



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento dei Beni Culturali, Archeologia, Storia dell'Arte, del
cinema e della musica

Corso di Laurea Triennale in Progettazione e Gestione del Turismo
Culturale

“DESTINATION MANAGEMENT : IL CASO DELLA VALSUGANA”

Relatore:
Prof. Stefan Marchioro

Laureando
Giovanni Buzzola Lioy
Matricola 1200026

Anno Accademico 2021/2022

INDICE TESI

CAPITOLO 1 - TURISMO	5
1.1 Origine ed evoluzione del turismo	5
1.2 Definizioni e differenti tipologie di turismo	10
1.3 Il turismo internazionale	11
1.4 Turismo in Italia	15
1.5 P.S.T in Italia 2017-2022	16
1.6 Programma attuativo annuale 2017/2018	18
1.7 L’impatto del Covid19 sul turismo	19
1.8 Effetti del conflitto russo-ucraino sul turismo	22
CAPITOLO 2 - LA DESTINAZIONE TURISTICA	24
2.1 I fattori che determinano i flussi turistici (push-pull)	24
2.2 Destinazione turistica	26
2.3 Ciclo di vita di una destinazione turistica	27
2.4 Destination Community	28
2.4.1 Destination Management	31
2.4.2 DMO	34
2.4.3 DMS	37
2.4.4 DMP	38
2.4.5 Destination Marketing	39
CAPITOLO 3 - TURISMO IN TRENTO	44
3.1 Il turismo in Trentino	44
3.2 Organizzazione legislativa del turismo in Trentino	45
3.3 Flussi turistici	47
3.4 Offerta turistica	54
3.5 Piano turistico per la provincia di Trento	54
3.6 Festival a Trento	65
CAPITOLO 4 – VALSUGANA LAGORAI	69
4.1 Descrizione del territorio e attività turistiche	69
4.2 Governance APT Valsugana	72
4.3 Effetti della Legge Provinciale n.8/2020 sui bilanci e sulle attività dell’APT	75
4.4 SWOT Analysis per la Val Calamento	76
4.5 Strategie APT Valsugana e applicazione alla Val Calamento	78

CAPITOLO 5 - PROPOSTE	80
CONCLUSIONI	82
BIBLIOGRAFIA e ALTRE FONTI	84
SITOGRAFIA	84

INTRODUZIONE

Il seguente elaborato nasce con l'idea di analizzare la gestione della destinazione turistica: Trentino.

Per la sua efficienza, il Trentino è una delle mete più all'avanguardia d'Italia anche sotto l'aspetto turistico.

L'obiettivo della presente tesi è la descrizione della gestione, dell'organizzazione e della governance del Trentino, con un occhio di riguardo all'APT Valsugana Lagorai e con una proposta per la valorizzazione turistica di un'area all'interno della stessa: la Val Calamento.

Il primo capitolo presenta l'evoluzione, dal punto di vista storico, del turismo, passando dal fenomeno del Grand Tour fino alle attuali OLTA. Presenta inoltre una serie di definizioni e tipologie diverse di turismo soffermandosi anche sul turismo internazionale e in Italia.

Importante anche l'analisi sull'impatto della pandemia Covid-19 sul turismo e sugli effetti che ha provocato/provocherà il conflitto russo-ucraino.

Nel secondo capitolo si trattano più nello specifico i fattori che caratterizzano il fenomeno turistico, analizzando anche cosa s'intende per destinazione turistica e come ogni destinazione varia in base al mercato sempre più competitivo. Sempre in questo capitolo vengono trattati i concetti di Destination Management e Destination Marketing in merito a come si sviluppa la Destination Management Plan e su come si compone la Destination Management Organization.

Il terzo capitolo analizza il turismo in Trentino, trattando i flussi turistici con tabelle dove si possono notare gli arrivi e le presenze in merito alle strutture ricettive, alla provenienza dei turisti e al periodo utilizzato per la vacanza in Trentino. Viene eseguita un'analisi approfondita sulle società Trentino Marketing e Trentino Sviluppo e su come esse riescano ad avere un ruolo fondamentale anche per quanto riguarda le sponsorizzazioni, sia a livello nazionale che internazionale (ritiri squadre sportive straniere).

Questo capitolo ci permette di comprendere come venga gestito turisticamente il territorio, grazie alla presenza di numerose APT.

Vengono presentati i due festival di maggior importanza che si tengono a Trento: il Festival dello Sport e il Festival dell'economia.

Il capitolo quarto descrive e analizza in maniera approfondita l'APT Valsugana Lagorai, importante in quanto prima destinazione turistica italiana ad aver ottenuto la certificazione sulla sostenibilità con interesse globale (GSTC), Global Sustainable Tourism Council. Gran parte del capitolo è dedicato all'analisi della Governance che ci permette di capire meglio come sia l'organizzazione interna dell'APT. Viene trattata una vallata all'interno della Valsugana, chiamata Val Calamento che, nonostante un buon potenziale turistico, ha scarsa promozione territoriale. È stata effettuata una Swot Analysis per comprendere i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce.

Trattando la Val Calamento ci colleghiamo all'ultimo capitolo, quello che riguarda le proposte.

L'ultimo capitolo mira al rilancio della destinazione Val Calamento. Essendo un territorio poco conosciuto le proposte effettuate sono: la creazione di un evento sportivo, Ultra Trail, che miri a far conoscere il territorio cercando anche di renderlo più turisticamente appetibile e il miglioramento digitale del territorio con piani operativi e strategici.

CAPITOLO 1 - TURISMO

1.1 Origine ed evoluzione del turismo

Il termine turismo deriva dal termine francese “tour” ovvero “viaggio” o “giro”. Analizzando il termine “tour” sicuramente pensiamo al fenomeno del passato, del XVII secolo, del Grand Tour. Possiamo definire il Grand Tour come una prima forma di turismo, in quanto, era presente una mobilitazione piuttosto rilevante di persone, soprattutto giovani aristocratici, per imparare principalmente la cultura classica, recandosi in importantissime città quali Roma e Gerusalemme. Con il passare degli anni, tra Settecento e Ottocento, è la Gran Bretagna a giocare un ruolo importante nello sviluppo turistico anche grazie all'introduzione di nuovi mezzi di trasporto come il treno e il battello a vapore nati nel periodo della prima rivoluzione industriale; tuttavia, il turismo era all'epoca ancora un fenomeno elitario.

Sul finire dell'Ottocento nacquero anche le prime associazioni con finalità turistica ed escursionistiche come, ad esempio, i club alpini che segneranno il futuro dell'alpinismo (in Italia nacque a Torino nel 1863).

Alla vigilia della Prima guerra mondiale il turismo nel vecchio continente aveva raggiunto un buon livello di sviluppo, soprattutto tra gli stati più abbienti. Ovviamente gli eventi bellici condizionarono negativamente il turismo. Come risposta economica, gli stati iniziano a prendere in considerazione il turismo: vengono instaurati in Francia nel 1910 e in Italia nel 1919 i primi uffici nazionali per il turismo, rispettivamente **ENIT** in Italia, ente nazionale per le industrie turistiche e “l'Office National du Tourisme” per la Francia.

Il periodo tra i due conflitti mondiali non è certamente roseo per lo sviluppo del turismo europeo, sia per ragioni economiche che sociopolitiche con l'avvento dei regimi in Italia e Germania. Le attività balneari e di sport invernali posero all'epoca le basi per la nascita di nuove destinazioni turistiche. Come aspetto positivo di quel periodo vennero introdotte le ferie retribuite ai lavoratori consentendo al turismo di uscire dai confini dell'élite (non ancora di massa ma di apertura anche alle classi popolari).

Durante la Seconda guerra mondiale e per tutti gli anni '40 il turismo risultò praticamente azzerato.

Nel decennio successivo assistiamo però a una netta ripresa economica in Europa, nel periodo tra il 1945 e il 1975, definito “trenta gloriosi” che permise un equilibrio anche tra le classi sociali. Nel corso di questo periodo si è assistito a un

comportamento turistico standardizzato principalmente balneare d'estate o legato allo sci d'inverno per un periodo di 15/20 giorni con la famiglia. È molto importante in questo periodo la conferenza di Roma nel 1963, dove vennero approvate le prime definizioni in ambito turistico.

Arrivando agli anni '80, incontriamo per la prima volta il fenomeno di "leisure", un fenomeno turistico dal punto di vista ludico, il quale è diventato alla portata di tutti e di dimensioni globali.

Dagli anni '90 ai giorni nostri, il turismo è reso rilevante da diversi fattori:

- Abbattimento dei costi di trasporto;
- Tempi di percorrenza più brevi rispetto al passato
- Abbattimento delle barriere geo-politiche

Questi fattori sono di notevole importanza in quanto, hanno permesso un cambio, piuttosto importante, nel mondo del turismo in primis grazie alla Globalizzazione, c'è più contatto tra uno stato e un altro o addirittura tra un continente e un altro.

Con l'abbattimento dei costi di trasporto e l'introduzione dei voli "low-cost" viaggiare è un fenomeno che può essere alla portata di tutti.

Con la nascita di nuove compagnie aeree si sono ridotti notevolmente anche i tempi di percorrenza. Alcune località, seppur distanti, ora lo sembrano un po' meno e il turismo offre sempre più possibilità di visitare nuovi luoghi in maniera più agevole.

Importante anche l'avvento e lo sviluppo di Internet. Grazie ad esso, negli ultimi anni assistiamo alla nascita delle **OLTA**, online travel agency, piattaforme intermediarie che permettono di prenotare un soggiorno o condividere le proprie esperienze. Sono degli ottimi strumenti di promozione che però possono andare in conflitto, dal punto di vista economico, con ad esempio con un albergatore in quanto impongono dei tassi standard.

È un servizio comodo e veloce che risponde esattamente alle esigenze dei clienti: infatti le OLTA, permettendo di confrontare i diversi prezzi di uno stesso prodotto o servizio, fanno sì che i viaggiatori prenotino la soluzione migliore tra le varie proposte, in linea con i propri bisogni e anche con il budget che si ha a disposizione. Sono strumenti utili anche per le strutture ricettive poiché forti canali di promozione che offrono alle strutture una visibilità che difficilmente riuscirebbero ad ottenere con altri strumenti. Come aspetto negativo però, sfruttando il loro ampio potere contrattuale, applicano alte commissioni per i servizi di promo commercializzazione che forniscono quindi, le prenotazioni ricevute tramite le OLTA offrono agli albergatori bassi margini di guadagno. Anche nelle OLTA assistiamo ad alcune evoluzioni, ad esempio TripAdvisor ha da poco introdotto un'opzione, chiamata TripConnect, che permette di confrontare le varie tariffe oppure Google che per cercare di entrare nel mercato delle prenotazioni utilizza la funzione "Google destinations" permettendo di trovare informazioni su luoghi del mondo, voli disponibili e prezzi degli alberghi.

I portali che svolgono il ruolo di comparatori di tariffe sono chiamati **metasearch**. Nel caso di un hotel, riunisce in un'unica piattaforma tutte le tariffe o tutte le informazioni provenienti da numerosi siti di prenotazione. Quindi grazie a questi portali, metasearch, le OLTA possono usufruire di un nuovo canale di distribuzione e gli albergatori possono avere opportunità di marketing online.

Nonostante possano sembrare tutti aspetti positivi quelli sopra citati, l'organizzazione e la gestione delle destinazioni nell'era digitale risente della sharing economy e delle OLTA.

Il contrasto maggiore avviene dal punto di vista della domanda e dell'offerta.

Dal punto di vista della domanda, c'è una continua espansione nelle richieste, non solo per il concetto di "low cost" ma anche nella personalizzazione della vacanza. L'evoluzione a partire dal web in precedenza e oggi tramite la sharing economy ha reso il mondo "più alla portata di tutti", basta un click per informarsi e quindi il turista è sempre più online.

Dal punto di vista dell'offerta, coloro che lavorano nell'ambito turistico, spesso si sentono minacciati da una concorrenza che ritengono sleale. Gli alberghi e le linee aeree sono le imprese che si sentono maggiormente vincolate dalle OLTA. Il cambiamento va gestito e governato senza pensare di arginarlo, "limitando i danni".

Tornando al punto di vista della domanda, bisogna porre attenzione al turista che spesso non si vede tutelato del tutto potendo andare incontro a gravi rischi.

Risulta importante cercare di trovare una sorta di alleanza tra le destinazioni e le imprese turistiche per cercare di contrastare l'avvento, forse in maniera esagerata, delle OLTA. La soluzione migliore sta nell'organizzazione. Possiamo analizzarle tramite tre opzioni:

1. Una possibilità è quella dell'alleanza con le OLTA, con la sharing economy e con i metasearch. Questa alleanza però prevederebbe un rapporto paritario stando sempre attenti ai rischi che possono avvenire con le online travel agency.
2. Una possibilità può essere altrimenti sviluppare un marketplace turistico con l'adesione di molte DMO ed imprese e tramite l'utilizzo del DMS, destination management system di caratura nazionale.

Volendo sapere come si comportano le nazioni, possiamo analizzare i propri modelli gestionali, confrontandoli tra di loro: ad esempio, in **Francia**, a partire dal 2002, si utilizza "Open system Alliance Réseaux", ovvero un marketplace turistico che mette in contatto il consumatore con il venditore favorendo la disintermediazione, ad oggi il 98% delle destinazioni francesi utilizza questo strumento sia a livello nazionale, regionale che di dipartimento.

Tra le nazioni al vertice del turismo mondiale per arrivi internazionali da qualche anno è presente la **Spagna**, capace di superare alla grande l'eredità del periodo franchista. In Spagna ogni regione si converte in una comunità autonoma, con un proprio governo, un parlamento autonomo e uno statuto di autonomia. Verso gli anni '80 del Novecento, la costituzione spagnola non citava il turismo come ente competente dello stato e anche per questo motivo il potenziale turistico spagnolo è rimasto in parte inespresso. Il processo di modernizzazione avviato dai governi spagnoli portò a varare un piano di sviluppo che utilizzava tecniche di marketing fortemente innovative per l'epoca. Il principale obiettivo fu la promozione del paese come destinazione turistica con molta varietà di vacanza, soffermandosi sempre con il concetto di "sole e mare" come principale fonte attrattiva.

A livello nazionale l'Istituto de Turismo de Espana, chiamato Turespana, ha come obiettivo la promozione turistica della Spagna sia all'interno della penisola che all'esterno, inoltre si occupa della programmazione, sviluppo ed

esecuzione delle attività di promozione della Spagna come destinazione turistica, nonché del marketing dei prodotti turistici spagnoli in collaborazione con le autorità regionali e locali e con i settori privati. Per la Spagna va anche citata la società SEGITTUR, è la società del ministero dell'industria, energia e turismo responsabile delle attività di innovazione tecnologica e digitale nel settore turistico, sia pubblico che privato. La Mission della Segittur è quella di contribuire allo sviluppo, rendendo più moderno il settore turistico attraverso l'innovazione tecnologica e digitale. Segittur genera, sviluppa e gestisce la tecnologia, conoscenza e l'innovazione per migliorare la competitività, la qualità e la sostenibilità economica e sociale del turismo. Segittur ha inoltre sviluppato un "sistema di intelligenza turistica" che converte i dati in conoscenze e informazioni grazie alle quali le destinazioni possono anticipare le esigenze dei turisti.

È interessante anche il caso della Gran Bretagna dove il turismo è frutto di una dinamica interazione tra le organizzazioni del settore pubblico e privato e le DMO che possono essere locali o regionali. Un ente importantissimo è Visit Britain e Visit England che gioca un ruolo fondamentale nella costruzione del prodotto turistico della Gran Bretagna e dell'Inghilterra, promuovendone l'immagine in tutto il mondo e puntando ad aumentare il volume e il valore delle esportazioni del turismo e lo sviluppo della "visitor economy" inglese e della Gran Bretagna. Visit Britain inoltre lavora a stretto contatto con l'agenzia del sindaco di Londra, chiamata "London&Parteners", un'agenzia promozionale. Trattando l'approccio al turismo digitale, i siti visit britain e visit england mantengono un profilo istituzionale come i siti degli altri enti nazionali del turismo tranne in alcuni casi dove valorizzano alcune possibilità di prenotare alloggi a tema o di club di prodotto. Il portale "visit London" è strettamente legato alla capitale inglese, in quanto meta tra le più ambite del turismo europeo e mondiale. In questo caso è presente una forte alleanza con il portale booking, una stretta alleanza tra soggetti forti nel mercato turistico. Le altre destinazioni inglesi hanno adottato soluzioni diverse ma tra i DMS più utilizzato c'è sicuramente quello realizzato dall'azienda "New Mind". Il concetto di turismo digitale espresso da New Mind parte dal presupposto che il turismo sta diventando sempre più competitivo con le nuove destinazioni in fase di sviluppo, con la vasta scelta dei voli low cost e con la crescita del marketing nelle destinazioni. Anche nel New Mind come concetti fondamentali vi sono la gestione e la commercializzazione delle destinazioni, fornendo informazioni complete e aggiornate.

Nazioni come Austria, Slovenia e Germania utilizzano il dms Deskline 3.0, un sistema di gestione della destinazione per gestire i servizi turistici in una banca di dati centrale multi-client, assicurando il loro collegamento a tutti i canali di distribuzione. In Austria, opera dalla metà del Novecento l'organizzazione "Austria Turismo" il cui compito principale mantenere e incrementare, insieme a tutti i partner turistici austriaci, la competitività dell'Austria come destinazione turistica. Ha contribuito in modo determinante all'aumento della quota di mercato austriaco all'interno del turismo internazionale. Ha un ruolo principalmente legato al marketing e al coordinamento delle campagne promozionali. In ambito digital, Austria Turismo ha di recente avviato una strategia di coordinamento dalla gestione dei contenuti rispetto alla quale ogni

land(regione) ha sviluppato quale servizio digitale utilizzare. Non è stato imposto quindi un unico sistema nazionale ma il sistema turistico ha potuto sfruttare la larga diffusione tra le destinazioni turistiche del dms Deskline. Il dms Deskline ha permesso alle destinazioni di mantenersi al centro dei processi turistici con proprie caratteristiche commerciali. In Austria circa 2/3 dei pernottamenti avviene in destinazione che utilizzano il Deskline 3.0 come sistema di registrazione delle presenze degli ospiti.

I dms in Austria rappresentano il modello di sviluppo più completo per la gestione delle funzioni di una destinazione turistica: dall'accoglienza alla commercializzazione. Le organizzazioni di destinazioni austriache sono diventate sempre più responsabili di tutti gli aspetti connessi al turismo, occupandosi direttamente delle infrastrutture turistiche, tra cui sentieri, percorsi, piste ciclabili...

In Germania l'organizzazione del turismo è strutturata in maniera gerarchica su diversi livelli: nazionale, regionale(lander), subregionale e locale. Suddividiamo in due parti l'organizzazione turistica, in DZT (deutsche zentrale für tourismus) a livello nazionale mentre DTV (deutscher tourismusverband) a livello regionale, subregionale e municipale della Germania.

La DZT promuove l'immagine della Germania all'estero come destinazione di vacanza e quindi curando tutte le funzioni del marketing internazionale.

La DTV si occupa di coordinare e dare consulenza nelle strategie turistiche. I suoi obiettivi sono principalmente favorire il miglioramento delle politiche di settore, realizzare e mantenere le infrastrutture per il turismo sia a livello comunale che regionale e la programmazione delle vacanze estive nei diversi lander.

Anche la Slovenia è caratterizzata da una struttura gerarchica, nazionale, regionale e locale. L'organizzazione turistica che opera nel territorio è la STO (slovenska turistična organizacija), la quale è responsabile della pianificazione e dell'esecuzione delle politiche di marketing. Come caratteristica, la Slovenia è il primo paese al mondo a essere stato dichiarato destinazione verde secondo gli standard dell'organizzazione green destinations. La dmo nazionale è molto attiva sul versante del turismo digitale ed ha adottato come dms il Deskline 3.0 nazionale, ma non lo impone alle dmo locali/regionali. Attualmente convivono sia il dms Deskline 3.0 che altri sistemi di prenotazione tra cui booking oppure quelle legati a una tematizzazione o club di prodotto.

3. Una terza via prevede la convivenza, sia livello nazionale che regionale, di diversi metodi di gestione e commercializzazione dell'offerta turistica come ad esempio i DMS, destination management system, sistemi che si pongono l'obiettivo di gestire la promozione, l'accoglienza, l'informazione e la commercializzazione della destinazione.

1.2 Definizioni e differenti tipologie di turismo

Nella conferenza internazionale di Roma nel 1963 la World Tourism Organization (UNWTO) ha approvato le definizioni di turismo, visitatore e turista.

- **TURISMO:** “il turismo è l’insieme delle attività realizzate dalle persone durante i loro viaggi e soggiorni in luoghi diversi da quello di residenza, per un periodo di tempo che va da almeno due giorni (minimo un pernottamento) a un anno, a scopo di vacanza, lavoro o altri motivi”.
- **VISITATORE:** il visitatore è chiunque si rechi dal proprio paese di residenza a uno diverso per qualsiasi motivo salvo che per un lavoro retribuito nella destinazione nella quale si reca. A sua volta possiamo classificare i visitatori in: **TURISTI** ed **ESCURSIONISTI**. Il visitatore è turista nel caso in cui la permanenza sia superiore alle 24 ore, mentre è escursionista se la durata è inferiore alle 24 ore.
- **TURISTA:** il turista è colui che viaggia verso luoghi diversi da quello in cui ha la residenza per un periodo di almeno una notte e non superiore all’anno, allo scopo diverso dall’esercizio di attività remunerata nel luogo in cui si reca. Con questa definizione includiamo chi viaggia per vacanza, sport, cultura, visite o per motivi religiosi.

Le forme di turismo possono essere categorizzate sulla base della regione di provenienza e di destinazione. Per comprendere meglio tale fenomeno è necessario analizzare le varie forme:

- **Turismo domestico:** si tratta di residenti in visita nel loro paese;
- **Turismo inbound:** si tratta di non residenti in visita in un paese straniero;
- **Turismo outbound:** si tratta di residenti in visita in uno o più paesi stranieri.

