. Angeli.

Morrison, A. M., Bruen, S. M., & Anderson, D. J. (1997). Convention and Visitor Bureaus in the USA: A Profile of Bureaus, Bureau Executives, and Budgets. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(1), 1–19. https://doi.org/10.1300/J073v07n01_01

Nalebuff, B., & Brandenburger, A. (1996). *Co-opetition: 1: A revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the marketplace. 2: The game theory strategy that's changing the game of business*. HarperCollinsBusiness.

Pechlaner, H., & Weiermair, K. (2006). *Destination management: Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*. Touring club italiano.

Presenza, A. (2007). *Destination management organization: Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance*. F. Angeli.

Rispoli, M., & Tamma, M. (1996). *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*. CEDAM.

<https://www.bancaditalia.it/>

<https://www.unwto.org/>

<https://ec.europa.eu/eurostat>

<https://www.corrierecomunicazioni.it/brand/osservatorio-innovazione-digitale-nel-turismo-della-school-of-management-del-politecnico-di-milano/>

https://statistica.regione.veneto.it/banche_dati_economia_turismo.jsp?scheda=b1

<https://www.veneto.eu/IT/Unesco/>

<https://osservatorioturismoveneto.it/>

<https://www.normattiva.it/>

Piano di marketing territoriale per la Provincia di Belluno, Eurac Research, 2017

Strategia del brand bellunese, Tom Buncle – Yellow Railroad Ltd, 2021

Vivere le Dolomiti: sintesi degli incontri con i portatori di interesse del turismo, Etifor S.r.l., 2021

Toolkit brand Dolomiti Bellunesi, Provincia di Belluno, 2022

Manuale d'uso del marchio Dolomiti Bellunesi, Provincia di Belluno, 2022

DNA del brand, Provincia di Belluno, 2022

Destination Management System. Analisi del contesto e dei fabbisogni, Coordinamento Nazionale del Turismo e dell'Industria Alberghiera, 2019

Ringraziamenti

È giunto ora il momento di ringraziare tutti coloro che mi hanno accompagnato in questo viaggio. In primo luogo, ringrazio il Professor Bettiol per aver accettato questa sfida ibrida, il Professor Marchioro per il sostegno e i consigli e tutte le persone che si sono rese disponibili per la riuscita di questo lavoro.

Devo poi dire grazie al Covid che mi ha praticamente obbligata ad intraprendere questo percorso, alla Serpi e a Marcuccio per avermi appoggiata, a Laura per avermi stimolato a dare di più nel folle tentativo di raggiungerla e ai nonni che, nonostante non abbiano mai capito cosa veramente stessi studiando, sono sempre stati sicuri della validità della mia scelta.

Una citazione speciale per Ale ed Eli che per tre anni hanno attentato alla mia salute fisica cercando di preservare quella mentale. Lo confesso, il divorzio sarà *hard to take*. Nomina esclusiva anche ad Ale B che un po' tirando, un po' facendosi spingere ha camminato a fianco a me durante tutta la strada. Grazie anche ai bellunesi a Padova che hanno allietato le mie serate in compagnia dell'Andre e del Dani, in particolare il lunedì dopo le 18.

Rimanendo a Padova, o quasi, ringrazio Los Gimmis e Seba, per aver visto in me una Valchiria nonostante non abbia mai fatto nulla per dimostrarlo. È reciproco, *don't be shy*. Ne approfitto per ringraziare anche la Regione Veneto per il servizio all inclusive, il Contamination Lab per l'opportunità e il network e l'RC Volley per avermi insegnato che l'età non conta quando si parla di spogliatoio.

Ritornando nella Valle Incantata ringrazio il gruppo di Beverly per avermi accolto nella famiglia e quello di Cesana che, durante la stagione, con il pallone o il mazzo di carte in mano, cerca sempre l'ultimo giocatore. Forse anche qualcosa di più.

Un abbraccio fortissimo a Le Me Tose che, dai tempi dell'Under 13, sanno come farmi divertire e sfogare. E a tutti gli apprendisti psicologi, ai possessori di superfici materassabili e a coloro che hanno protetto la mia bicicletta verde nel corso dei tre anni. See you *in the groove!*