Queste tre tipologie possono essere raggruppate in:

- **Turismo Internazionale:** corrisponde agli spostamenti inbound + outbound;
- **Turismo Interno:** corrisponde agli spostamenti domestici + inbound;
- **Turismo Nazionale:** corrisponde agli spostamenti domestici + outbound.

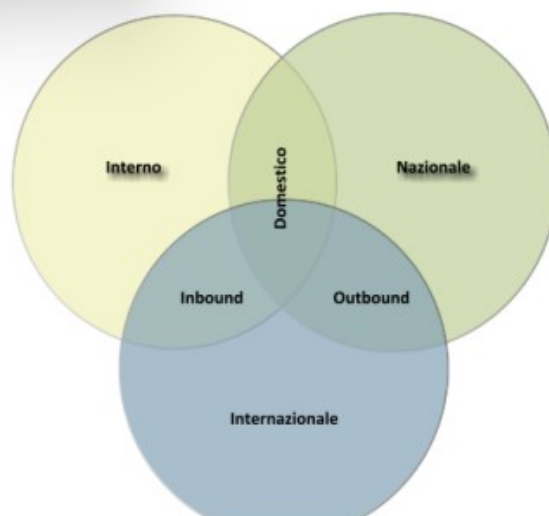


Fig 1: forme di turismo, fonte UNWTO

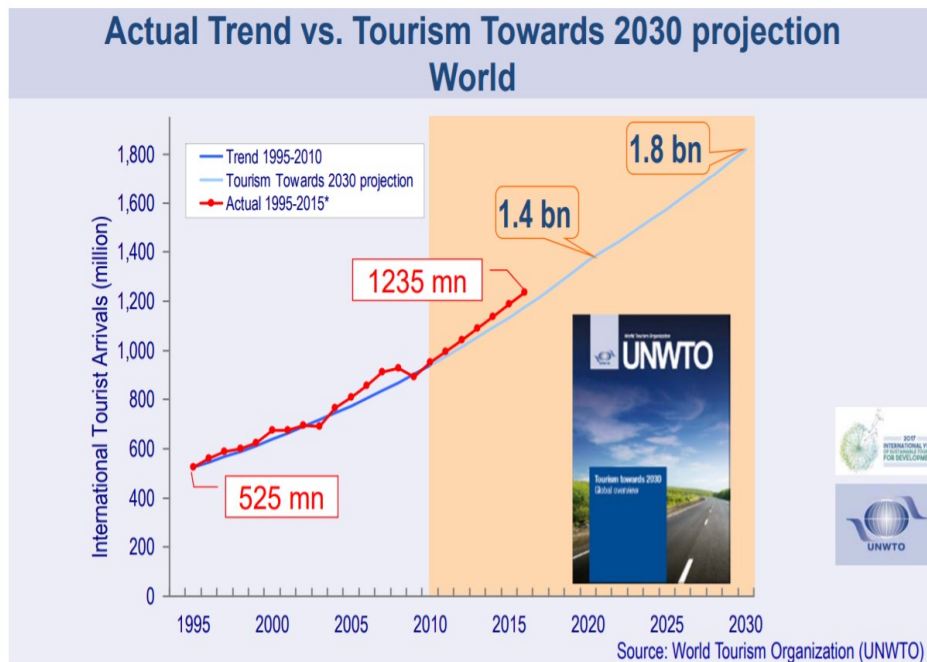
1.3 Il turismo internazionale

Il turismo è considerato oggi un'importante componente dell'economia mondiale. Il turismo comprende il 30 % dei servizi ed è un fattore di pace, sicurezza e preservazione dell'ambiente e dei beni culturali tanto da contribuire al 10% del PIL mondiale.

Come già enunciato, il turismo internazionale è composto da quello in entrata e quello in uscita. I paesi che ad oggi hanno maggiori entrate turistiche sono: USA, Spagna, Thailandia, Francia e Cina, mentre i paesi con maggiori uscite turistiche sono: Cina, USA, Germania, Regno unito e Francia.

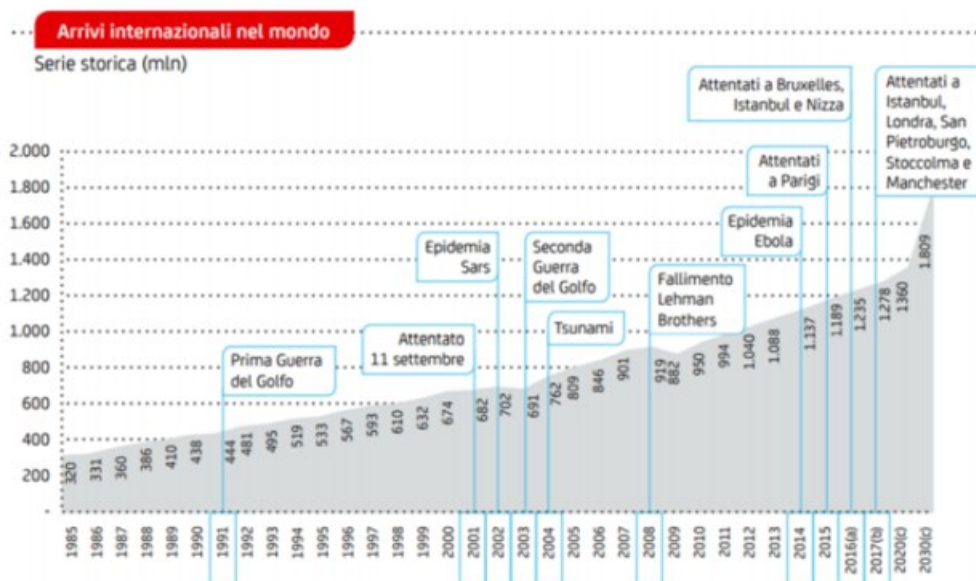
Per quanto riguarda l'Italia, negli anni c'è sempre stata una crescita degli arrivi internazionali: negli anni '50 ci sono stati 25.000.000 di arrivi e nel 2030 ci aspettano 1.800.000.000 di arrivi.

Stando a quanto riporta l'UNWTO, nel 1950 i turisti internazionali erano circa 25 milioni, nel 2012 1 miliardo e nel 2018 ci fu il superamento di 1.4 miliardi di arrivi internazionali, registrano così un incremento positivo.



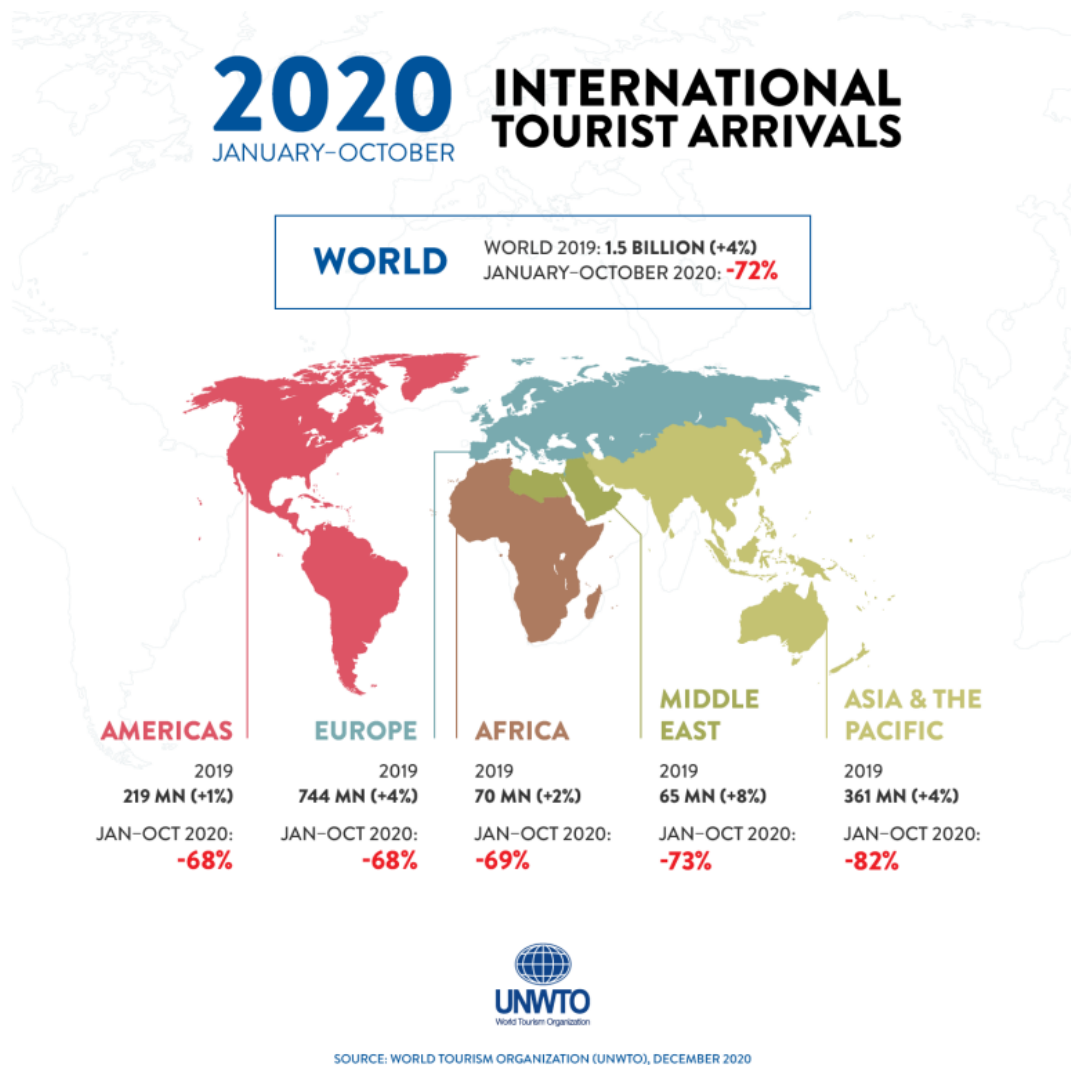
I fattori determinanti per questa crescita li possiamo riassumere in tre punti:

1. **Globalizzazione:** data dall'abbattimento delle barriere geo-politiche e dei costi di trasporto, ha portato una netta crescita del turismo globale. Sono nate moltissime destinazioni turistiche e quindi c'è più offerta per il turista.
2. **Cambiamenti nelle motivazioni e nei comportamenti di scelta:** con il passare degli anni, il turista è caratterizzato da bisogni sempre più specifici e quindi va alla ricerca di una destinazione che possa soddisfarlo. In questo periodo notiamo un cambiamento di vacanza: si preferisce fare vacanze più corte ma più spesso (SHORT BREAK) questo aspetto è reso possibile anche dall'introduzione del viaggio "low cost".
3. **Avvento delle ICT applicate al turismo:** per ICT intendiamo tecnologie dell'info e della comunicazione. L'avvento di Internet e il web ha rivoluzionato il modo di "fare" turismo, rendendo possibile la ricerca a tutti. Sotto questo punto di vista viene introdotto un concetto assai importante: **SHARING ECONOMY**, viene definita come "economia condivisa". È un modo di offrire e distribuire servizi e beni, è caratterizzata dal contatto diretto tra domanda e offerta attraverso siti web o app mobile. Con l'avvento della sharing economy assistiamo anche al mutamento del rapporto tra produttore e consumatore, non più figure distinte come un tempo bensì figure che collaborano tra loro rendendo i contenuti visibili anche ad altri utenti. A partire dagli anni 2000 le tradizionali agenzie sono state messe in discussione dalle OLTA.



Nonostante questo continuo incremento turistico internazionale, vanno tenuti conto dei fattori negativi che hanno inciso/incidono sul turismo. I fenomeni naturalistici e geopolitici possono incidere sulla scelta della destinazione ma non sui flussi in generale. Al contrario, i fattori economici spesso risentono anche sui flussi. Alcuni fattori negativi che si sono verificati negli ultimi anni sono stati:

1. la prima e la seconda guerra del golfo, rispettivamente nel 1991 e 2003;
2. L'attentato dell'11 settembre 2001;
3. l'epidemia Sars tra 2002-2004;
4. tsunami;
5. l'epidemia di ebola;
6. il terrorismo nelle grandi capitali (Parigi Bruxelles + Nizza) nel 2016;
7. il fallimento delle Lehman Brothers, fallimento di una banca che ha segnato la crisi di concessione del reddito americano per speculazione finanziaria. Nella nostra epoca questo ha rappresentato una pesante recessione in ambito turistico, per la conseguenza di questa grave crisi economica;
8. Covid-19, fenomeno contemporaneo, dal quale non ci siamo ancora ripresi del tutto che ha portato una netta diminuzione del turismo del circa -72%.



Analizzando in seguente grafico, fornito dalla UNWTO, possiamo stabilire di quanto siano calati gli arrivi in ogni continente. La media di decrescita è del -72%. Notiamo come il valore sia uguale sia per l’America che per l’Europa mentre spicca il -82% dell’Asia e Oceania.

Grazie all’intervento sanitario in risposta alla pandemia, il turismo nell’ultimo anno è risalito, in attesa di una ripresa definitiva.

Nel prossimo futuro sarà importante rispettare l’ambiente, rendendolo sostenibile per limitare gli impatti ambientali e sociali.

1.4 Turismo in Italia

Il turismo è sicuramente un fattore di notevole importanza in Italia. È fondamentale sia dal punto di vista economico che culturale, per la bellezza dei luoghi che ci circondano. Ogni città/destinazione turistica ha uno stile differente in base alla propria storia.

L'Italia, infatti, si dimostra all'avanguardia per la varietà di turismo che può offrire, partendo da quello culturale arrivando fino a quello balneare.

Vista la varietà di turismo che l'Italia può offrire è classificata al quinto posto dall'UNWTO delle dieci destinazioni più visitate a livello mondiale.

Come già enunciato, il turismo è un fattore importante per l'economia del paese, occupando circa il 5% del PIL nazionale.

Tra le mete più visitate nelle città d'arte troviamo in primis Roma, Milano, Firenze e Venezia; come turismo montano il punto di riferimento è Cortina d'Ampezzo; per quanto riguarda il turismo balneare la provincia di Grosseto offre molte strutture ricettive così come Vieste in Puglia.



Il grafico qui riportato riassume velocemente alcuni dati del turismo italiano nel 2018. Il record 429 milioni di presenze indica che le strutture ricettive nel nostro paese sono valide e numerose e sono collocate solo dopo Spagna e Francia in quanto a numerosità.

L'annata presa come riferimento è certamente il 2019, ultimo periodo di "completa normalità" in cui il turismo ha potuto essere efficiente al 100%. Fino a quel momento il turismo era in forte crescita, in Italia soprattutto grazie all'enorme patrimonio artistico e ambientale che possediamo che rende la nostra nazione come una delle nazioni più gradite come destinazione. Notiamo il caso dei turisti

provenienti dalla Germania, sempre in gran numero, presenti nelle nostre località venete balneari, tanto da “colonizzarle” quasi.

Bisogna ricordare anche che ben 58 siti culturali fanno parte dell’UNESCO, ente che ha lo scopo di favorire la promozione, il collegamento, l’informazione, aspetto che dà ancora più pregio e rilievo al nostro territorio.

Il turismo in Italia è attivo e presente in tutti i mesi dell’anno. I luoghi più turistici, oltre alle città d’arte, restano sempre le località marittime e montanare. La bellezza delle nostre montagne le rende particolarmente adatte per praticare sport invernali, in primis lo sci, ma anche camminate o giri in bicicletta nelle stagioni estive. La montagna quindi sia d’inverno che d’estate ospita migliaia e migliaia di turisti.

Situazione diversa per le località marittime, decisamente prese d’assalto durante l’estate, spesso fino a renderle sature, ma che hanno un netto calo nei mesi invernali.

Negli ultimi due anni, in piena pandemia, anche in Italia c’è stata una drastica diminuzione di arrivi e presenze come riportato anche dall’ISTAT, di quasi il -50%.

Notiamo, come analizzeremo più avanti, anche un cambio nella scelta delle destinazioni, preferendo luoghi sostenibili o “slow” rispetto alle consuete mete.

Per quanto riguarda le regioni più visitate dagli italiani, Veneto, Toscana, Lombardia, Lazio e Emilia-Romagna sono quelle più visitate a cui si aggiunge a partire dal 2019 in Trentino-Alto Adige. Le regioni con il più alto tasso di viaggio per motivo lavorativo restano sempre la Lombardia e il Lazio.

1.5 P.S.T in Italia 2017-2022

Il 2017 viene definito come “*anno internazionale del turismo sostenibile per lo sviluppo*”. L’Italia accetta questa sfida presentando il “Piano Strategico del Turismo” con l’obiettivo di cogliere grandi opportunità offerte dalla crescita e dal cambiamento in atto del turismo globale. Questo piano venne presentato 2017 con il nome:” **Italia paese per viaggiatori**”, manifesto dell’elaborato del ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (MIBACT), del ministero degli esteri, dalla regione e dall’ENIT (agenzia nazionale del turismo).

Il documento ha un orizzonte temporale di 6 anni, ridisegna la programmazione in materia di economia di turismo, riponendola al centro delle politiche nazionali e dando operatività e strategia in modo che tutti gli operatori del turismo si possano muovere in modo unitario e coordinato, migliorando così l’offerta.

Il piano prevede quattro obiettivi principali:

1. Innovare, specializzare e integrare l’offerta nazionale: il piano vuole arrivare a un’offerta più sostenibile e competitiva con l’incremento dei flussi turistici grazie a maggiori attrattori. Innovazione tra processo e prodotto grazie alla cooperazione tra attori del turismo e all’organizzazione e gestione dell’informazione tramite offerte diversificate ma valide;

2. Accrescere la competitività del sistema turistico: La capacità competitiva dell’Italia è molto solida in merito all’attrattività delle risorse mentre lo è meno per quanto riguarda le infrastrutture, i prezzi, e i business. Il nostro paese inoltre ha difficoltà a posizionarsi rispetto ai mercati emergenti; a ciò si

aggiunge la grande questione della sostenibilità del turismo nel nostro paese, poiché le visite sono ancora maggiormente concentrate in alcuni grandi siti di straordinario valore.

Serve quindi un rilancio del turismo italiano e una maggiore competitività data dall'uso di sistemi innovativi e tecnologici al fine di migliorare le infrastrutture, accrescere la quantità e la qualità dei servizi alleggerendo il carico fiscale e normativo.

3. Sviluppare un marketing efficace e innovativo: il marketing deve essere uno strumento differenziato e specializzato, le offerte devono essere mirate a fornire il meglio per qualsiasi tipo di target analizzando i dati turistici. Utilizzare sempre di più le piattaforme per attrarre la domanda.

4. Realizzare una governance efficiente e partecipata nel processo di elaborazione e definizione del piano e delle politiche turistiche: Realizzare una governance efficiente e partecipata nel processo di elaborazione del piano, attraverso un processo dinamico e multilivello, che prevede un comitato permanente per la promozione del turismo in Italia, nonché tavoli interistituzionali e strumenti di sorveglianza e monitoraggio sullo stato di avanzamento del piano stesso. La governance favorisce il confronto tra i diversi attori, gli stakeholder e la pubblica amministrazione.

Oltre ai 4 punti principali sono previsti **3 principi strategici:**

1.La sostenibilità: La sostenibilità viene messa in primo piano, riferendosi non soltanto all'ambiente ma anche allo sviluppo economico, alla mobilità, alle risorse finanziarie, all'uso del patrimonio e alla valorizzazione dell'identità.

2.L'innovazione: Il tema dell'innovazione interessa diversi soggetti operanti nel settore del turismo e modelli di business, profili professionali, marketing, comunicazione, qualità dei servizi e dei prodotti. La digitalizzazione, l'ampliamento degli strumenti di conoscenza e la distribuzione virale delle informazioni rappresentano i principali elementi di novità.

3.L'accessibilità: Con il termine accessibilità si intende che deve essere garantita ad ogni persona la fruizione turistica, indipendentemente dall'età e delle condizioni di salute; si deve essere in grado di fornire ai turisti la possibilità di ammirare la bellezza e l'unicità del patrimonio visitato, garantendo la modalità di accesso ai luoghi attraverso sistemi di mobilità sostenibile.



1.6 Programma attuativo annuale 2017/2018

Con l'avvio del Programma Attuativo Annuale 2017-18, il MIBACT completa la prima fase di un percorso di rilancio e innovazione delle strategie di sviluppo del turismo in Italia. Il Programma Attuativo dà infatti una dimensione immediatamente operativa al Piano Strategico del Turismo, approvato a febbraio 2017, con cui il MIBACT ha rimesso in primo piano l'esigenza di affermare la leadership e l'unicità dell'Italia come grande meta turistica e come Paese per viaggiatori.

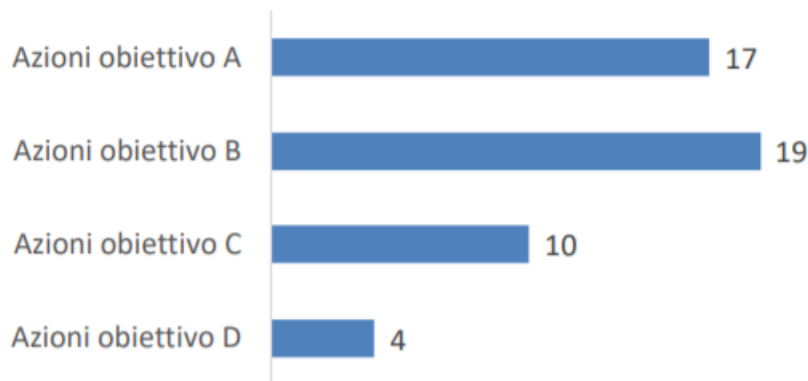
Tale programma vuole dare una dimensione pratica al piano, tramite 50 iniziative contraddistinte dalla sostenibilità, dall'innovazione, e dall'accessibilità. Queste iniziative per essere approvate all'interno del programma attuativo annuale devono seguire due criteri: La **CANTERABILITÀ** e **SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA**. Per quanto riguarda la canterabilità s'intende il livello di avanzamento dell'idea progettuale in termini di obiettivi da raggiungere, coinvolgendo anche i soggetti operanti definendo le procedure operative; per sostenibilità finanziaria intendiamo invece la disponibilità di risorse finanziarie che coprono la realizzazione dei progetti.

Per comodità, queste 50 azioni, sono suddivise in quattro aggregati/iniziativa:

1. **Grandi e nuove destinazioni:** sono le azioni che mirano ad ampliare, qualificare e innovare l'offerta turistica. Riguardano quindi il miglioramento e la sostenibilità della fruizione delle grandi mete italiane con la creazione di forme di percorso alternative (ad esempio vie e cammini);
2. **Competitività, innovazione, digitalizzazione:** mirano a creare condizioni favorevoli per il rilancio della filiera del turismo, promuovendo l'innovazione, digitalizzazione e creatività, migliorando e accrescendo il livello dell'occupazione;
3. **Marketing e brand d'Italia:** in cui sono inserite dieci azioni, con l'intento di rafforzare il posizionamento dell'attrattività del marchio Italia e di rafforzare

ed ampliare la domanda turistica; inoltre, l'obiettivo è quello di promuovere la conoscenza delle principali componenti del patrimonio artistico e culturale d'Italia. Un esempio di azione può essere il piano attuativo ENIT, Montagna Italiana e Destinazioni della Salute;

4. Organizzazione: le azioni inserite in questa iniziativa sono dirette ad ampliare l'informazione e la disponibilità di dati sul turismo in Italia e a garantire la sorveglianza delle politiche e dei piani di sviluppo e valorizzazione turistica.



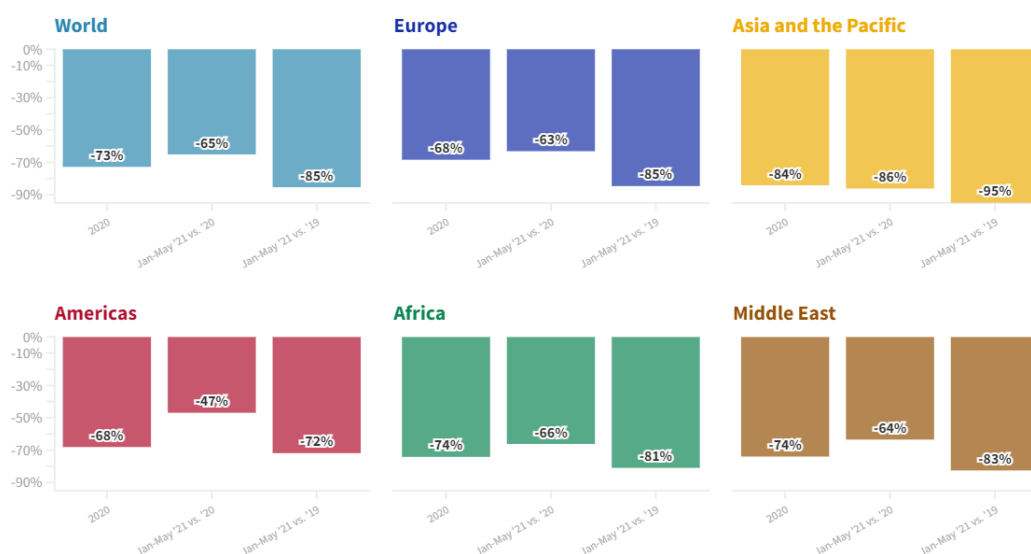
Come possiamo notare dal grafico, il totale di 50 iniziative è ripartito in questa maniera: con le grandi e nuove destinazioni con un punteggio di 17/50, la competitività, innovazione digitalizzazione con 19/50, il marketing e il marchio d'Italia con 10/50 e l'aspetto organizzativo con 4 iniziative su 50. Notiamo come prevalgono le azioni in merito a competitività, innovazione e digitalizzazione.

1.7 L'impatto del Covid19 sul turismo

Nel 2020 la pandemia Covid-19 ha determinato un'intensa flessione dei flussi turistici in tutto il territorio mondiale. Come ben sappiamo il turismo è una tra le più grandi forme di guadagno a livello economico e quindi capiamo quanto sia stato elevato come problema. La crisi pandemica si è riflessa deteriorando le condizioni occupazionali del settore, sono stati colpiti tutti i soggetti che si occupano di turismo senza farne distinzione.

A livello globale, l'area più colpita è quella Asia/Pacifico seguita dall'Europa.

International Tourist Arrivals, % change



Questo grafico è molto interessante perché confronta gli arrivi internazionali di ogni singola area geografica tra le annate 2019, 2020 e 2021. Spicca sicuramente come dato il -95% nell'area Asia e Pacifico del periodo gennaio-maggio 2021 rispetto al 2019, ultima annata ritenuta "normale" e quindi presa d'esempio.


Nonostante la situazione fosse migliorata, l'estate 2020 è stata caratterizzata da un turismo di tipo nazionale, domestico, soprattutto perché risultava difficile permettersi di viaggiare all'estero dovendo effettuare (giustamente) tamponi e quarantene per evitare il rischio contagio. In tutto il mondo si è quindi preferito andare in vacanza all'interno del proprio paese piuttosto che in un'altra nazione.

Andando ad analizzare in maniera più ristretta e dettagliata l'impatto del covid sul turismo trattiamo ora la nostra nazione, l'Italia. Pensando all'estate 2020, dove gran parte della popolazione non era vaccinata notiamo come ci sia stato un cambio anche nella prenotazione delle destinazioni turistiche. La preoccupazione per la pandemia e per le strette norme sanitarie rendeva spesso difficile recarsi in località molto frequentate, per questo motivo c'è stato un incremento nelle prenotazioni di strutture ricettive singole, agriturismi, case per le ferie magari distanti da grandi ammassamenti di persone.

La scelta preferita era quindi quella di effettuare le vacanze stando il più possibile all'aria aperta e con poche persone vicine per evitare il rischio di contagio ma allo stesso tempo godersi le ferie. I mesi estivi hanno portato un piccolo rilancio turistico rispetto all'enorme decrescita della primavera 2020 sempre rispettando le vigili norme sanitarie indossando la mascherina, distanziamento sociale ecc...

Il differente andamento delle diverse tipologie di strutture ricettive riflette la scelta delle mete turistiche dei clienti italiani nell'estate 2020. La preferenza dei turisti italiani, infatti, si indirizza, più che in passato, sulle località montane, le quali ad agosto raggiungono gli stessi livelli dello scorso anno (-0,4% di presenze di clienti residenti) e soprattutto sui comuni a vocazione culturale, storico, artistica e paesaggistica, che registrano addirittura un incremento (+6,5%) rispetto al 2019 (unica variazione positiva registrata).

Trattando il movimento turistico dei clienti nelle strutture ricettive ci viene d'aiuto il grafico sotto riportato dell'Istat che analizza il periodo turistico gennaio-settembre in Italia. Si evince che nel mese di agosto non c'è una decrescita percentuale bensì, seppur lieve, un aumento del 0.2%. I numeri restano comunque fortemente condizionati dall'emergenza sanitaria.



ARRIVI E PRESENZE NEGLI ESERCIZI RICETTIVI PER MESE E RESIDENZA DEI CLIENTI
Variazioni percentuali 2020/2019 per i primi 9 mesi dell'anno

MOVIMENTO	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	anno fino a settembre
Residenti										
Arrivi	5,8	-11,9	-87,6	-98,8	-91,3	-60,5	-17,0	0,2	-14,0	-39,0
Presenze	3,3	-8,5	-75,8	-92,1	-84,5	-63,3	-26,4	-6,7	-7,8	-32,9
Non residenti										
Arrivi	5,1	-11,9	-94,2	-99,9	-99,6	-93,0	-73,7	-57,8	-58,3	-72,6
Presenze	3,3	-3,2	-89,0	-98,3	-98,1	-93,1	-72,1	-54,7	-51,4	-68,6
Totale										
Arrivi	5,5	-11,9	-90,5	-99,3	-96,0	-77,4	-47,1	-26,4	-39,6	-55,9
Presenze	3,3	-5,8	-82,4	-95,4	-92,9	-79,5	-49,0	-26,1	-33,5	-50,9

Fonte: Istat, Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi, dati provvisori. I dati mensili sono disponibili su dati.istat.it

Più nel dettaglio, rispetto allo stesso mese dell'anno precedente la flessione delle presenze totali è pari a -49% a luglio e si riduce ad agosto (-26,1%), soprattutto grazie alla componente domestica, che fa registrare cali meno consistenti di quella straniera (rispettivamente -6,7% e -54,7%). A settembre la variazione negativa delle presenze totali torna ad ampliarsi, arrivando a -33,5%. Il settore alberghiero è quello in maggiore sofferenza: le presenze registrate nei primi nove mesi del 2020 sono meno della metà (il 46%) di quelle rilevate nel 2019, mentre quelle del settore extralberghiero il 54,4%. Nello specifico, nel trimestre estivo le flessioni sono pari, rispettivamente, a -39,7% e -31,1%.

Per quanto riguarda l'estate 2021 assistiamo a un miglioramento, merito soprattutto della campagna di vaccinazione adottata dal nostro paese che ha permesso di andare in vacanza più serenamente. Notiamo come il turismo più frequente sia sempre quello domestico ma con una crescita anche per quanto riguarda il turismo internazionale con meno restrizioni rispetto all'annata precedente.

Per rispondere alla crisi pandemica, l'unione europea ha risposto con l'introduzione del **Next Generation EU (ngeu)**. Un programma di portata e ambizione inedite che prevede investimenti e riforme per accelerare lo sviluppo digitale ed ecologico migliorando la formazione dei soggetti che vi lavorano. Per l'Italia il NGEU rappresenta un'opportunità di sviluppo imperdibile. L'Italia deve modernizzarsi intensificando gli sforzi di contrasto verso la povertà e le disuguaglianze sociali. Il NGEU può essere l'occasione per riprendere un percorso di crescita economica sostenibile e duratura rimuovendo gli ostacoli che hanno bloccato la crescita italiana negli ultimi decenni.

L'Italia è la prima beneficiaria in valore assoluto dei due principali strumenti del NGEU: il dispositivo per la ripresa e resilienza (**PNRR**) e il Pacchetto di Assistenza alla Ripresa per la Coesione e i Territori d'Europa (**REACT-EU**). Il PNRR è un piano di sviluppo composto da sei missioni:

1. rivoluzione verde e transizione ecologica;
2. infrastrutture per una mobilità sostenibile;
3. istruzione e ricerca;
4. inclusione;
5. Coesione;
6. Salute.

Il Piano è in piena coerenza con i sei pilastri del NGEU e soddisfa largamente i parametri fissati dai regolamenti europei sulle quote di progetti “verdi” e digitali. Il turismo ai tempi del covid è in continuo aggiornamento, di conseguenza potrebbe variare ancora in base alla situazione sanitaria, la speranza è che il peggio sia passato e che si possa andare verso un turismo sempre più all’insegna della sostenibilità e superare soprattutto alcuni aspetti che rovinano la bellezza delle città o delle destinazioni turistiche troppo prese d’assalto...

Bisogna anche prendere in considerazione il conflitto in Ucraina di febbraio/marzo 2022 che avrà forti ripercussioni sul turismo internazionale e nazionale...

1.8 Effetti del conflitto russo-ucraino sul turismo

Il conflitto russo-ucraino, iniziato attorno alle fine del mese di febbraio, è un ulteriore elemento da prendere in considerazione analizzando il turismo contemporaneo. È una situazione gravissima che avviene in un momento in cui la ripresa turistica, in vista dell’estate, avrebbe probabilmente fatto registrare dei numeri ancora migliori rispetto alla passata estate del 2021. Analizziamo solamente la parte economica dal punto di vista turistico ma i danni sono ingenti in tutti i settori, a partire dalla condizione sociopolitica fino all’importazione di risorse dal territorio russo e ucraino.

Gli effetti saranno gravi sia a livello globale che nazionale. Il turismo russo, infatti, in Italia è un fenomeno iniziato dalla metà degli Ottanta. A partire dal 1991 quadruplicarono gli arrivi da quella che all’epoca era ancora l’Unione Sovietica, arrivando ad un milione di presenze. L’incremento è stato costante negli anni tanto che l’Enit, ente nazionale del turismo, nel 1995 decise di aprire un ufficio direttamente a Mosca per favorire e accompagnare il flusso crescente di turisti verso il nostro paese. I russi dell’Italia amano l’arte, la moda, il cibo e i vini tanto da venire quasi definiti ambasciatori che nel tempo hanno contribuito a forgiare quell’immagine di paese che attrae moltissimi visitatori dall’est.

A partire dal 2009 e fino al 2014 i pernottamenti dei turisti russi in Italia sono passati da 3 milioni e 600 mila fino a quasi 8 milioni, aumentando quindi anche la spesa grazie ai pacchetti forniti dal turismo deluxe con la formula del “tutto compreso”. Il turismo russo è composto non solo da magnati ma da persone con un certo reddito e tenore di vita. Un’indagine sul turismo internazionale, compiuta dalla Banca d’Italia, ha stabilito che la spesa media giornaliera da parte dei russi in Italia è di circa 170 euro, di gran lunga superiore al resto dei turisti stranieri in Italia.

Nel 2016 l’Enit, coadiuvata dalla Banca d’Italia, rende a conoscenza che i visitatori russi in Italia sono stati +5.3% rispetto all’annata del 2015. Negli anni

successivi, più precisamente nel 2019, l'Enit ha annunciato che i russi prediligono l'Italia rispetto alla Spagna.

Questo conflitto provocherà sicuri stop di arrivi in Italia, mettendo in ulteriore crisi il settore turistico, già indebolito dopo due anni di pandemia anche perché già dalla Pasqua ortodossa (che cade a fine aprile) erano attesi i primi arrivi, solitamente circa 175 mila pernottamenti con quasi 20 milioni di ricavato che proseguivano fino ad autunno inoltrato. Tra le mete più gettonate troviamo sicuramente Forte dei Marmi, Firenze, Siena, Montecatini Terme, Cortina, la Costa Smeralda in Sardegna ma anche Ischia, il Garda e la Liguria principalmente con Sanremo e Portofino ma anche tutta la costa e le località di mare in Emilia-Romagna.

La ripartenza turistica (e non solo) rischia oggi di essere più lenta del previsto. Le conseguenze della guerra riguarderanno anche il turismo incoming verso il nostro paese, al netto degli effetti già visibili sui costi dell'energia e delle materie prime che incideranno parecchio sui prezzi dei servizi turistici e della mobilità generale. Il Touring Club Italiano, attraverso il proprio centro di studi, ha fatto il punto sulle conseguenze della guerra. Nel 2019, la Russia era seconda solo agli USA come paesi extraeuropeo (parzialmente per la Russia) per numeri di presenze e ricavo totale. La spesa turistica era suddivisa per regioni:

1. Veneto con il 20%;
2. Emilia-Romagna 19%;
3. Lazio 15%;
4. Lombardia 15%;
5. Il restante 31% dalle altre regioni italiane.

Il viaggiatore russo aveva anche un'importante valenza sul settore del "lusso". Città come Roma, Milano erano i maggiori centri d'acquisti, tanto che, secondo Global Blue, società leader dello shopping in Italia, lo scontrino medio superava i 1200 euro.

Un articolo di Euronews, ci aiuta a fare una ricerca sul turismo fuori dall'Italia, portando l'esempio dell'isola di Cipro. Nell'isola del mediterraneo, la stagione inizia molto presto, circa a metà marzo. Mediamente l'isola ospita 800 mila turisti russi e ucraini, pari al 22% del totale, una perdita quasi di 500 milioni di euro. Il ministero del turismo di Cipro sta cercando di lanciare una campagna per promuovere Cipro verso altri mercati anche se la questione non è certamente semplice.

Secondo il presidente dell'Enit, Giorgio Palmucci, non potremo contare sulle presenze americane per questo periodo primaverile/estivo in quanto, oltreoceano la guerra è percepita in Europa e non localizzata solo a est tra Ucraina e Russia. Sempre secondo Palmucci sarà un turismo di prossimità, con gli italiani che sceglieranno viaggi interni.

CAPITOLO 2 - LA DESTINAZIONE TURISTICA

2.1 I fattori che determinano i flussi turistici (push-pull)

Il fenomeno turistico, come viene ricordato da Umberto Toschi con la sua importante relazione al “*XVII Congresso Geografico Italiano*” di Bari nel 1957, non ha come oggetto di studio solo la regione di transito del turista potenziale ma anche di altre due regioni: quella di partenza/origine (regione di turismo attivo) e quella di destinazione (regione di turismo passivo).

Nel modello turistico proposto da Leiper nel 1979 vengono presi in considerazione tre elementi:

1. Il **turista**, ovvero il fattore umano: il turista è l’attore di questo sistema, essendo l’esperienza turistica percepita da molte persone come una parte importante della propria vita;
2. gli **elementi geografici** che vengono identificati anche da Leiper nella regione di origine dei viaggiatori, nella regione di destinazione dei turisti e nella regione di transito;
3. la **filiera turistica** ovvero il complesso di attività, imprese, organizzazioni coinvolte nella definizione ed erogazione del prodotto turistico.

Secondo Leiper il fenomeno turistico è quindi rappresentabile “come lo spostamento di flussi di persone che, partendo dalle zone di origine, attraverso le zone di transito, raggiungono le aree meta del viaggio, ovvero le destinazioni turistiche”. Lo scambio di flussi che viene a crearsi tra la regione d’origine e quella di destinazione dipende da due fattori che vengono denominati come **fattore push** e **fattore pull**.

I **fattori push** sono identificabili con tutti quegli elementi presenti all’interno delle regioni generatrici di flussi che spingono il potenziale turista a lasciare temporaneamente il proprio luogo di residenza alla ricerca di una destinazione turistica dove trascorrere una vacanza o un soggiorno. Essi possono essere suddivisi sulla base delle *caratteristiche proprie della regione di generazione* o sui *rapporti fra la regione generatrice e la regione di destinazione*.

Nel primo aspetto distinguiamo:

1. **fattori economici**: reddito disponibile, propensione alla spesa della regione, potere d’acquisto della valuta nazionale;
2. **fattori sociali**: attività economiche prevalenti, rapporto tra tempo di lavoro e di “non lavoro”, livello d’istruzione della popolazione;
3. **fattori demografici**: età media della popolazione, speranza di vita, numerosità e composizione delle famiglie;
4. **fattori ambientali**: caratteristiche climatiche e morfologiche della regione, presenza o meno di risorse naturali, storiche, artistiche ecc...

In merito ai rapporti fra la regione generatrice e la regione di destinazione distinguiamo:

1. **fattori geografici**: distanza tra le due regioni, livello di sviluppo del trasporto aereo e tempi di percorrenza;

2. **fattori storici:** scambio di tradizioni fra le due regioni e fenomeni migratori;
3. **fattori culturali:** riferimenti alla lingua, cultura, religione, usi e costumi, tradizioni cercando differenze o similitudini tra le due regioni.

I **fattori pull** sono invece rappresentati da tutti gli elementi che sono alla base della scelta della destinazione turistica da parte dei turisti. Sono pertanto i fattori correlati alle risorse disponibili e alle azioni intraprese dalle regioni di destinazione per motivare la scelta della propria destinazione rispetto a una destinazione concorrente.

I fattori sono:

1. **Informazione, accoglienza e ricettività:** l'informazione e l'accoglienza turistica sono molto importanti per la scelta e la qualità della vacanza e fanno parte delle azioni di marketing messe in atto dalle organizzazioni che gestiscono le destinazioni turistiche. La ricettività si trova alla base dell'offerta turistica di una destinazione e può diventare il vero fattore di attrazione di una località, sia per le caratteristiche della struttura ricettiva, sia per il tema della vacanza che la contraddistingue;

2. **Accessibilità:** qui va fatta una distinzione tra accessibilità sociopolitica (ad esempio permessi di soggiorno, autorizzazioni e visti), accessibilità geografica (mezzi di trasporto), accessibilità economica ovvero il costo che i turisti devono sostenere per recarsi e soggiornare nella destinazione;

3. **L'immagine turistica:** è ciò che la distingue dalle altre. L'esperienza turistica è costruita proprio dalla somma data dell'immagine che il turista ne ha prima di partire, da ciò che vive durante il soggiorno e dalla conclusione dell'esperienza stessa: tutto questo costituisce l'immagine che il turista porta con sé di quella specifica destinazione;

4. **Le attrazioni:** sono la vera ragione d'essere di una destinazione turistica e comprendono gli elementi artificiali, culturali e naturali che spingono il turista a preferire una determinata destinazione piuttosto che un'altra. Tra le attrazioni artificiali vi sono le infrastrutture per il tempo libero, eventi, manifestazioni e centri culturali; rispetto alle attrazioni naturali hanno una minor capacità distintiva e danno alla destinazione un vantaggio competitivo meno durevole. È necessario, quindi, che ci sia un equilibrio di fattori naturali e artificiali in grado di qualificare una destinazione come turistica. In mancanza di originalità, il rischio è quello della standardizzazione e che si venga sostituiti con altre destinazioni.

C'è una differenza tra i **fattori push** e i **fattori pull**: nei fattori push la regione di destinazione può solo tenere conto, deve conoscerli tramite analisi e ricerche di mercato per orientare le proprie scelte strategiche e le proprie azioni di marketing. Nei fattori pull, essendo alla base delle motivazioni dei potenziali turisti nella scelta della vacanza o del soggiorno, sono quelli su cui le organizzazioni che gestiscono le destinazioni devono agire, in una prospettiva manageriale, per favorire la competitività della destinazione rispetto alle località concorrenti.

2.2 Destinazione turistica

Il concetto di destinazione turistica è entrato in letteratura e nel turismo dagli anni '90 dello scorso secolo. Alcuni sinonimi del termine possono essere area, luogo, regione, distretto e comprensorio, seguiti dall'aggettivo turistico.

La destinazione è quindi un insieme di prodotti, servizi e attrazioni in uno spazio geografico. La destinazione è l'obiettivo del viaggio, che grazie alle sue attrazioni naturali e artificiali è visitato dal turista. La destinazione deve disporre di strutture e infrastrutture necessarie al soggiorno (trasporto, alloggio, ristorazione e attività) e deve avere una forte capacità di richiamo emozionale legato alla notorietà e all'immagine.

La definizione di destinazione turistica può concentrarsi in tre diverse prospettive: dal punto di vista della **domanda**, dell'**offerta** e con un **approccio olistico**.

Dal punto di vista della **domanda**, la destinazione è il contesto geografico scelto dal turista o da un segmento di turisti come meta del proprio viaggio. Questa viene individuata in base ai bisogni e alle richieste del potenziale ospite e dai servizi che questo intende consumare. La destinazione viene scelta dall'ospite in base alla sua origine e alle conoscenze e info che ha l'ospite di questa. Per il visitatore la destinazione è una combinazione di prodotti e servizi che egli intende consumare nella delimitazione geografica che decide. Più gli interessi che muovono il turista sono mirati e specifici, più la scelta della destinazione sarà ristretta mentre più lontano è il luogo di residenza dell'ospite e più ampia è la scelta, più specifico è l'interesse e più ristretta è la destinazione.



Grafico della destinazione turistica vista dal punto di vista della domanda.

Dal punto di vista dell'**offerta**, la destinazione turistica è il risultato delle attività di produzione ed erogazione da parte di più aziende, all'interno di una determinata area, concepite e offerte in modo unitario e coordinato. Secondo lo studioso Tamma, la destinazione non è più solo importante dal punto di vista geografico, ma è focalizzata sui comportamenti strategici e sulle soluzioni operative. Proprio Tamma definisce la destinazione come SLOT, sistema locale di offerta turistica

che un uno spazio definito propone un'offerta turistica articolata, avente un sistema di ospitalità specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali. L'attenzione è quindi focalizzata sui comportamenti strategici, sulla gestione della destinazione e su soluzioni operative.

Dal punto di vista **olistico** si rispetta sia la domanda che l'offerta, viene ritenuto come approccio più completo. Lo studioso Dalla Corte sostiene che la destinazione turistica è un prodotto turistico complesso: dal punto di vista dell'offerta la complessità è data dagli sforzi dei soggetti volti a promuovere le località. Secondo Pencarelli e Forlani nella destinazione si svolgono attività che combinano le diverse risorse disponibili. Queste attività sono combinate dai produttori o dal turista e comprendono beni, servizi ecc...

Per avere un quadro generale più specifico rispetto a come possiamo definire una destinazione turistica dobbiamo dividere le destinazioni in **corporate** e **community**:

1. Le **destinazioni corporate** sono luoghi nei quali l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato con logica orientata al marketing da parte di una società di gestione che ne controlla i fattori di attrattività, le strutture e le infrastrutture turistiche;

2. Le **destinazioni community** sono caratterizzate da una dimensione sistemica per l'elaborazione di una strategia di sviluppo turistico. Attraverso la collaborazione di molteplici attori locali, si propone sul mercato turistico attraverso uno specifico marchio. A differenza delle destinazioni corporate, le destinazioni community sono caratterizzate da risorse e attività appartenenti ad imprese indipendenti, spesso locali dove l'ente pubblico territoriale controlla le risorse locali per uno sviluppo turistico.

2.3 Ciclo di vita di una destinazione turistica

Per ciclo di vita della destinazione s'intende il succedersi naturale di fasi dal momento d'introduzione e lancio della destinazione sul mercato fino al raggiungimento di una posizione di consolidamento e infine di maturità. Parallelamente al trascorrere del tempo nel territorio variano i flussi turistici. Il ciclo di vita tiene conto di diversi fattori: **1.** L'offerta della destinazione dal punto di vista delle strutture e delle infrastrutture e il grado di capacità operativa degli operatori locali; **2.** La notorietà della destinazione e la sua collocazione nello spazio motivazionale nei mercati; **3.** La porzione di spazio dedicata all'attività turistica, inteso il consumo del territorio; **4.** L'impatto del turismo sulla cultura, facendo riferimento alle attività economiche praticate, alla vocazione e all'incontro tra la popolazione residente e gli ospiti per quanto riguarda gli usi e i costumi.

Secondo gli schemi elaborati dagli studiosi Butler e Argwal verso la fine degli anni '90 e ripresi da Martini nel 2010, le fasi tipiche attraversate da una destinazione turistica sono le seguenti:

1. esplorazione: in questa fase il territorio è visitato da pochi turisti, i servizi sono ancora scarsi, il luogo presenta ancora naturalezza e originalità,

possiamo definirlo un ambiente ancora integro. Le strutture ricettive sono basse e i turisti s'integrano bene con le risorse presenti;

2. **coinvolgimento**: in questa fase aumentano i servizi turistici offerti e il turismo diventa una fonte di lavoro per le popolazioni residenti. Inizia a crescere l'impatto ambientale sul territorio;
3. **sviluppo**: il territorio offre nuovi servizi, la promozione cresce e diventa essenziale. La percentuale dei turisti nei periodi di picco inizia a superare quella dei residenti, per questo è possibile che si manifestino problemi di antagonismo;
4. **stagnazione**: è raggiunto il massimo sfruttamento dell'area, la località è molto nota, ma inizia a essere considerata "fuori moda". Il turismo è di massa con problemi di eccesso di carico per il territorio;
5. **post-stagnazione**: la destinazione deve essere riposizionata nel mercato e il come dipende dalle decisioni di azione a livello di management. In base a questa decisione si andrà incontro a un **rinnovamento / riposizionamento / ringiovanimento** oppure a un **declino**.

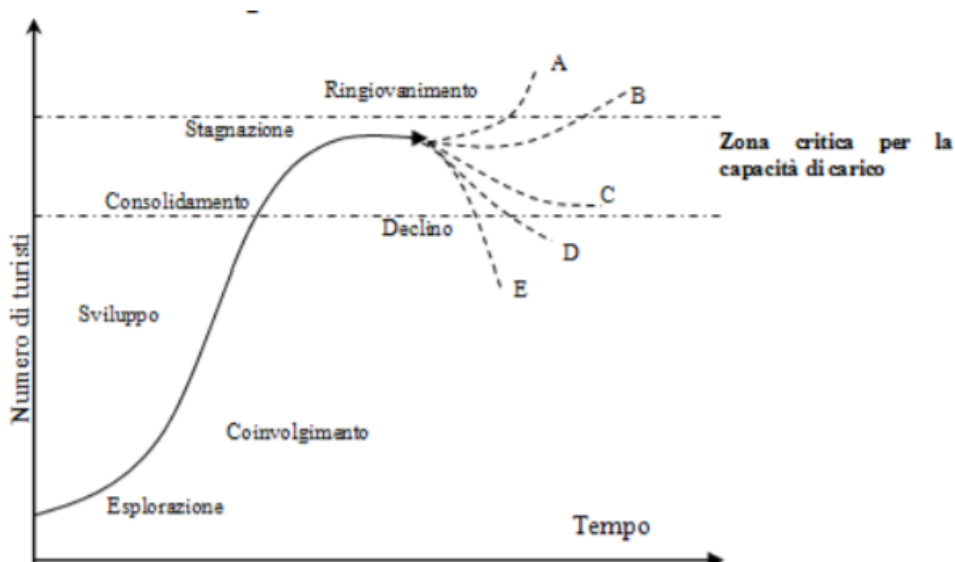


grafico del modello di Butler

2.4 Destination Community

Si tratta di una destinazione dove il territorio rappresenta uno degli elementi principali della strategia di sviluppo turistico. Queste destinazioni, grazie all'interazione dei molteplici attori locali, si propongono sul mercato attraverso uno specifico brand. Le caratteristiche più importanti della destinazione community sono:

1. il territorio si offre al mercato turistico, proponendo attrazioni naturali e artificiali che consentono la pratica di vacanza;
2. le attività e le risorse sono possedute da imprese locali indipendenti;

3. l'ente pubblico territoriale controlla le risorse del paesaggio e i beni pubblici offerti, sostenendo l'offerta tramite il finanziamento di attività e lo svolgimento di strutture dirette;
4. il governo delle destinazioni community lavora su tre punti: **A.** la necessità di conferire una visione sistemica all'offerta turistica locale; **B.** il problema di coordinamento in assenza di gerarchia; **C.** il ruolo dell'ente pubblico territoriale nello sviluppo del turismo;
5. i prodotti turistici offerti derivano dall'interazione tra turista e territorio.

Nell'offerta di una destinazione community s'individuano tre possibili dinamiche:

1. **Configurazione PUNTO A PUNTO:** il turista compone da solo la sua vacanza, accedendo da solo alle risorse e alle informazioni. Intraprende relazioni singole con i diversi attori locali;
2. **Configurazione PACKAGE:** nel momento in cui il turista giunge a destinazione riceve un programma completo, spesso prepagato. Qui l'impresa si occupa della progettazione e dell'assemblaggio del prodotto turistico. In questo modo il pacchetto è venduto già nella sua composizione e l'attività del turista è volta al minimo;
3. **Configurazione NETWORK:** l'offerta è combinata da diversi attori locali. Al turista vengono assicurati varietà, sinergia e uniformità delle diverse attrazioni, delle quali potrà trarne beneficio durante il soggiorno.

Le destinazioni turistiche “**Community**” necessitano di un rapporto di reciprocità tra il turista stesso e il territorio, occorre quindi che le destinazioni si organizzino e si gestiscano attraverso le innovazioni tecnologiche, al passo con i tempi.

Purtroppo, nel modello di destinazione community si distingue anche la limitatezza di vantaggi nei confronti della popolazione locale:

1. Spesso i profitti e i risultati finanziari sono a beneficio di investitori esterni;
2. Il personale qualificato è esterno al territorio... i locali possiedono solo mansioni esecutive e contratti stagionali;
3. Dopo il recupero dell'investimento non vi è sempre il rinnovo delle strutture;
4. Dopo la fase di maturità non c'è sempre sostegno promozionale e commerciale.

È necessario gestire una destinazione di tipo community. La destinazione è infatti il contesto geografico scelto dal turista come meta del proprio viaggio. La delimitazione geografica della destinazione varia in base a:

1. Origine dell'ospite: più distante è la regione di origine più ampia è la destinazione. Per i turisti, scoprire destinazioni nuove e sempre più lontane è un'esigenza insita nel concetto di vacanza. Il settore turistico si deve adeguare all'allargamento dei mercati;
2. Informazioni e conoscenze che l'ospite ha sulla destinazione;
3. La destinazione viene sempre definita dal potenziale ospite.

La destinazione per l'ospite è la combinazione di prodotti e servizi che intende consumare nelle destinazioni che decide. La gestione integrata spesso prende ad interesse le destinazioni community. La gestione integrata di una destinazione è compiuta grazie al concetto di destination management, il quale si propone di gestire nel sistema strategico i fattori pull che influenzano i settori turistici. Gestire

in modo integrato la destinazione significa fare in modo che all'interno del processo strategico della destinazione si integrano anche attrazioni e servizi turistici che la destinazione può offrire in base alle sue caratteristiche territoriali. Nelle destinazioni community la durevolezza del fenomeno turistico è legata alla capacità di rispettare la soglia di carico di sostenibile nell'ambiente, in modo di garantire il soddisfacimento delle richieste di accesso, visita e fruizione dei turisti alle risorse naturali, le quali sono considerate esauribili. Un eccesso di antropizzazione e d'infrastrutturazione dovuto allo sviluppo turistico genera, nel lungo periodo, un danno economico, in quanto sottrae valore all'insieme di risorse disponibili nella destinazione mediante il suo sfruttamento. Le politiche volte alla conservazione dell'ambiente (e delle risorse nel loro complesso, quindi anche architettoniche, artistiche, antropologico-culturale), devono essere interpretate non come un limite ma come un percorso strategico attraverso il quale incrementare e mantenere nel tempo la competitività di una destinazione.

Il concetto di territorio nelle destinazioni community è molto importante perché questo non è visto solo come l'elemento contenitore che contiene l'offerta, ma proprio come l'elemento che qualifica l'offerta -> questo diventa quindi una vera e propria risorsa perché in esso, oltre che stagliarsi il contesto geografico e fisico, si stagliano anche elementi come identità, istituzione, cultura, relazioni sociali che formano il capitale umano e sociale della destinazione e quindi hanno un ruolo fondamentale sull'attività economica. Abbiamo detto che il territorio è importante in una destinazione: è quindi fondamentale attuarne un disegno complessivo stimolando la partecipazione di tutti i soggetti pubblici e privati coinvolti in questo, risulta quindi importante raggiungere accordi tra soggetti pubblici e privati per superare le logiche competitive interne (esempio Abano Terme). Oggi il territorio è l'elemento che qualifica e differenzia la destinazione. All'interno di questo ci sono attori locali e aziende, ma anche elementi come istituzioni, cultura, identità, capacità e relazioni sociali che hanno un ruolo importante sull'attività economica attraverso il capitale umano e sociale. Il turista dà una visione sistemica e integrata della destinazione (il turista non fa più riferimento ad ogni singolo anello della catena ma ha una visione d'insieme degli elementi), è molto importante favorire la fusione e il lavoro comune di questi anelli. Possiamo, quindi, dire che il concetto di destination management agisce sul territorio per enfatizzare elementi che rendono attrattiva e distintiva una destinazione rispetto ad un'altra quindi, oltre ad essere fondamentali i turisti, sono fondamentali anche gli attori e le istituzioni.

La durevolezza del fenomeno turistico nelle destinazioni community è legata alla sostenibilità dell'ambiente, risulta importante per garantire l'accesso dei turisti alle risorse naturali. L'eccesso di antropizzazione e di infrastrutture genera un danno economico perché toglie valore alle risorse disponibili a causa dello sfruttamento umano del territorio. Per mantenere la competitività e la valorizzazione di una destinazione è importante attuare un piano strategico attraverso delle politiche di conservazione dell'ambiente, sia risorse naturali che architettoniche e culturali. Questo piano strategico per la valorizzazione e il mantenimento delle risorse deve contenere e promuovere diverse azioni:

1. Essere attivi nel risparmio energetico, utilizzano fonti alternative e riducendo i consumi energetici;

2. Essere attivi nella gestione dei rifiuti e delle forme di inquinamento connesse al fenomeno turistico;
3. Essere attivi nella tutela del patrimonio;
4. Essere attivi nella gestione di accesso alla destinazione, tramite mobilità e trasporti;
5. Essere attivi nella gestione dei piani urbanistici.

2.4.1 Destination Management

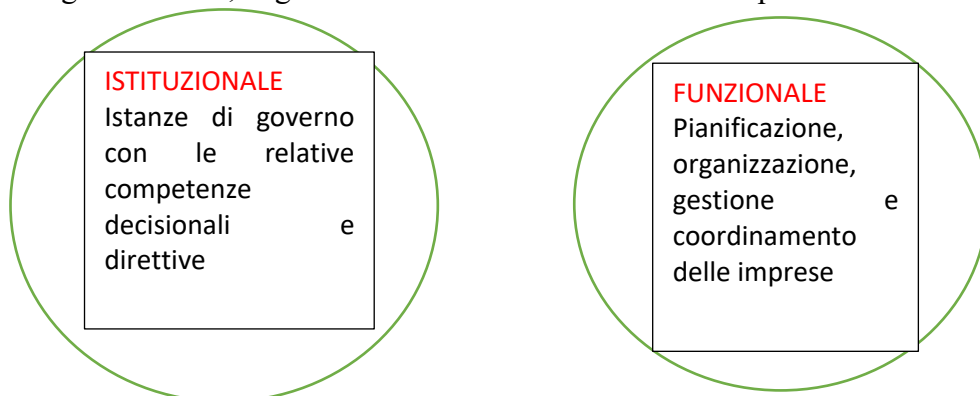
La principale definizione è stata introdotta dallo studioso Dalla Corte, egli sostiene:” la destination management come un tipo di gestione strategica delle località, attraverso un sistema di pianificazione e il controllo delle attività che servono per incentivare il flusso dei turisti presenti all’interno di una determinata area”.

Le destinazioni turistiche sono tra le realtà territoriali più difficili da gestire a causa della complessità delle relazioni degli stakeholder locali. Gestire e commercializzare le destinazioni è quindi una vera e propria sfida a causa della varietà di soggetti coinvolti nello sviluppo turistico; proprio per questo la gestione della destinazione, la definizione delle strategie e l’attuazione delle azioni di marketing devono vedere il coinvolgimento di tutte le parti interessate, compresi i residenti, le imprese, gli investitori, i turisti...

Una delle questioni più complesse da affrontare è l’utilizzo in termini sostenibili di risorse territoriali e del patrimonio storico-artistico a fini turistici ma preservandole per le generazioni future. Trovare il compromesso che contemperi tutti questi successi è estremamente difficile ma è la chiave del successo a lungo termine.

Come abbiamo già detto, il concetto di destination management è molto complesso e si presta a un’interpretazione **istituzionale** e **funzionale**.

Dal punto di vista **istituzionale** fa riferimento a tutte le istanze di governo della destinazione, con le relative competenze decisionali e direttive per favorire l’ambito turistico; mentre l’interpretazione **funzionale** riguarda la pianificazione, l’organizzazione, la gestione ed il coordinamento delle imprese.



Ma sia da un punto di vista strategico che da quello operativo, l’approccio di destination management comporta la capacità di saper individuare, comprendere, coordinare e gestire il complesso di relazioni e interazioni tra gli attori pubblici e

privati della destinazione, nonché gli effetti che il contesto competitivo ha nei confronti della destinazione stessa.

Il destination management è un processo di gestione strategica del territorio, ovvero nell'insieme delle attività necessarie per creare una visione condivisa, superando le logiche competitive interne, favorendo accordi tra gli attori pubblici e privati, stimolando la partecipazione di tutti questi soggetti al disegno complessivo della destinazione.

I turisti percepiscono la destinazione come un unico brand, un insieme di risorse e servizi. Prima di visitare la destinazione i turisti si fanno un'idea della destinazione e hanno una serie di aspettative che si fondano su esperienze passate, sul passaparola (oggi sempre più online), sul ruolo dei media e del web, sulle pubblicità e sui luoghi comuni/stereotipi. Durante il loro soggiorno i turisti vivono, consumano e percepiscono la destinazione come un'esperienza completa, unica, senza rendersi conto che ogni elemento del prodotto integrato nella destinazione è realizzato e gestito da singoli attori turistici. È l'impressione generale che ricavano durante la loro permanenza che determina l'immagine che i turisti si fanno della destinazione dopo la visita.

I principali obiettivi del destination management sono i seguenti:

1. Massimizzare la soddisfazione e la qualità dell'esperienza di visita della destinazione da parte dei turisti (obiettivo principale);
2. Riuscire a garantire una buona qualità della vita e dei servizi a favore della popolazione locale: una destinazione dove si vive bene è spesso una destinazione che accoglie bene i turisti;
3. Massimizzare la redditività a favore delle imprese locali, di incrementare gli effetti moltiplicatori del turismo, ottimizzando allo stesso tempo gli impatti del turismo e garantendo così un equilibrio sostenibile tra benefici economici e costi.

Il destination management è quindi la gestione coordinata di tutti gli elementi che costituiscono una destinazione. Una gestione coordinata può aiutare infatti a evitare la duplicazione degli sforzi per quanto concerne la promozione, l'erogazione dei servizi per i visitatori, la formazione, il supporto alle imprese e identificare eventuali lacune gestionali che in precedenza non erano affrontate.

La gestione delle destinazioni può risultare più facilmente organizzabile sulla base degli ambiti amministrativi locali, sub-regionali, regionali e statali perché spesso è il settore pubblico che detiene e gestisce molte delle infrastrutture, compreso anche il patrimonio naturale, artistico e monumentale. Accade però che la destinazione potrebbe anche dover essere organizzata attorno a una specifica risorsa, quale una costa, una valle o un'attrazione naturale/culturale.

Le destinazioni sono direttamente responsabili della gestione dell'esperienza turistica nei confronti dei turisti una volta che questi sono giunti nella località e questo, come abbiamo già analizzato, richiede cooperazione e coordinamento. Tra le formule più utilizzate per il coordinamento e la cooperazione tra le diverse parti interessate vi è quella di dare vita ad una partnership di tipo pubblico o privato per lo sviluppo e la gestione del turismo che svolge le seguenti funzioni:

- Sviluppo della vision della destinazione;
- Definizione condivisa delle linee strategiche per la gestione della destinazione;
- Attuazione coordinata dei piani di azione;

- Sviluppo dei prodotti turistici integrati da prodotti e dei progetti di promozione;

- Coinvolgimento dei partner nella programmazione di progetti mirati, compresa la pianificazione degli investimenti e la loro attuazione.

I prodotti richiesti in una destinazione da ogni ospite sono combinazioni spesso diverse per ogni ospite; possiamo quindi dire che ogni destinazione è composta da diversi livelli di come la destinazione può essere vista. Per essere competitiva, la destinazione deve essere organizzata in modo che l'integrazione tra servizi, prodotti e livelli geografici sia il punto di forza. Per riunire tutti i servizi, i prodotti e i livelli geografici possiamo intervenire sulla catena di destinazione: questo è un sistema di offerta della destinazione che riesce a unire tutti i servizi, le attrazioni e i prodotti offerti (questo sistema di offerta è formato da canali come il telefono, le ADV, le fiere del turismo, Internet, le riviste sul turismo).

Il destination management deve generare un'offerta attraverso la pianificazione strategica che porta la destinazione a scegliere la sua domanda turistica e le proprie attrazioni. I contenuti della strategia di sviluppo per arrivare all'offerta della destinazione possono riassumersi in alcune domande e nelle conseguenti azioni:

- **Che cosa abbiamo?** Bisogna analizzare risorse e attrattive della destinazione;

- **Chi vogliamo?** Bisogna identificare uno specifico target di mercato;

- **Come possiamo soddisfarli?** Bisogna elaborare un piano di sviluppo dell'offerta;

- **Come possiamo raggiungerli?** Dopo aver elaborato il piano di sviluppo, dobbiamo elaborare un piano di marketing;

- **Come possiamo mantenerli?** Bisogna strutturare l'accoglienza turistica;

- **Come possiamo misurare i risultati?** Bisogna monitorare la soddisfazione del cliente, misurare l'impatto ambientale e socioeconomico del turismo.

Lo scopo principale del destination management è quello di cercare di dare significato ad ogni singola attività inserendola in un unico contesto di destinazione. Per intercettare i soggetti per dare significato ad ogni attività bisogna avvalersi di supporti tecnologici, ad esempio car turistiche. Questi supporti tecnologici sono attivi soprattutto nel marketing e nelle tecnologie di informazione e comunicazione. Non tutte le offerte turistiche sono compatibili con le caratteristiche del luogo.

Altro importante scopo del destination management è quello di coordinare l'attività delle singole imprese all'interno di progetti condivisi nella destinazione. Questo è importante perché, ad esempio, si possono intercettare segmenti di mercato che magari le imprese non saprebbero gestire bene da sole. Le aree dove questa azione è particolarmente visibile sono quelle interessate al marketing e alle tecnologie per l'informazione e la comunicazione. Per unire le aziende in questi progetti, il DM deve:

1. Acquisire legittimazione da parte degli attori;

2. Gestire le relazioni tra gli attori;

3. Portare gli attori al conseguimento di buoni risultati di mercato;

4. Rimanere parte integrante del tessuto sociale della località, non diventandone corpo estraneo.

2.4.2 DMO

Secondo l'UNWTO, la **Destination management organization (DMO)** è l'organizzazione responsabile per il management ed il marketing della destinazione, il cui compito è quello di promuovere e organizzare l'integrazione degli elementi caratterizzanti di un territorio che convergono nel dar corpo ad un'offerta turistica competente e performante. Compie anche l'azione di "meta-management", indirizzando il lavoro degli operatori creando e dando luce ad una politica turistica; risulta così evidente che la presenza di un organismo di meta-management apposito innalza le possibilità che le funzioni di destination management siano esercitate in modo efficiente ed efficace.

Le attività della DMO si possono suddividere in due macro-gruppi: quelle orientate alla **gestione della destinazione** (destination management) e quelle **orientate al marketing** (destination marketing).

Secondo la European cities marketing, associazione europea per il turismo urbano, le destinazioni in futuro dovranno saper sviluppare sempre più una visione unitaria e strategica. Nel manifesto "the future of DMO's", del 2017, questa organizzazione ha individuato otto punti principali che potrebbero orientare le DMO verso una gestione più moderna ed efficace. Gli otto punti sono sintetizzati in questa maniera:

1. Sostenibilità sociale;
2. Distinguibilità sul mercato mondiale;
3. Visione integrata della destinazione, non solo le singole attrazioni ma il territorio nel suo insieme;
4. Le partnership sono di fondamentale importanza;
5. Nuove forme di finanziamento, nuove opportunità: diversificare le fonti di entrate;
6. Smart cities: utilizzare le innovazioni tecnologiche come l'intelligenza artificiale per fornire servizi migliori;
7. Integrare la sharing economy a patto che le condizioni sia vantaggiose per la qualità della destinazione;
8. Gestione della sicurezza e delle crisi: è difficile essere un partner affidabile in tempi difficili.

Quelle orientate alla **gestione della destinazione** devono mettere in contatto la domanda con l'offerta. Inoltre, devono comprendere e interpretare le esigenze del visitatore dando risposte semplici ed immediate, deve coordinare in modo continuativo l'insieme di attività e di offerte della destinazione procurando una distribuzione efficiente dei prodotti nei mercati che rappresentano un elevato potenziale di sviluppo.

Quelle **orientate al marketing** invece devono essere in grado di prendere le decisioni strategiche in relazione alle leve di marketing quali prodotto, branding, prezzo, segmentazione del mercato, promozione e distribuzione.

In tal senso, le DMO devono innanzitutto contribuire a definire la *vision* e le linee strategiche della destinazione e alla costruzione di un'offerta turistica coerente con tale strategia, ai fini di mettere in contatto la domanda con l'offerta.

Per poter effettuare tutto ciò sono necessarie due azioni: **1.** Avere gli strumenti e le competenze per comprendere e interpretare le esigenze dei visitatori dando risposte efficaci; **2.** Bisogna saper coordinare in modo continuativo l'insieme delle

attività e delle proposte della destinazione, curando anche una distribuzione efficiente dei prodotti di mercati obiettivi della destinazione.

Le DMO hanno la responsabilità complessiva dell'offerta turistica integrata della destinazione e devono facilitare lo sviluppo di prodotti che possano risultare attrattivi per la domanda di mercato senza mettere a repentaglio le risorse locali.

Le DMO dovrebbero quindi tutelare l'immagine e le risorse delle destinazioni.

La mission delle DMO può essere sintetizzata come segue:

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

Gli obiettivi che, pertanto, le DMO devono perseguire sono:

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

Questi obiettivi saranno raggiunti grazie alla disponibilità di competenze che devono essere eccellenti nell'ambito della progettazione, di regia ossia di governance e di comunicazione e negoziazione interna ed esterna al sistema.

Le Destination Management Organization possono essere suddivise a seconda del livello di destinazione:

- Organizzazioni nazionali per il turismo;
- Organizzazioni di livello regionale o di area vasta;
- Organizzazioni locali, le quali interessano un'area definita o una città specifica.

Spesso la DMO è una struttura pubblico-privata che coinvolge gli attori che operano sul territorio come aziende turistiche e no, istituzioni, associazioni o persone, e che si occupa di favorire, commercializzare e gestire i flussi turistici presenti nella destinazione. In base alla struttura organizzativa, o al contesto in cui essa opera, è possibile individuare differenti modalità di gestione delle fonti di finanziamento; alcune possono essere ricavate dall'allocatione governativa di fondi pubblici, come le tasse di scopo o l'imposta di soggiorno, oppure dalle risorse derivanti dalle sponsorizzazioni o dalle pubblicità, o ancora dai contributi dei promotori o dei soci. La gestione della DMO presenta una dimensione strategica e operativa: la prima riguarda la ricerca e la condivisione della "vision", la seconda invece si interessa al controllo economico-gestionale, alla gestione dei

flussi di informazione e all'incremento delle competenze. Sinergia e cooperazione sono parole chiave, nella gestione di una Destination Management Organization. Sempre più spesso le DMO si costituiscono come Destination Developers ossia come strutture che operano per facilitare i processi di sviluppo e di difesa della competitività della destinazione; non si occupano più quindi solamente di attività legate al marketing, all'intermediazione tra le diverse parti e alla promocommercializzazione, ma anche delle azioni di sviluppo della destinazione e della creazione di cooperazione tra i diversi attori coinvolti, in maniera diretta o indiretta, dello sviluppo del prodotto turistico e della gestione della destinazione stessa. Per questo motivo si assiste ad un passaggio verso la governance della destinazione, che punta all'integrazione delle strategie e delle visioni riguardo al futuro della destinazione. La parte pubblica e quella privata devono pertanto progettare e pensare il futuro della destinazione, esercitando la leadership e favorendo la coerenza fra la politica turistica del territorio e le strategie imprenditoriali dei singoli attori.

Tra le DMO più importanti ricordiamo l'area della Gran Bretagna, la città di Göteborg e l'importante modello "Bologna welcome" in Italia. Analizzato più nel dettaglio nel capitolo 1.

Le DMO lavorano su vari contesti, come i turisti attuali e potenziali, sulle aziende e imprese che sono filiera del turismo, sui valori di attrazione e sulle destinazioni concorrenti. A seconda della destinazione nella quale opera, una DMO può essere di varie tipologie:

1. Può essere un'autorità/organizzazione nazionale per il turismo responsabile della gestione e della promozione a livello nazionale;
2. Può essere una organizzazione a livello regionale o di vasta area;
3. Può essere una organizzazione a livello provinciale responsabile per un'area geografica oppure per una città selezionata e predefinita.

La Dmo, a livello organizzativo, è formata da:

1. Un dipartimento istituzionale, ad esempio l'assessorato del turismo;
2. Un ente pubblico territoriale, ad esempio aziende speciali;
3. Consorzi privati;
4. Aziende a capitale pubblico e privato;
5. Organizzazioni profit e no profit.

Le strutture spesso sono pubbliche e private, perché più coerenti con gli scopi della destination management. Possiamo anche dire che spesso la tipologia di Dmo è condizionata dal contesto culturale, politico, economico e normativo.

Per quanto riguarda le fonti di finanziamento delle DMO, è possibile individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie differenti in base alla struttura organizzativa o al contesto in cui opera la DMO:

1. Fonti di finanziamento dati da fondi pubblici, in base all'annata possono essere più o meno ingenti;
2. Tasse chiamate IMPOSTE DI SOGGIORNO, è una particolar forma di finanziamento, di vecchia origine, già dal Novecento, che vennero reintrodotte nel 2011;
3. Tasse di scopo, sono delle tasse pagate dall'albergatore e da tutti i soggetti che lavorano nel campo del turismo in proporzione a quanto vendono il prodotto.

Una persona paga in base al proprio beneficiare dal sistema turistico. L'obiettivo principale tenere in ordine il proprio territorio;

4. Sponsor o pubblicità;
5. Contributi richiesti ai promotori e ai soci, che possono avere una quota fissa o essere in funzione delle attività programmate;
6. Commissioni per i servizi;
7. Attività dirette di prenotazione.

2.4.3 DMS

I DMS, destination management system, sono strumenti per la gestione integrata delle destinazioni e di sistemi turistici organizzati. Un DMS permette di riunire informazioni e renderle fruibili per gli utenti, favorisce un maggiore coordinamento, razionalizzazione e sistematizzazione nella presentazione dell'offerta turistica territoriale. Da un lato quindi questi sistemi aiutano il soggetto gestore della destinazione a raccogliere i dati, a strutturare i suoi servizi e a creare sinergie redditizie sul territorio, mentre dall'altro lato aiutano il turista a trovare tutte le informazioni che cerca a livello di destinazione.

Affermando che è in corso una grande rivoluzione nel modo di fare turismo e che tale cambiamento non deve essere subito, bensì va gestito per coglierne le opportunità limitandone i rischi. La diffusione della sharing economy genera una serie di problematiche quali la perdita del controllo di operatori e destinazioni sull'offerta turistica e la riduzione del valore aggiunto per imprese e territori a favore di terzi soggetti.

Proprio per far fronte a queste criticità e per poter rimanere competitive all'interno del mercato le destinazioni devono ripensare i propri modelli operativi declinando l'approccio e gli obiettivi del destination management attraverso l'utilizzo di piattaforme per supportare la destinazione nell'organizzare, gestire, promuovere e commercializzare la propria offerta in modo integrato.

I DMS propongono soluzioni tecnologiche per la cooperazione tra le basi dati e la comunicazione tra i portali di destinazione e tra questi e i portali regionali o nazionali.

I sistemi DMS possono quindi essere definiti come piattaforme digitali per la gestione integrata di informazioni, procedure e comunicazioni coordinate dagli organismi proposti alla gestione delle destinazioni turistiche.

Portando qualche esempio di DMS, nel mondo anglosassone si è sviluppato il "New Mind" mentre nell'Europa centrale notiamo un ampio utilizzo del DMS "Deskline 3.0".

In Italia, laddove si è fatta strada con la destination management si sono affermate delle strategie coerenti in ambito digitale con l'adozione di DMS acquisiti sul mercato come, ad esempio, in Piemonte o Valle d'Aosta o sviluppati parzialmente in proprio come accaduto in Friuli-Venezia Giulia o seguendo ciò che veniva proposto tra le scelte illustrate come in Trentino, Veneto e in parte l'Abruzzo che hanno adottato il "Deskline 3.0". Il grado di utilizzo dipende sempre da quanto è effettivamente diffusa e sviluppata la cultura del destination management in quelle regioni e destinazioni, a conferma che non è la tecnologia a guidare ma il fatto che la tecnologia supporta l'evoluzione dell'organizzazione turistica.

Come stabilito nel PST, sono state indicate delle possibili strategie tramutate, per quanto possibile, in azioni concrete. In particolare, il più recente PST prevede le seguenti azioni:

- 1. Interoperabilità digitale DMS**, ovvero realizzare e implementare una piattaforma digitale per la “destinazione Italia” tramite un DMS per la gestione dell’informazione, promozione ed eventuale commercializzazione dell’offerta;
- 2. Potenziamento del sistema di incentivi per la digitalizzazione delle imprese del turismo**, col fine di potenziare e rifinanziare lo strumento del credito del 30% per l’investimento in attività di sviluppo digitale;
- 3. Infrastruttura digitale per la commercializzazione dell’offerta**, ovvero promuovendo la digitalizzazione dell’offerta turistica, creando le infrastrutture necessarie per la completa integrazione dei servizi privati con quelli pubblici, facilitando il percorso di acquisto dei servizi.
- 4. Market place**, realizzazione di una piattaforma di distribuzione dei servizi turistici per l’Italia curandone il coordinamento attraverso la realizzazione di un motore di aggregazione delle diverse soluzioni.

L’importante è non restare a guardare le OLTA fare affari nel nostro paese...

2.4.4 DMP

Il **Destination Management Plan**, piano strategico di destinazione, definisce le linee strategiche per la gestione di una destinazione turistica, in un determinato arco temporale, attraverso l’individuazione di una visione ed obiettivi condivisi tra tutti gli attori territoriali, l’identificazione di precise azioni e delle necessarie risorse organizzative e finanziarie.

Come punto di riferimento per il destination management plan dobbiamo ricordare la Gran Bretagna e l’Inghilterra con “visit england” e “principles for devolving” destination management” che negli anni hanno dimostrato una grande capacità di saper diffondere la cultura e l’approccio di destination management tra le destinazioni britanniche, creando così anche un legame molto stretto tra la vision turistica complessiva e quella delle singole località.

L’ente pubblico Visit England ha individuato cinque fasi di sviluppo per sviluppare correttamente un DMP, a partire da chi coinvolgere, dal punto di partenza, dal punto di arrivo, capendo la miglior maniera per raggiungere tale obiettivo raggiungendolo.

Un buon piano richiede quindi pianificazione. È importante dedicare del tempo a pensare, discutere e concordare l’idea di sviluppare un piano strategico di destinazione e ciò che sarà necessario per realizzarlo.

Nella gestione amministrativa locale, sub-regionale, regionale e statale è costante l’intervento del settore pubblico che opera e detiene le infrastrutture e i patrimoni del luogo, così può apparire più semplice il controllo delle destinazioni. Tuttavia, non essendo lo spostamento del turista correlato alle strutture politico-amministrative, la gestione delle destinazioni è vincolata. Per far sì che questo non accada è necessario un coordinamento tra parti e la creazione di un network relazionale, possibile attraverso una partnership pubblico-privato con lo scopo di gestire e sviluppare il turismo con le seguenti funzioni:

- Sviluppo della vision della destinazione;
 - Definizione condivisa delle linee strategiche per la gestione della destinazione;
 - Attuazione coordinata dei piani di azione;
 - Sviluppo dei prodotti turistici integrati di prodotti e dei progetti di promozione.
- Il fulcro della partnership è attribuito al Destination Management Plan (DMP) poiché ha un ruolo determinante nella definizione della visione della destinazione, nelle linee strategiche e nelle linee di azione per un turismo sostenibile sotto l'aspetto economico, ambientale e sociale. Il Destination Management Plan si articola in cinque fasi:
1. Fase di condivisione della programmazione, è doveroso elaborare un'attenta programmazione che ci permetta di pianificare un piano strategico di destinazione in cui siano coinvolti i settori privati, le autorità locali, le società civili come il volontariato della cultura e dell'ambiente e coloro che influenzano tutto ciò che riguarda il settore turistico e l'assetto artistico e culturale (come i musei);
 2. Analisi dello stato dell'arte e delle performance, attenuto a dati e non a supposizioni. La raccolta dei dati per essere efficace deve poter disporre di tutte le analisi e dati già raccolti da enti e/o organizzazioni, deve utilizzare i dati nazionali per poter avere un'ampia visione della destinazione nel contesto nazionale e poter usufruire dei dati locali;
 3. Definizione delle linee strategiche per poter sostenere un obiettivo politico strategico, collaborando, identificando e concordando le priorità della destinazione. È possibile attraverso i workshop in cui si è soggetti ad una selezione in modo da poter garantire il coinvolgimento di ogni organizzazione della destinazione. Molto frequente è l'utilizzo dell'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunités, Threats) in cui vengono individuati i punti di forza e debolezza;
 4. Definizione delle azioni, individuando un insieme di obiettivi strategici che devono essere tradotti in uno schema di riferimento per identificare le azioni specifiche da realizzare. Nel Destination Management Plan è determinante l'identificazione delle azioni per la risoluzione dei problemi e il raggiungimento degli obiettivi;
 5. Monitoraggio e verifica dei risultati, necessari per determinare l'efficacia delle azioni in itinere per focalizzarsi su quelle future. Si tratta di un processo continuo, in perenne evoluzione.

2.4.5 Destination Marketing

Il Destination Marketing è lo strumento strategico e operativo-funzionale del destination management e si occupa di creare un collegamento fra la destinazione e il mercato tenendo conto delle domande dei consumatori cercando di ottenere un posizionamento competitivo. La sua azione è un processo di trasformazione delle risorse, delle offerte imprenditoriali e della governance del territorio creando prodotti turistici tematizzati, rivolti a specifici mercati e a famiglie motivazionali tramite politiche di comunicazione e commercializzazione integrata.

La destination marketing si divide in quattro livelli:

1. **Informazione** (accoglienza e animazione): sta alla base della vacanza e pone le condizioni di accessibilità alle risorse tramite diversi strumenti.

L'accoglienza riguarda la relazione del turista nelle prime fasi di accesso oltre che a tutti i momenti di contatto con il territorio. L'animazione che è alla base dell'ospitalità e fa riferimento alle attività di vario tipo;

2. Promozione e comunicazione turistica: gestione di strumenti che consentono di comunicare all'esterno la destinazione, fornendo stimoli e suggestioni di vacanza. Comunicazione persuasiva, finalizzata ad alimentare la forza di attrazione della destinazione. È importante che la destinazione crei un'immagine di sé che sia coerente con le azioni intraprese e con la sua identità, oltre che ad essere competitiva nel mercato rispetto alla concorrenza;

3. Azioni sull'offerta turistica della destinazione: politica di prodotto, bisogna determinare l'offerta esistente e non solo promuoverla, individuando i prodotti, i servizi e le attrazioni coerenti con le richieste di mercato e idonei per lo sviluppo della destinazione. Implica partecipazione diretta con gli attori locali.;

4. Promo-commercializzazione: la comunicazione della destinazione, oltre che alla commercializzazione dei prodotti e delle offerte. Essa si basa sull'integrazione della attività di commercializzazione e comunicazione di tutti i soggetti di una destinazione sia pubblici che privati. La promozione viene solitamente svolta da soggetti pubblici, mentre la commercializzazione è competenza dei privati. Grazie alle DMO e alla promo-commercializzazione, il turista è in grado di completare il processo di acquisto all'interno del medesimo canale.

Il marketing delle destinazioni non dovrebbe essere interpretato solamente come uno strumento per attrarre più visitatori ma anche, e soprattutto, come un processo mirato al raggiungimento di obiettivi di sviluppo locale e alla razionalizzazione dell'offerta turistica in linea con le strategie definite dalla dmo e dalla destination management.

Pertanto, è in tale ottica che le varie attività che la letteratura conferisce al destination marketing vengono suddivise in due macroaree: **le attività interne alla destinazione e le attività esterne alla destinazione.**

Le **attività interne** sono necessarie per la determinazione dell'offerta trasformando le risorse e le attrazioni del luogo. La costruzione dell'offerta turistica inizia proprio con la comprensione del territorio, dei suoi tratti distintivi e con lo studio del mercato e più in generale delle forze interne ed esterne alla destinazione. Successivamente il compito del destination manager sarà quello di trasformare gli input del territorio, inteso come risorse, in output fruibili dai visitatori, inteso come esperienze turistiche, attraverso le cosiddette "azioni sull'offerta", ad esempio tematizzando una vacanza, creando club di prodotto o tramite marketing degli eventi. Per poter avere successo nel tempo ed essere sostenibile, un processo di trasformazione dovrà tenere conto di diversi aspetti: in primis la vision e la mission della DMO sempre tenendo conto del territorio, cercando di riuscire a "capirlo" il più possibile.

In merito a ciò, il turista attuale cerca prodotti nuovi, più complessi, che facciano suscitare nuove emozioni o sensazioni, cercando di rendere autentica l'esperienza. Pertanto, uno dei primissimi compiti che la DMO deve svolgere è proprio l'individuazione delle vocazioni e specificità territoriali difficilmente imitabili, altamente differenziati e immediatamente fruibili.

L'attività di ricerca e informazione è assai importante per le attività interne di marketing. Questa attività supporta tutte le operazioni della DMO svolgendo inoltre una funzione di intelligence che consente alla DMO di comprendere le richieste del mercato, l'attuale offerta del settore e le lacune che devono essere affrontate tramite la pianificazione e lo sviluppo.

Il processo di ricerca e di raccolta delle informazioni può essere condotto a più livelli, in generale è possibile fare una distinzione tra una ricerca strategica e una operativa. Nel caso della ricerca strategica la raccolta di informazioni è finalizzata all'individuazione delle strategie di destinazione tramite la realizzazione del destination management plan.

Nel caso della ricerca operativa supportata dalla DMO, le decisioni come la costruzione dell'offerta e la sua promozione sono importanti per sapere il profilo dei turisti, la permanenza media e come giungono a destinazione.

Il coordinamento degli attori è considerato l'attività fondamentale svolta dalla DMO per raggiungere il successo. Solo tramite la cooperazione dei vari soggetti interessati la DMO può garantire un'offerta integrata e innovativa, in assenza di coordinamento il rischio è di avere un'offerta frammentata senza riuscire ad offrire un'immagine ben delineata al turista.

Come già citato, i turisti tendono a scegliere strutture ricettive che siano in grado di soddisfare le proprie specifiche necessità. Oggi non si cerca più un turismo di destinazione, ma di motivazione. In tale prospettiva le destinazioni possono intraprendere due azioni specifiche di marketing: **tematizzazione della vacanza e club di prodotto.**

Analizzando la tematizzazione della vacanza, quindi il tematismo, bisogna ricercare le vocazioni territoriali, quindi l'amalgama di risorse naturali, culturali che rendono unico il territorio. La vacanza a tema ha l'obiettivo di enfatizzare le eccellenze del territorio andando incontro a specifiche motivazioni. Si passa da una promozione generica del territorio ad una promozione di un'offerta specifica, o meglio, di un tema della vacanza.

La seconda azione prevede la creazione di uno o più club di prodotto. Il club di prodotto è una formula di aggregazione tra operatori finalizzata al creare uno specifico prodotto rivolto a uno specifico target. L'idea che sta dietro al club di prodotto è quella di saper rispondere alle necessità del turista di oggi. Per individuare i vantaggi derivanti dal club di prodotto possiamo riassumere tramite la seguente maniera: vantaggi per gli operatori ricettivi, vantaggi per l'ospite, vantaggi per le località turistiche.

Un club di prodotto quindi: spinge verso l'innovazione, promuove la qualità, crea economie di scala e di scopo e promuove il territorio.

Tra le azioni sull'offerta che il destination manager può svolgere vi è l'organizzazione degli eventi. Un evento oltre a promuovere e a comunicare la destinazione risponde alle specifiche esigenze de destination management. Gli eventi possono perseguire le seguenti finalità:

- 1. Promuovere l'immagine del territorio:** la dmo ricorre all'organizzazione di eventi e manifestazioni per accrescere o rilanciare l'immagine della località, inoltre può diventare uno strumento per comunicare e rafforzare l'identità della destinazione;
- 2. Contribuire alla valorizzazione del territorio:** più la manifestazione è capace di coinvolgere i propri residenti più l'evento sembrerà unico e autentico.

Le iniziative sono connesse alla storia, alle tradizioni e al folklore delle località coinvolgendo la comunità;

3. Contribuire alla trasformazione del territorio: alcuni eventi, soprattutto quelli di grandi dimensioni possono diventare un impulso all'arricchimento o al miglioramento delle infrastrutture urbane. Un esempio sono le costruzioni di grandi opere pubbliche quali palazzetti, fiere che possono diventare veri e propri punti di attrazione di una località. Pensiamo ad esempio all'Expo o alla Torre Eiffel;

4. Sviluppo turistico: gli eventi possono contribuire in modo massivo all'immagine di una località, arrivando anche all'eventuale riconversione della stessa, proprio per questo sono parte integrante della strategia di sviluppo della destinazione. La peculiarità degli eventi di poter riferirsi a segmenti di mercato ben diversi e di collocarsi in qualsiasi periodo dell'anno permette alla dmo di utilizzare le manifestazioni come azioni precise per diversificare l'offerta;

5. Sviluppo economico: gli eventi, grazie alla generazione dei flussi turistici verso la destinazione, possono contribuire allo sviluppo economico dell'intera filiera imprenditoriale del territorio, a partire dal settore dell'ospitalità, alla ristorazione, servizi.

Le **attività esterne** alla destinazione hanno il compito di saper comunicare con efficacia con il mondo esterno, presentando ai mercati le proprie risorse, le proprie qualità e le proprie attività.

La relazione tra il turista e la destinazione, con l'avvento dell'era digitale, ha rappresentato una vera e propria evoluzione del settore turistico, modificando il comportamento del turista nella fase di ricerca delle informazioni. Con il web, i clienti riescono a cercare informazioni in tempi brevi e anche relazionandosi in ogni momento.

Un tempo si erano individuate tre fasi della vacanza:

1. **Prima** nel momento della scelta della destinazione;
2. **durante** mentre si vive l'esperienza;
3. **dopo** con il rientro nella propria residenza.

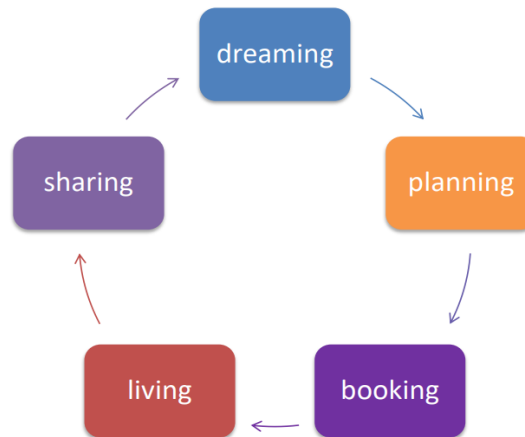
Oggi però, grazie alla rivoluzione del web, delle nuove tecnologie e l'arrivo dei social network è possibile individuare cinque fasi della vacanza ed è compito della dmo quello di saper accompagnare e assistere il turista in tutte le fasi della sua vacanza.

Ora le fasi sono così composte:

1. **Dreaming:** è la fase nella quale il turista sogna la vacanza e cerca l'ispirazione, tutte le destinazioni note al turista sono raggiungibili;
2. **Planning:** in questa fase, l'obiettivo principale del turista è individuare la destinazione che meglio corrisponde ai propri bisogni e necessità. È la fase più importante per la dmo, in quanto più le informazioni ricercate dal turista saranno esaustive e accattivanti e più saranno alte le probabilità per la destinazione di inserirsi nella scelta finale;
3. **Booking:** è il momento in cui il turista ha scelto la propria destinazione e procede con l'acquisto e la prenotazione della vacanza;
4. **Living:** questa fase combacia con il periodo di permanenza del turista nella località. Viene definito come momento della verità, ovvero quel momento in cui

il turista confronta le proprie aspettative con le sensazioni e percezioni provate durante la vacanza;

5. **Sharing:** in questa fase il turista condivide le proprie esperienze tramite la pubblicazione di post con foto oppure pubblicando recensioni utili ad altre persone che posso diventare interessate.



La qualità della comunicazione online è una determinante fondamentale dell'immagine percepita e dell'attrattiva delle destinazioni turistiche. Internet è un canale di comunicazione essenziale per le destinazioni turistiche sia mature che emergenti; quindi, mantenendo elevati volumi gestendo la stagionalità oppure nel caso delle emergenti consente di aumentare la notorietà sui mercati internazionali promuovendo i prodotti turistici.

I vari strumenti che si sono sviluppati grazie al web risultano importanti e di aiuto. Tra essi analizziamo: **il sito web, i social network, e-mail, blog e wiki.**

Trattando il **sito web**, bisogna progettare diverse prospettive, deve essere in grado di soddisfare tutte le necessità e i bisogni dell'ospite, saper comunicare le varie risorse e i sistemi d'offerta della destinazione garantendo visibilità nei motori di ricerca e attraendo il turista tramite la creazione di legami emozionali e cercando di offrire una proposta sempre più ricca e coinvolgente. Importante utilizzare il modello dei 7 Loci (aspetto dove si indicano i punti di forza e i punti di debolezza di un sito).

L'avvento dei **social network** ha permesso di promuovere le destinazioni turistiche in una ulteriore maniera, consentendo di comunicare le proprie esperienze tramite foto, video e storie rendendole visibili a tutti o quasi...I social media aiutano sicuramente la destinazione, permettendo di far ispirare il turista tramite una nuova forma di passaparola.

L'e-mail è lo strumento più vecchio ma tutt'ora di notevole importanza. Viene considerata uno strumento di marketing diretto, in quanto consente di instaurare una connessione diretta con il turista con lo scopo di costruire e mantenere una stretta relazione con quest'ultimo. Dal punto di vista turistico, può essere impiegata in vari ambiti, tra cui per domandare informazioni da parte dei turisti, per condurre ricerche di mercato o sondaggi di opinione, per inviare newsletters, oppure per richiedere recensioni o feedback.

Un **Wiki** mette a disposizione dell'utente un editor per creare i documenti, lavorare sugli stessi con modalità relativamente semplici e soprattutto consentendo a più persone di lavorare sullo stesso documento.

Blog, viene proposta come ulteriore opportunità colta dalla destinazione. Un blog è una specie di diario online, dove è possibile scrivere raccontando le storie del territorio e condividere attività ed esperienze. All'interno di esso viene utilizzata una tecnica che permette di raccontare dei fatti attraverso la modalità del racconto, suscitando così ai lettori diverse emozioni, che potrebbero portare dei benefici alla destinazione, tra cui un incremento del traffico verso il sito web della destinazione, attrazioni di nuovi clienti e diffusione dei contenuti nel web, riducendo i costi di promozione tradizionale.

CAPITOLO 3 - TURISMO IN TRENTINO

3.1 Il turismo in Trentino

Il Trentino è caratterizzato da un paesaggio meraviglioso, dove spiccano splendide vallate, laghi e le imponenti vette che dominano l'intera regione e che ospitano numerose strutture ricettive pronte ad ospitare i turisti in tutte le stagioni dell'anno.

Molto importante il settore turismo nell'economia del Trentino, viste le notevoli risorse della regione per le vacanze soprattutto di montagna, vere perle di bellezza ed efficienza, con attrezzature all'avanguardia e di primordine. Le località delle Dolomiti riscuotono grande successo di presenze sia da turisti italiani che stranieri, per citarne alcune Alta Badia, Madonna di Campiglio e la zona del Garda trentino. L'importanza del turismo per la regione si riscontra anche nel numero e nel livello qualitativo di strutture ricettive presenti nel territorio. L'ampia offerta di alberghi e hotel in Trentino, per lo più gestiti a livello familiare, si affianca ai numerosi bed and breakfast, garni e affittacamere che ogni anno accolgono migliaia di appassionati della montagna.

Gli appassionati di montagna si possono recare in tutti i mesi dell'anno, sicuramente quelli più gettonati sono l'inverno per i numerosi impianti sciistici o quelli per poter pattinare sul ghiaccio collocati in montagne meravigliose oppure l'estate per passeggiare attorno alle vette più belle e famose al mondo. Il lago resta una meta maggiormente frequentata durante il periodo primaverile ed estivo, vista anche la possibilità di balneabilità con strutture all'avanguardia.

Nella regione si estende anche la punta settentrionale del lago di Garda, altri laghi molto noti sono: lago di Tovel, lago di Caldonazzo, lago di Levico, lago di Molveno. Inoltre, è presente anche un prezioso patrimonio artistico e culturale composto da numerose testimonianze sparse sul territorio tra cui: castelli, siti preistorici e santuari.

3.2 Organizzazione legislativa del turismo in Trentino

La legge più significativa è la legge sulla promozione turistica provinciale, emanata, nella versione più recente, nell'agosto del 2020, a cui, viste anche le difficoltà degli ultimi anni a causa del Covid 19 sono state rese necessarie alcune modifiche.

Questa legge disciplina la promozione del territorio e analizza il marketing turistico in Trentino.

Viene organizzata in 28 articoli, suddivisi in 8 capi, analizziamo i più significativi. Di notevole importanza l'**articolo 3** del Capo 2 che tratta della promozione territoriale del Trentino. In questo articolo si evince che la promozione territoriale avviene tramite l'identificazione dei valori identitari del trentino, del suo patrimonio di eccellenze e dei suoi numerosi fattori di attrattività, stimolando e facilitando lo sviluppo di un sistema di offerta territoriale e della cultura della montagna. Prevede anche l'adozione di un marchio e delle sue declinazioni come mezzo che riassume in sé i valori caratteristici dell'intero territorio provinciale. Inoltre, con apposito regolamento di esecuzione è disciplinato quanto stabilito dall'articolo. Il regolamento individua le modalità di gestione, attribuita alla società di promozione territoriale e il marketing turistico del Trentino (lo analizzeremo anche nell'articolo 14).

L'**articolo 5** presenta l'articolazione del sistema di marketing turistico trentino. Il Trentino è considerato un territorio interamente a valenza turistica. Per consentire un'attività di marketing efficace, il sistema del marketing turistico del Trentino è strutturato su più funzioni legate tra loro:

- a) Le APT, aziende per il turismo, sono responsabili della qualità dell'esperienza turistica e dell'ospitalità e della fidelizzazione del turista;
- b) Le agenzie territoriali d'area, organizzazioni delle società per la promozione territoriale e per il marketing turistico del Trentino, responsabili della realizzazione e della costruzione del prodotto turistico nelle rispettive aree territoriali;
- c) Le società per la promozione territoriale e il marketing turistico del Trentino;
- d) La provincia deve avere un ruolo strategico, pianificando, programmando e coordinando tramite la definizione delle linee guida per la politica turistica provinciale.

Il territorio provinciale è organizzato in 11 ambiti territoriali e in 5 aree territoriali. Le aree territoriali sono definite tramite un regolamento e devono favorire la prossimità e l'organicità territoriale.

Continuando a parlare delle APT, aziende promozione turistica, le troviamo citate nell'**articolo 7**, che tratta proprio delle loro attività. Le attività finalizzate al presidio della qualità dell'ospitalità e dell'esperienza del turista e alla sua fidelizzazione sono realizzate dalle APT che tengono conto delle peculiarità e delle vocazioni di tutti i territori dell'ambito. Le APT realizzano le seguenti attività d'interesse generale: **attività primarie** e **attività secondarie**. Tre le **attività primarie** troviamo svariate azioni che devono svolgere tra cui, svolgere servizi di informazione, accoglienza e assistenza turistica, organizzare e promuovere manifestazioni ed eventi, valorizzare l'utilizzo di prodotti locali, promuovere i valori del trentino, utilizzare piattaforme digitali, partecipare e

progetti di sviluppo turistico e sviluppare sinergie con i comuni e con le istituzioni con il fine di valorizzare il turismo locale.

Tra le **attività secondarie**, ma non di minor importanza, sono presenti la promozione dei marchi locali, concorrere alla valorizzazione e promozione del patrimonio paesaggistico, ambientale, artistico e storico, promuovere e gestire impianti, servizi, infrastrutture, favorire le attività con basso impatto ambientale. Di grande importanza anche l'**articolo 9**, "attività della società per la promozione territoriale e il marketing turistico del Trentino". La società per la promozione territoriale e il marketing turistico del Trentino svolge le attività di promozione territoriale e le seguenti attività di marketing turistico:

1. Favorire lo sviluppo di alleanze strategiche e operative tra i diversi settori, anche non economici, al fine di valorizzare il territorio come destinazione turistica e migliorare le proposte;
2. Favorire lo sviluppo turistico e la promozione territoriale con enti turistici delle regioni confinanti con il Trentino;
3. Monitorare l'andamento del sistema turistico e aumentare l'efficacia delle proposte tramite la conoscenza dei dati del turismo e delle dinamiche di mercato, anche con l'accesso alle banche dati;
4. Coordinare e controllare le attività delle agenzie territoriali d'area;
5. Individuare e presidiare i mercati, nazionali e internazionali, su cui proporre l'offerta turistica trentina;
6. Sviluppare le competenze digitali e gestire i sistemi di comunicazione e le piattaforme funzionali al marketing turistico;
7. Ideare, programmare e gestire eventi di rilevanza turistica promossi dalla giunta provinciale.

L'**articolo 10** descrive il ruolo della provincia autonoma di Trento. La provincia assume nel settore turistico un ruolo di orientamento strategico e di definizione delle priorità di sviluppo del territorio provinciale con il fine di creare la consapevolezza tra i diversi soggetti operanti in Trentino del ruolo del turismo quale elemento fondamentale di sviluppo cercando di creare alleanze con soggetti esterni. La provincia può individuare specifici servizi d'interesse economico generale da affidare nel rispetto della relativa disciplina dell'Unione Europea. Aspetti fondamentali sono la formazione, lo sviluppo e il supporto specialistico in materia di turismo, che vengono citati nell'**articolo 11**. La provincia realizza programmi di alta formazione in materia di promozione territoriale e marketing turistico e inoltre iniziative di supporto specialistico allo svolgimento delle attività di marketing turistico avvalendosi delle società per la formazione permanente del personale. Inoltre, la provincia può organizzare azioni di tutoraggio, supporto e accompagnamento qualificato finalizzato ad ottimizzare l'attività in relazione agli ospiti con gli operatori del turismo. Queste attività vengono svolte nel rispetto della normativa europea come aiuti allo stato. L'**articolo 14** tratta delle società per la promozione territoriale e il marketing turistico in trentino. Per lo svolgimento della promozione territoriale e del marketing turistico del Trentino, la giunta provinciale è autorizzata ad avvalersi di una società controllata in-house. I rapporti tra provincia e la società sono regolati da una convenzione che può individuare i contenuti e i criteri per la gestione dell'attività di una società e i criteri per

determinare i rapporti economici e finanziari. La società che esercita le funzioni della promozione territoriale e del marketing turistico deve garantire:

1. La presenza di un consiglio di amministrazione;
2. Che siano previste le modalità organizzative in grado di coinvolgere i territori tramite le agenzie territoriali dell'area;
3. Che sia prevista un'adeguata struttura organizzativa che garantisca la separazione tra funzioni di indirizzo e funzioni di gestione e contempli l'individuazione di un dirigente di comprovata esperienza cui affidare le responsabilità gestionali della società.

L'**articolo 16** modifica il finanziamento del sistema di marketing turistico.

Hanno un ruolo significativo anche le pro loco, come previsto dall'**articolo 17**. La provincia sostiene le associazioni pro loco in quanto soggetti che concorrono alla valorizzazione turistica del territorio, delle sue risorse e dei suoi prodotti. Le associazioni pro loco costituiscono, nel rapporto con le amministrazioni dei comuni, associazioni di riferimento per il coordinamento e la programmazione delle attività di valorizzazione turistica del territorio, delle sue risorse e dei suoi prodotti. Possono inoltre promuovere iniziative di promozione turistica e territoriale in collaborazione con altre associazioni pro loco anche se operanti in altri ambiti o aree territoriali.

Con l'avvento della tecnologia sono necessari gli strumenti a supporto dell'analisi del fenomeno turistico come enunciato nell'**articolo 21**. Al fine di migliorare i processi decisionali e sviluppare l'attività di analisi mirata ad approfondire specifiche tematiche funzionali, la struttura provinciale competente in materia di statistica fornisce i dati relativi al turismo in provincia di Trento alla struttura provinciale competente in materia di turismo. La provincia sostiene inoltre la realizzazione di infrastrutture e piattaforme digitali in grado di migliorare la relazione con l'ospite, l'integrazione e la partecipazione degli attori favorendo la creazione di una dorsale tecnologica per acquisire un flusso di dati sulla domanda turistica. La provincia si avvale di società per la promozione territoriale e il marketing turistico del Trentino per realizzare e gestire queste infrastrutture tecnologiche.

Interessante anche l'**articolo 27 bis**, tratta delle misure per la promozione dell'innovazione territoriale a seguito della pandemia Covid-19. Per promuovere i processi dell'innovazione del prodotto turistico all'insegna della sostenibilità ambientale e delle nuove forme di ospitalità in ogni ambito territoriale turistico, la Provincia, attraverso la società già citata nell'articolo 14, attiva un concorso di idee aperto alla partecipazione dei giovani fino ai 30 anni sul futuro della destinazione territoriale di riferimento a seguito dell'esperienza da pandemia covid 19. All'esito del concorso di idee la società presenta alla provincia una proposta operativa articolata per ambito territoriale o per aree per la realizzazione dei progetti più significativi indicando anche le risorse necessarie.

3.3 Flussi turistici

Andremo ad analizzare i flussi turistici della provincia di Trento nei mesi invernali ed estivi. Utilizzeremo i dati forniti dall'ISPAT, istituto di statistica della

provincia di Trento. Bisogna sempre ricordare che la pandemia è ancora in atto ma rispetto ai numeri del 2019/2020 c'è una ripresa nell'ambito turistico.

Analizzando la **stagione invernale** risulta difficile definirla stagione turistica in quanto gli spostamenti sono stati perennemente influenzati dalla pandemia Covid 19.

Gli arrivi durante il periodo invernale 2020/2021 sono calati del 92.5% rispetto all'inverno 19/20, è fortemente diminuito anche il numero di pernottamenti, con una diminuzione del 93%. Questo enorme calo riguarda sia gli ospiti italiani che stranieri, tenendo conto che gli arrivi da parte degli stranieri sono stati quasi nulli. Il numero di pernottamenti mensili nell'inverno 20/21 è abbastanza costante, il valore più alto lo si trova in dicembre (circa 91 mila) mentre il più basso è ad aprile (circa 72 mila), sempre ricordando che le presenze rilevate sono da attribuire a persone che si sono spostate per motivi di studio e/o di lavoro.

Tenendo conto del movimento in alloggi privati e delle seconde case, il bilancio della stagione turistica invernale 20/21 è in calo del 90.8% negli arrivi e del 90.9% nelle presenze, cifre quindi quasi del tutto uguali.

Settore	Italiani		Stranieri		Totale	
	arrivi	presenze	arrivi	presenze	arrivi	presenze
Alberghiero	72.912	175.882	10.709	37.663	83.621	213.545
Extralberghiero	17.145	161.070	1.767	18.220	18.912	179.290
Totale	90.057	336.952	12.476	55.883	102.533	392.835

E' interessante anche analizzare in maniera più ampia la variazione, espressa in percentuale, degli arrivi e presenze rispetto all'inverno 19/20, non solo per quanto riguarda le strutture ricettive bensì anche le seconde case e alloggi privati.

Settore	Italiani		Stranieri		Totale	
	arrivi	presenze	arrivi	presenze	Arrivi	Presenze
Alberghiero	-91.0	-93.7	-96.9	-98.0	-92.7	-95.5
Extralberghiero	-88.6	-73.0	-97.3	-95.1	-92.1	-81.5
Totale	-90.6	-90.1	-96.9	-97.5	-92.5	-93.1
Alloggi privati	-89.3	-90.1	-97.8	-98.2	-90.2	-91.0
Seconde case	-85.7	-86.1	-91.7	-93.1	-85.7	-86.1
In complesso	-89.1	-88.7	-97.0	-97.6	-90.8	-90.9

Il dato più significativo è nella percentuale di presenza da parte degli stranieri, che come ben sappiamo, viste le forti restrizioni, avevano poca possibilità di uscire dalla propria patria. La variazione più bassa tra quelle presenti nella tabella è sicuramente quella per le seconde case, per le quali non risultava necessario prendere particolari precauzioni.

Ora, trattiamo la **stagione estiva 2021**.

La stagione estiva 2021 registra complessivamente oltre 2 milioni di arrivi circa 9 milioni di presenze. Rispetto all'estate 2020, complice anche la migliore situazione epidemiologica, con le prime introduzioni delle dosi vaccinali, notiamo

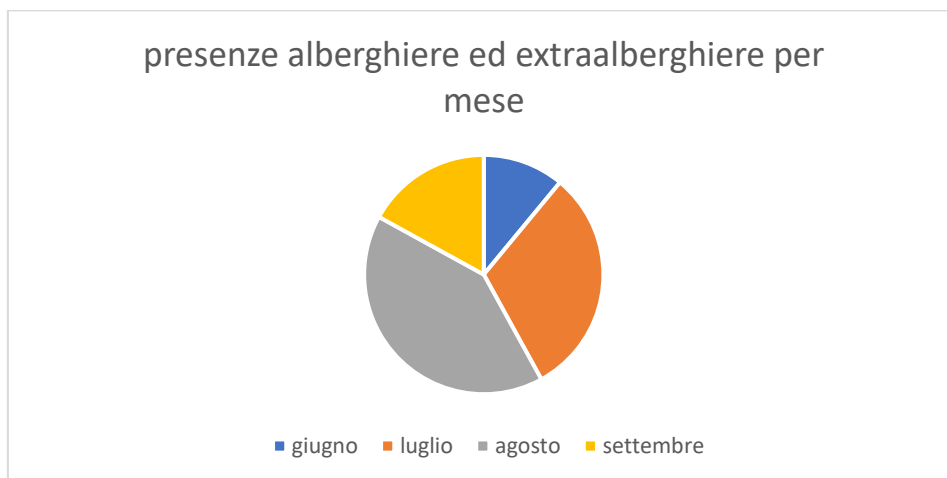
variazioni in positivo; rispetto all'estate 2019 invece c'è sempre un calo ma in forma lieve, con una decrescita di circa -4% sia per gli arrivi che per i pernottamenti.

Tra gli oltre 9 milioni di presenze nei mesi estivi registriamo una netta presenza di turisti italiani che raggiungono una quota di quasi il 70%. Le presenze negli alberghi rispecchiano quasi 2/3 (64.7%) del totale mentre il restante 35.3% ha preferito strutture extra alberghiere come case in affitto ad esempio.

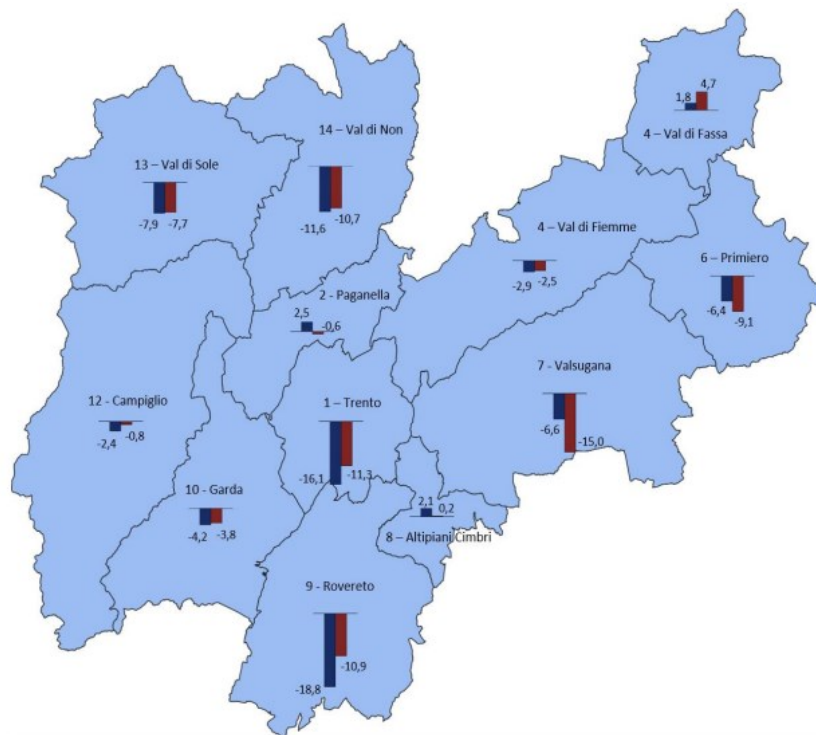
Gli italiani crescono del 5.4% rispetto all'estate 2019, provenienti principalmente dal Veneto, dalla Lombardia, dall'Emilia-Romagna, e dal Lazio mentre le presenze straniere hanno subito un calo del 20.5%.

Settore	Italiani		Stranieri		Totale	
	Arrivi	Presenze	arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
alberghiero	19.8	26.5	77.8	85.3	31.6	36.5
extralberghiero	12.9	18.0	65.8	75.4	31.7	38.4
Totale	17.9	24.0	72.5	80.1	31.7	37.2

Nella tabella sopra riportata notiamo come le strutture alberghiere abbiano un numero di guests maggiore rispetto alle strutture extralberghiere, di conseguenza il totale viene calcolato tenendo conto di questo dato, andando così a ponderare, in maniera diversa, le diverse strutture ricettive.



Trattando le presenze mensili e confrontandole con l'estate 2019 ci sono variazioni consistenti in negativo nei mesi di giugno e luglio mentre sono in crescita i mesi di agosto e settembre, agosto si conferma il mese con il più alto numero di pernottamenti. Come possiamo notare del grafico a torta, il mese di **giugno** ha una distribuzione delle presenze espresse in percentuale dell'11%, il mese di **luglio** del 31%, il mese di **agosto** del 41% e **settembre** il 17%.



Legenda:

- Var. % arrivi 2020/2019
- Var. % presenze 2020/2019

- 1 – Trento, Monte Bondone e Valle dei Laghi
- 2 – Altopiano della Paganella, Piana della Rotaliana e San Lorenzo Dorsino
- 4 – Val di Fiemme, Altopiano di Pinè e Val di Cembra
- 5 – Valle di Fassa
- 6 – San Martino di Castrozza, Primiero e Vanoi
- 7 – Valsugana, Tesino e Valle dei Mocheni
- 8 – Altipiani Cimbri e Vigolana
- 9 – Rovereto, Vallagarina e Monte Baldo
- 10 – Garda trentino, Valle di Ledro e Terme di Comano
- 12 – Madonna di Campiglio, Pinzolo, Val Rendena, Giudicarie centrali e Valle del Chiese
- 13 – Valli di Sole, Peio e Rabbi
- 14 – Valle di Non

Questo bel grafico, fornito dall'ISPAT (istituto di statistica della provincia di Trento) ci mostra, come all'interno delle suddivisioni territoriali in Trentino, variano le variazioni percentuali degli arrivi e delle presenze considerando le annate del 2019 e del 2020, prima e durante il Covid.

La performance dei singoli territori è generalmente negativa, più marcato il calo negli ambiti di Trento, Rovereto, Valsugana Tesino e Valle di Non. Positivi i risultati per la zona della Val di Fassa che evidenzia un aumento di presenze del 4,7%; stabili i valori dell'ambito Altipiani Cimbri e Vigolana. L'ambito del Garda trentino si conferma la zona con il maggior numero di pernottamenti, vale a dire il 25,2% dell'intero movimento turistico nella stagione estiva.

TABELLA ESERCIZI ALBERGHIERI

Tipo di struttura	Esercizi aperti	Posti letto	Arrivi	Var % arrivi	Presenze	Var % Presenze	Grado di utilizzo netto %	Peso delle presenze in %
1+2 stelle	333	10.720	133.302	-5.3	473.803	-4.7	43.5	7.8
3 stelle	708	44.548	670.561	-7.8	2.760.636	-8.4	60.5	45.7
3 stelle superiori	157	12.017	208.586	-4.7	934.461	-1.9	71.8	15.5
4 stelle	202	19.011	379.372	-1.0	1.538.528	-1.8	74.6	25.5
4 stelle superiori 5 stelle	36	3.707	79.393	19.7	330.638	15.3	80.9	5.5
Tot alberghiero	1436	90.003	1.471.214	-4.3	6.038.066	-4.4	64.1	100.0

La tabella sopra proposta analizza gli esercizi alberghieri nell'estate 2021. Più indicativo risulta il confronto con il periodo estivo del 2019 che mostra valori in lieve contrazione sia per gli arrivi che per le presenze e per entrambi i settori: gli arrivi alberghieri diminuiscono del 4,3% e le presenze del 4,4%.

TABELLA ESERCIZI EXTRALBERGHIERI

Tipo di struttura	Esercizi aperti	Posti letto	Arrivi	Var % arrivi	Presenze	Var % presenze	Grado di utilizzo netto %	Peso presenze %
Affittacamere-cav. e B&B	1142	21.465	194.999	-6.2	992.568	0.6	43.6	30.2
Campeggi agritur-esercizi rurali	441	40.049	360.865	5.3	1.928.600	3.5	40.6	58.6
Altri esercizi	304	14.168	123.150	-26.4	368.587	-36.1	29.8	11.2
Tot extralberghiero	1887	75.682	679.014	-5.4	3.289.755	-4.0	39.8	100
In complesso	3323	165.685	2.150.228	-4.6	9.327.821	-4.2	52.7	0.0

La tabella qui proposta presenta i numeri negli esercizi extralberghieri durante il periodo estivo del 2021, posti in relazione (nel caso della var) con l'estate 2019. Il settore extralberghiero, che rappresenta il 35,3% delle presenze estive complessive, evidenzia in generale un andamento in calo sia negli arrivi (-5,4%) che nelle presenze (-4%). Positivo l'andamento delle presenze in campeggi, agritur ed esercizi rurali (+3,5%) che incidono per il 58,6% del totale del movimento del settore extralberghiero estivo. Affittacamere, CAV (case

appartamenti vacanze) e B&B registrano un calo negli arrivi ma una crescita nelle presenze, anche se contenuta (+0,6%).

TABELLA ARRIVI E PRESENZE TURISTICHE PER SETTORE PER IL COMPLESSO DELL'OFFERTA RICETTIVA

Settore	italiani		Stranieri		Totale	
	Arrivi	presenze	arrivi	presenze	arrivi	presenze
Alberghiero	1.065.892	4.638.188	405.322	1.399.878	1.471.214	6.038.066
extralberghiero	374.897	1.806.931	304.117	1.482.824	679.014	3.289.755
Totale	1.440.789	6.445.119	709.439	2.882.702	2.150.228	9.327.821
Alloggi privati	248.871	2.780.868	28.242	200.842	277.133	2.981.710
Seconde case	482.569	5.545.537	22.645	190.079	505.214	5.735.616
In complesso	2.172.229	14.771.524	760.326	3.273.623	2.932.555	18.045.147

In questa tabella trattiamo gli arrivi e le presenze dei turisti, sia italiani che stranieri in base alle strutture ricettive o case di loro proprietà. Notiamo come ci sia molta differenza tra italiani e stranieri nella scelta delle strutture ricettive, con i turisti italiani che prediligono le strutture alberghiere mentre, seppur di poco, i turisti stranieri preferiscono le strutture extralberghiere.

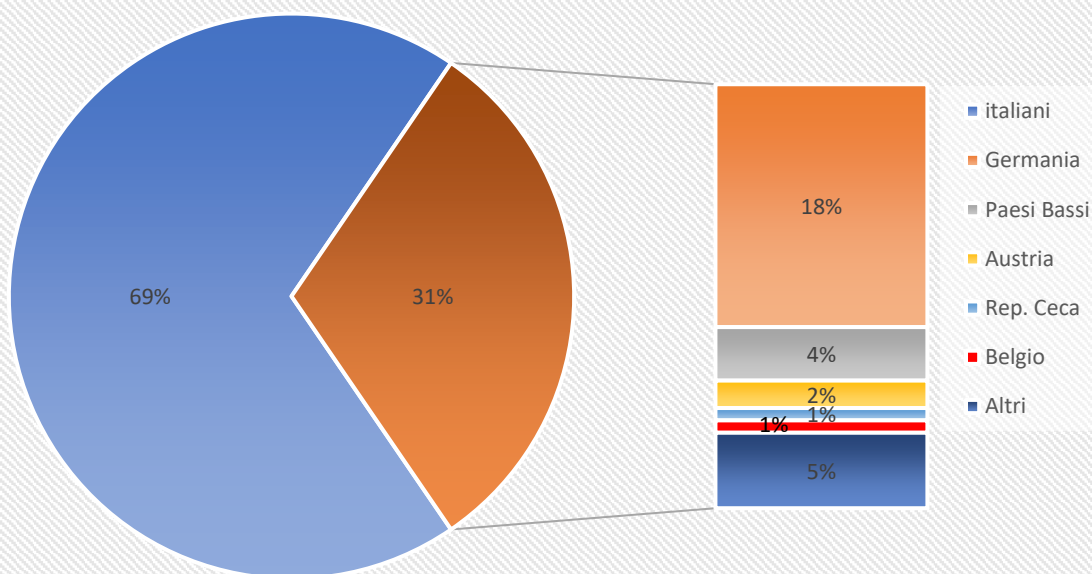
Dato molto significativo lo troviamo nel totale tra arrivi e presenze, con i turisti italiani di gran lunga sopra ai turisti stranieri.

La provenienza di turisti in Trentino è composta dal 30.9% di stranieri e dal 69.1% di italiani.

I principali flussi turistici esteri provengono principalmente dalla Germania (17.7%), dai Paesi Bassi (3.9%), dall'Austria (2%), dalla Repubblica Ceca (0.9%) e dal Belgio (0.9%) e il restante 5.3%, per raggiungere il totale di 30.9%, da altre provenienze.

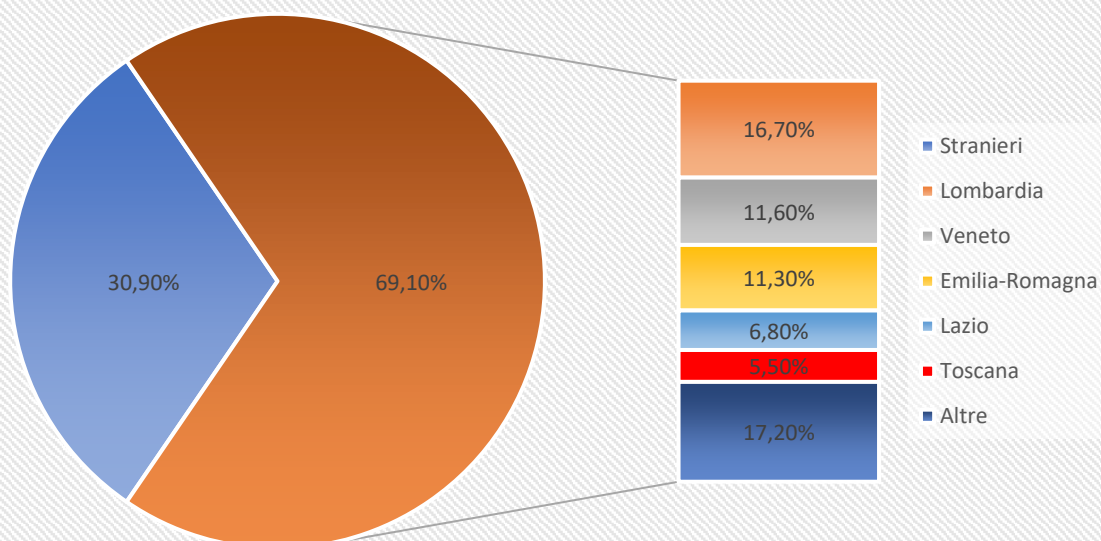
I turisti italiani provengono dalla Lombardia per il 16.7%, dal Veneto per l'11.6%, dall'Emilia Romagna per l'11.3%, dal Lazio per il 6.8%, dalla Toscana per il 5.5% e il restante 17,2%, per raggiungere il totale di 69.1%, da altre regioni d'Italia.

Presenze alberghiere ed extra alberghiere per nazione



Fonte: Ispat...

Presenze alberghiere ed extralberghiere per regione



3.4 Offerta turistica

La provincia autonoma di Trento ha moltissimo da offrire dal punto di vista turistico sia ai residenti che agli ospiti della regione. In qualsiasi stagione dell'anno offre la possibilità di compiere svariate attività, sia ludiche, come una giornata sugli sci, sia "culturale" con la visita di qualche paesino o di castelli.

In base alla stagione in cui ci si reca le attrazioni possono offrire un servizio diverso. Le cime d'inverno innevate permettono di sciare, fare escursioni con le ciaspole, scii da fondo, parchi sulla neve per i bambini, scialpinismo, pattinare mentre d'estate per gli amanti delle camminate è possibile raggiungere mete mozzafiato magari anche grazie all'aiuto degli impianti di risalita come seggiovie o ovovie (passo san pellegrino ha gli impianti aperti anche d'estate), oppure svolgere delle ferrate, mountain bike, ciclismo, giri a cavallo, passeggiate attorno ai laghi, alcuni anche balneabili o esperienze come con il parapendio; l'offerta insomma è molto ampia.

Dalla primavera fino all'autunno il legame fra questa terra e la bicicletta è davvero intenso: in Trentino la bicicletta non è solo uno sport ma è una filosofia! Sulle strade, i sentieri e le ciclabili del Trentino si alternano competizioni ciclistiche di rilevanza nazionale ed internazionale alle pedalate quotidiane di chi sceglie la due ruote come mezzo di trasporto o di allenamento per mantenersi in forma, nel corpo e nello spirito.

Il cicloturismo è un fenomeno talmente tanto sviluppato che molti hotel, chiamati bike hotel, offrono numerosi servizi e agevolazioni come, ad esempio, il rimessaggio video-sorvegliato per la bici, al noleggio, alla manutenzione fino ai lunch-bag per lo spuntino nella natura a coloro che decidono di effettuare una vacanza/esperienza in sella alla bici.

Trattando la tematica del cicloturismo, c'è da sottolineare l'avvento dell'elettrico nelle biciclette, chiamate e-bike, rendendo i percorsi più adatti a tutti e non solo alle persone più esperte o allenate.

La natura gioca un ruolo fondamentale, tutte queste escursioni, passeggiate o esperienze senza questo paesaggio mozzafiato renderebbero probabilmente molto meno, sta alla regione e a chi vi collabora sul fronte turismo tenere elevato questo appeal, sempre in maniera corretta e sostenibile evitando il più possibile il fenomeno dell'overtourism, che, in regioni molto frequentate come questa, può "accadere" molto facilmente.

3.5 Piano turistico per la provincia di Trento

La società Trentino Marketing ha presentato un piano strategico triennale 2022-2024 che comprende le attività di promozione territoriale e marketing turistico nel triennio in corso nel territorio della provincia autonoma di Trento. Rappresenta un passaggio fondamentale per l'attuazione degli obiettivi di sistema individuati dalla riforma di settore del 2020 (paragrafo 3.2). A disporlo è la delibera presentata dall'assessore all'artigianato, al commercio, alla promozione allo sport e al turismo Roberto Failoni. Per l'anno in corso, 2022, vengono stanziati risorse per un importo totale di 33 milioni di euro, di cui 31 milioni e 500 mila con risorse del bilancio 2022 mentre il restante milione e mezzo con i risparmi del piano 2021.

Il piano marketing di Trentino Marketing diventa a tutti gli effetti un piano strategico di destinazione, che va a toccare non solo argomenti specifici del settore turistico ma anche altri aspetti generali per lo sviluppo del territorio.

I principali temi sono:

- 1. Sostenibilità;**
- 2. Digitalizzazione delle imprese;**
- 3. Reclutamento del personale;**
- 4. Formazione del personale.**

Il periodo storico della pandemia ha contribuito ad accelerare i processi di cambiamento anche nell'ambito turistico., cercando di superare quelli che possono essere i limiti che frenano lo sviluppo.

Il documento tiene conto di quanto introdotto con la nuova legge sulla promozione turistica provinciale 2020 e i relativi indirizzi che hanno ampliato e ridefinito le competenze delle società e che trovano piena operatività dall'anno corrente. In particolare, l'avvio delle agenzie territoriali d'area (ATA) per le iniziative di sviluppo del prodotto turistico, dell'organizzazione di grandi eventi strategici per il territorio provinciale come il Festival dell'Economia, il Festival dello sport, le olimpiadi invernali del 2026.

Si tratta di un documento strategico che pone le basi per affrontare le criticità del turismo trentino come, ad esempio, l'iperconcentrazione di turisti in alcune stagioni e in alcuni ambiti con le conseguenze sulla mobilità , oppure le difficoltà nel trovare personale qualificato ma allo stesso tempo che valorizza le opportunità dello scenario presente e futuro in un mercato che impone di stare al passo con l'evoluzione e le esigenze dei turisti.

Citando Failoni, in questo scenario, i fenomeni globali e i rapidi cambiamenti in corso ci impongono scelte urgenti e importanti per portare la destinazione "Trentino" verso un sistema moderno che continui ad essere competitivo.

I punti di forza del nuovo piano riguardano l'offerta sicura e salutare proposta dal Trentino grazie agli spazi aperti e alla natura, la buona reputazione del territorio e il rigoroso rispetto degli spazi. Il turismo è in sistema connesso che coinvolge il mondo dell'ospitalità ma anche dei trasporti, dell'ambiente, dell'urbanistica, dell'agricoltura . del commercio della sanità fino addirittura all'istruzione. Questo documento vuole riprendere il tema della responsabilità condivisa, tutti orientati verso un unico obiettivo.

Il presidente di Trentino Marketing, Giovanni Battaiola, nella costruzione del piano strategico ha effettuato un confronto con tutti gli attori del sistema turistico trentino per raccogliere le diverse opinioni. Ne è scaturito un piano fortemente orientato a cogliere le nuove sfide con la necessità di alcuni cambiamenti indispensabili per essere ancora competitivi nei prossimi anni. Tra i cambiamenti necessari:

- 1. questioni strutturali;**
- 2. programmazione dell'urbanistica;**
- 3. migliorare i servizi;**
- 4. l'ospitalità;**
- 5. investimenti strategici per un sostenere un turismo dei 12 mesi.**

Per la tenuta del settore è fondamentale da un lato accompagnare le imprese in questa delicata fase di rilancio, dall'altro agire sulla marginalità e la tenuta economica complessiva. Proprio per questo è necessario che il territorio trentino

accolga la sfida di un turismo delle quattro stagioni, organizzandosi e sistemandosi al meglio.

Il piano triennale è sicuramente coraggioso e guarda al futuro, per poterlo supportare al meglio bisogna che ci sia collaborazione tra tutti gli attori territoriali. In virtù dell'approvazione di questo importante piano strategico triennale, sono stati definiti 10 punti per quanto riguarda le attività e i processi:

1. La conoscenza strategica;
2. La Marca, i suoi valori e la rappresentazione del territorio;
3. Le nuove agenzie territoriali d'area;
4. Le grandi progettualità di sistema;
5. Strategia digitale: rivoluzione in arrivo;
6. La comunicazione omnicanale (attività in sinergia);
7. Gli eventi e la loro valorizzazione;
8. La relazione efficace con il mercato;
9. La valorizzazione delle produzioni e la promozione del sistema culturale;
10. Lo sport e le partnership sportive.

Per le sopra citate attività è stato chiaramente posto un budget:

I processi e le attività	Budget
La conoscenza strategica	1%
Strategia digitale: rivoluzione in arrivo	8%
Valorizzazione delle produzioni e promozione del sistema culturale	8%
Marca, i suoi valori e la rappresentazione del territorio	6%
La comunicazione omnicanale	43%
Lo sport e le partnership sportive	10%
Le nuove agenzie territoriali d'area	ND
Gli eventi e la loro valorizzazione	12%
Le grandi progettualità di sistema	7%
La relazione efficace con il mercato	5%
Totale	100%

Analizzando la tabella dà subito all'occhio il valore 43% per quanto riguarda l'attività di comunicazione omnicanale, ovvero l'integrazione fra tutti i canali commerciali digitali e tradizionali. L'aspetto delle nuove agenzie territoriali d'area deve ancora essere valutato e quindi non abbiamo a disposizione un'idea precisa del budget che gli verrà dedicato. Numeri interessanti anche per quanto riguarda la valorizzazione e l'organizzazione degli eventi con un 12% e anche per il mondo dello sport a 360 gradi, comprese le partnership sportive con un 10%.

Trattiamo ora come la società "Trentino Marketing" riesca a fare tutto ciò. Trentino Marketing è una società finalizzata alla realizzazione di uno specifico interesse pubblico (controllata di Trentino Sviluppo Spa, controllata a sua volta dalla Provincia Autonoma di Trento) impegnata nell'ideazione, realizzazione e promozione di iniziative e progetti orientati allo sviluppo del turismo in Trentino. Ha un ruolo di regia nei confronti del sistema di promozione turistico-territoriale del Trentino composto da APT, Consorzi, Pro loco e operatori. La volontà comune di tutti gli attori di lavorare al mantenimento e allo sviluppo è necessaria ma è

anche necessario avere una visione oltre il breve periodo, elaborando strategie efficaci e capaci di anticipare le sfide di domani e garantendo un elevato livello di competitività sui mercati.

La **mission** principale di Trentino Marketing è quella di saper cogliere le sfide di un mercato in trasformazione, coltivare l'ambizione di migliorare la reputazione e l'immagine del Trentino, la sua capacità di accogliere e di ospitare persone da tutto il mondo, le performance economiche connesse a flussi turistici rafforzando il brand Trentino tramite la comunicazione dei propri valori, che vengono conosciuti in tutto il mondo. Per raggiungere questi obiettivi sono improntati anche i prodotti ed i servizi turistici innovativi per le analisi e le ricerche internazionali del settore trasferite dagli operatori del territorio in sinergia.

Nello scenario economico attuale la crescita nella mobilità interna ed internazionale di prodotti, capitali e persone, unita allo sviluppo della tecnologia, ha rapidamente trasformato la sfida internazionali tra imprese e stati in una competizione anche di carattere territoriale. Il confronto fra aree geografiche assume proporzioni estese, non si limita alle condizioni economiche e produttive ma coinvolge ulteriori aspetti che trovano un legame nella comunità territoriale e culturale.

Il Trentino trova nelle sue espressioni autentiche un forte elemento di differenziazione difficilmente imitabile dai concorrenti. Valorizzato nei suoi punti forza esso viene sottratto al rischio dell'anonimato, alla confusione che può nascere con l'offerta territoriale di altre aree e diventa una variabile strategica nell'acquisizione di un vantaggio competitivo. Vengono utilizzati due marketing : il **marketing strategico** e il **marketing operativo**.

Nasce però l'esigenza di messa in rete di tutti i soggetti trentini, che , in base al proprio titolo, aiutano a comporre l'intera offerta territoriale per incrementare il valore e l'appetibilità nei confronti di diversi target.

Per questo fine, la provincia ha approvato delle linee guida del progetto di marketing territoriale, in questo caso **marketing** strategico, che prevede la costituzione dell'osservatorio delle produzioni trentine con lo scopo di svolgere:

1. Studio, indagini e analisi per la creazione di conoscenze e la produzione di dati economici sui prodotti del Trentino;
2. Coordinamento e valutazione dell'attività di promozione istituzionale dei prodotti del Trentino e di quella dei singoli segmenti che producono vino, spumante e grappa;
3. La cura dei rapporti per la creazione di collaborazioni e reti tra operatori di uno stesso settore e tra operatori di settori diversi;
4. Necessaria la formazione degli operatori

Presente anche il **marketing operativo** che si attua:

1. Linee guida di indirizzo per la promozione dei prodotti trentini;
2. Piano per la promozione del settore vinicolo, spumantistico e grappicolo del Trentino .

Accanto alla promozione istituzionale, la provincia finanzia i progetti settoriali di commercializzazione presentati dai soggetti che hanno le caratteristiche migliori per essere rappresentativi di specifici settori delle produzioni trentine fortemente legate al territorio.

Trentino Marketing attua dei progetti di sistema. Questi progetti supportano, con una visione di sistema, il marketing turistico territoriale, sviluppando e condividendo la conoscenza finalizzata delle decisioni, anticipando le nuove opportunità che il Trentino può trasformare in fattori competitivi tramite operatori e territori.

Le attività di Trentino Marketing sono sei¹:

1. **Conoscenza e Innovazione,**
2. **Progetti Territoriali;**
3. **Comunicazione;**
4. **Grandi Eventi;**
5. **Supporto alla vendita;**
6. **Assistenti di direzione.**

All'interno del punto focale della **Conoscenza e Innovazione**, troviamo il **Marketing intelligence**, una conoscenza finalizzata delle decisioni verificando il punto di partenza, da che momento storico, cosa si fa e perché lo si fa. Porsi solo le domande che servono, decidendo come misurare le azioni e le performance in base agli indicatori tradizionali. Il marketing intelligence si divide a sua volta in: **A. Monitoraggio del mercato acquisito con l'ascolto degli ospiti**, tramite indagini durante e dopo la vacanza, sia per comprendere i fattori di successo sia per individuare gli elementi critici che possono spiegare mancati ritorni; **B. Monitoraggio performance progetti ed azioni**, la valutazione dell'efficacia delle iniziative richiede un'adeguata chiarezza degli effetti attesi, fissando degli obiettivi sia qualitativi che quantitativi. Sarà fondamentale che per ogni azione s'intenda misurare, vengano stabiliti i parametri di controllo per raggiungere gli obiettivi; **C. Tendenze mercato e competitor**, bisogna prestare attenzione agli indicatori che spingono i cambiamenti del mercato della domanda e delle proposte competitive; **D. Mappatura dei mercati**, interessante strumento di analisi di medio periodo, che viene aggiornato spesso, deve continuare ad essere centrale come oggetto d'uso e di confronto per realizzare le scelte ulteriori analisi;

Per quanto riguarda le **Innovazioni di sistema**, composta a sua volta da 3 aspetti quali: "trentino guest card", "H-benchmark" e "task manager". **Trentino guest card**, sviluppata nel 2020, è uno strumento irrinunciabile per tutti gli ospiti del Trentino, sempre disponibile e associata ad oltre 3.500 operatori turistici. La card include l'accesso alla mobilità pubblica effettuata da Trentino Trasporti, alla quasi totalità di accesso ai musei, castelli e ulteriori sconti su altri prodotti. La card si attiva tramite applicazione mobile e viene rilasciata dall'operatore al proprio ospite (appartamenti, hotel...). I servizi offerti dalla card sono utilizzabili dal giorno di arrivo al giorno di partenza.

Inoltre, **H-Benchmark** è uno strumento per alimentare la conoscenza manageriale delle aziende partecipanti fornendo a Trentino Marketing un quadro conoscitivo di mercato utile per operare le scelte di marketing. Le strutture alberghiere trentine sono invitate a partecipare al sistema con estrema facilità.

¹ Si fa riferimento al documento: "Allegato B – Sezione Marketing" facente parte del bilancio di esercizio 2020 della controllante Trentino Sviluppo Spa.

Importante anche il **Task manager** permette di conoscere e partecipare alla progettualità, con l'obiettivo di fornire con efficienza un ambiente di lavoro ai gruppi di progetto.

Per le **Innovazioni di prodotto**, occorre quindi credere nelle nuove soluzioni e nello sviluppo di cose "non viste". Ci si orienta verso un "marketing intelligence" che permetta la ricerca e lo sviluppo. Diventano funzionali una serie di step come l'ideazione, lo studio, il lancio e la verifica del prodotto. A quel punto se i prodotti rispondono alle aspettative vengono trasferiti ad altri soggetti per la gestione mentre se non la rispettano vengono abbandonati da subito.

La seconda attività fondamentale, ovvero i **Progetti Territoriali**, prevede la realizzazione di 5 progetti di cui 3 presenti nel piano operativa come **Cultura**, **Enoturismo** e **Bike** e di due ulteriori progetti non inseriti nel piano operativo come la Montagna e Covid. Le azioni previste per sviluppare il progetto **culturale** sono: **1.** la collaborazione tra Trentino Marketing e i direttori dei principali musei per valorizzare un sistema museale provinciale con un piano di comunicazione sia offline che online, **2.** Un museum pass, attività condivisa anche con le APT limitrofe a Trento, per fare in modo di ristampare il materiale in 3 lingue (italiano, tedesco, inglese), implementando con widget per la prenotazione online, **3.** Prevede di instaurare la sezione dei Borghi più belli d'Italia in Trentino, con sei borghi sul territorio provinciale con viste sulle Dolomiti o su altri panorami naturali molto suggestivi, tra questi troviamo: Canale di Tenno, Rango, San Lorenzo in Banale, Mezzano in Primiero, Bondone e Vigo di Fassa. Per rendere ciò possibile è stato dedicato in gruppo di lavoro apposito per valorizzare le realtà citate cercando di aumentare l'offerta culturale e turistica.

Per sviluppare il progetto **Enoturismo**, verrà avviato un progetto pilota sul territorio delle Piana Rotaliana al quale parteciperanno 25 aziende vitivinicole per fare in modo che il Trentino nei prossimi anni possa affermarsi come "top Wine destination" mentre negli anni passati, sempre nella piana Rotaliana si sono tenuti diversi incontri con specialisti per realizzare un manuale dedicato all'accoglienza in cantina creando uno "stile trentino".

Il progetto **Bike** era nato per creare i presupposti affinché il Trentino diventasse una destinazione top per gli appassionati delle "due ruote" offrendo il meglio, sia per le moto che per le biciclette, il progetto però a causa della pandemia non è ancora stato realizzato.

Il progetto **Montagna** prevede la collaborazione dei contenuti per una trasmissione di Trentino Tv mostrando "andar per malghe" e "rifugi del trentino". Discorso **Covid**, la stesura di protocolli per la sicurezza.

All'interno di Trentino Marketing è fondamentale la **Comunicazione**, collocata come terzo punto nelle attività, e di conseguenza il concetto di **marchio territoriale** rappresentato dall'intero sistema Trentino composto da persone, aziende, comunità locali, patrimoni territoriali, ambientali tradizioni e storia. È uno strumento di marketing territoriale sviluppato dalla provincia autonoma di Trento in gestione per l'appunto a Trentino Marketing. Il marchio territoriale significa, per chi lo include nella comunicazione, l'essere parte del sistema territoriale del Trentino, condividendo e testimoniando i valori specifici che questa terra considera identitari. Solo un corretto utilizzo del marchio potrà garantirne la riconoscibilità e quindi l'effetto evocativo, con un conseguente trasferimento di valori fra territorio e soggetto. La delibera della giunta

provinciale, nel 2011 ha approvato i criteri d'indirizzo per la concessione delle licenze d'uso del marchio territoriale trentino. Ogni azienda o organizzazione può infatti ottenere una licenza d'uso del marchio collegandosi sul portale apposito e creando un proprio account.

La comunicazione di marca, di ciò che è il Trentino passa, infatti, anche attraverso i social media, i blog e gli influencer. I contenuti da sviluppare sono stati suddivisi in 5 macroaree che sono ritenute caratterizzanti del territorio: Adrenaline and Adventure; Into the Wild; Italian Lifestyle; Like a Local; Slow & Green Travel. Ognuna di queste macro-tematiche è declinata poi su prodotti più specifici che vengono rimodulati a seconda della stagione. La strategia di influencer marketing è stata pensata per favorire la comunicazione digitale dei contenuti appena citati attraverso diverse tipologie di canali e di influencer, e si pone all'interno della strategia digital, che a sua volta è all'interno di quella generica di comunicazione aziendale. Si vuole comunicare il Trentino attraverso le persone: la comunicazione è infatti altamente personalizzata verso ogni singolo target di riferimento, verso specifiche nicchie di turisti.

Per ogni fase della customer journey sono previsti degli influencer che Trentino Marketing invita al fine di pubblicizzare le monotematiche ed i prodotti più specifici.

Altri aspetti necessari nella comunicazione sono il consolidamento della piattaforma VisitTrentino, il miglioramento delle funzionalità d'integrazione con siti esterni (siti APT), l'evoluzione e l'aggiornamento delle piattaforme mobile e la divulgazione sul territorio tramite le web agency per integrare la piattaforma digitale. Per fare ciò è stato realizzato Trentino Suite, una parte del sito istituzionale di Trentino Marketing che si è posto come obiettivo quello di diventare il canale di riferimento per gli operatori turistici del territorio.

Come quarto punto nelle attività di Trentino Marketing c'è la partecipazione a **Eventi**. Trentino Marketing fa da partnership ad eventi sportivi e culturali e a varie società sportive. Tra le società sportive a cui fa da partnership troviamo l'Aquila Basket, il Trentino Volley, Trentino Volley Rosa, Hockey Club Fassa, AC Trento 1921, Napoli Calcio ma anche alla nazionale di basket maschile, al Giro d'Italia e a federazione come FISU, FISG, Norway Ski Team e US Ski Team.

La partnership con Aquila Basket consente al brand di essere veicolato nel campionato italiano di basket e anche grazie alla partecipazione all'Eurocup, seconda competizione europea di basket dopo l'Eurolega, beneficia quindi di forte interesse mediatico sia a livello nazionale che europeo. Lo stesso schema anche per il Volley utilizzando anche dei giocatori per la realizzazione di materiale pubblicitario e per l'hockey club Fassa.

La maggiore visibilità, visto quanto è seguito, è sicuramente nel mondo del calcio. Il Trentino ospita da anni i ritiri della Fiorentina e del Napoli (tranne estate 2020 causa covid). Le azioni che si compiono per i ritiri sono molto simili, cercando creare una forte collaborazione tra società calcistica, enti locali e tifosi al seguito delle squadre. Non a caso, infatti, nella città di Moena, dove si ospita il ritiro della Fiorentina, durante quel periodo le presenze di turisti provenienti dalla Toscana sono sempre elevate, stesso discorso per Dimaro che ospita il Napoli. Per il Trentino ospitare squadre e giocatori di caratura internazionale è un forte orgoglio e un forte marketing perché il marchio viene visto da moltissime persone. La gestione in stretta collaborazione con l'APT del ritiro estivo permette di

valorizzare il consolidamento del rapporto con giornalisti nazionali e i management dei rispettivi club.

Anche nel mondo del basket ci si affida spesso al Trentino come sede per i ritiri estivi, in primis la nazionale maschile o la nota società Virtus Segafredo Bologna che si recano a Folgaria, dove il palazzetto del ghiaccio viene apposta riadattato. Chiaramente Trentino Marketing non partecipa solo ad eventi o partnership sportive ma anche ad eventi culturali con affinità con il territorio.

Come progetti sono state proposte le seguenti attività:

1. Il trenino dei castelli, il programma prevede la visita di molti di Castelli nelle vallate trentine partendo inizialmente in treno fin dove possibile per poi proseguire in pullman. Questo progetto causa pandemia nel 2020 non è stato realizzato ma nel 2021 sì, con molto successo. Ad ora non sono ancora state stabilite le date per il 2022;

2. I suoni delle dolomiti, festival di musica sulle montagne del Trentino. Insieme ai musicisti si risalgono a piedi i sentieri fino a prati, radure e cime dove poi si svolgono i festival, lassù la musica dialoga con il paesaggio. La bellezza di queste iniziative deriva anche dal fatto che è totalmente gratis, l'unico sforzo necessario è quello di affrontare la montagna e la natura con atteggiamento rispettoso. L'estate 2021 è stata particolare ma anche in alta montagna si sono riuscite a mantenere le normative di sicurezza covid-19, mentre l'edizione del 2020 purtroppo non si è proprio potuto tenere;

3. Palazzi Aperti, iniziativa in collaborazione tra la provincia autonoma di Trento e altri 70 comuni per promuovere il patrimonio storico-culturale e artistico del Trentino. Questa iniziativa si svolge durante il mese di maggio e costituisce una bella opportunità per gli abitanti del Trentino potendo visitare luoghi mediamente chiusi al pubblico.

Un'ulteriore attività di Trentino Marketing è il **Supporto alla Vendita**, articolato in attività B2B (Business to Business, verso le aziende) e B2C (Business to Consumers, verso i consumatori finali) ciascuna riferita a "Italia" e "Mondo" e allo sviluppo di partnership, sempre sia verso "Mondo" che verso "Italia".

L'epidemia COVID-19 ha fortemente rallentato, se annullato del tutto, la maggior parte delle iniziative.

Ad esempio, è saltata, la partecipazione all'importante fiera del settore di Berlino; altre si sono potute realizzare solo in forma virtuale (Londra) o parziale.

Significativa però la partecipazione al "TTG incontri" di Rimini. Si tratta del principale marketplace del turismo B2B in Italia, che vede circa 60.000 presenze di tutta l'industria, nazionale ed internazionale, dei viaggi.

È stato invece rinviato l'analogo evento "SKIPASS", che si tiene annualmente a Modena, dedicato allo sport invernale e rivolto non solo agli operatori ma anche ai singoli turisti.

L'ultima attività di Trentino Marketing è quella degli **Assistenti di Direzione**. Come azioni principali ci sono la distribuzione di gadget, di tutti i tipi, come zaini, matite penne, al fine di promuovere il marchio territoriale e la comunicazione interna pianificando iniziative mirate su tv, radio, giornali e organizzando conferenze o incontri mensili di confronto.

La società Trentino Sviluppo S.p.A. detiene il 100% del capitale della società Trentino Marketing SRL. Trentino marketing gestisce in nome e per conto della società controllante Trentino Sviluppo S.p.A. il fondo marketing previsto dalla legge provinciale 6 articolo 33. La società ha individuato il dirigente Fabio Maranelli come referente di Trentino Sviluppo.

Nell'aprile 2021, è stato proclamato il seguente consiglio d'amministrazione con Giovanni Battaiola Presidente, Ilaria Dalle Nogare Vicepresidente, Elisa Maccagni e Luciano Rizzi come consiglieri e Maurizio Rossini come amministratore delegato.

Per quanto riguarda gli organi dirigenziali, si evidenzia che Trentino Marketing S.r.l. non opera con del proprio personale bensì si avvale di quello di Trentino Sviluppo S.p.A.

Per la gestione operativa del fondo marketing, negli ultimi anni Trentino Sviluppo ha sempre riconosciuto a Trentino Marketing ingenti somme.

Come già citato, Trentino Marketing ha anche un ruolo di regia nei confronti del sistema di promozione turistico-territoriale del Trentino, tra cui le APT.

Le APT del Trentino sono in tutto quindici:

1. APT Alpe Cimbra (Folgaria Lavarone Luserna Vigolana);
2. APT Altopiano di Piné e Valle di Cembra;
3. APT Dolomiti Paganella;
4. APT Garda Trentino;
5. APT Madonna di Campiglio;
6. APT Rovereto e Vallagarina;
7. APT San Martino di Castrozza, Passo Rolle, Primiero e Vanoi;
8. APT Terme di Comano-Dolomiti di Brenta;
9. APT Trento, Monte Bondone;
10. APT Val di Fassa;
11. APT Valle di Fiemme;
12. APT Val di Non;
13. APT delle Valli di Sole Peio e Rabbi;
14. APT Valsugana Lagorai;
15. APT Valle di Ledro;

Tutte queste APT dispongono del proprio sito internet, all'interno del quale è possibile prenotare la propria vacanza, ricevere informazioni sulla mobilità, sulle attrazioni dei luoghi, sui servizi. Il format dei siti, essendo in stretto contatto tra loro grazie alla società Trentino Marketing, è molto simile.

Stante le loro somiglianze strutturali e di obiettivi ne saranno esaminate in maniera più approfondita solo alcune, considerando che molti degli aspetti possano valere anche per tutte le altre.

Ad esempio, l'APT di **San Martino di Castrozza, Passo Rolle, Primiero e Vanoi**² ha sede legale in Primiero, frazione di San Martino di Castrozza, ed è

² Le informazioni relative alle APT sono ricavate dalle sezioni "Organizzazione Trasparente" presente nei rispettivi siti web.

iscritta al registro delle imprese presso il tribunale di Trento. La cooperativa è composta da 402 soci, che possono essere persone fisiche, comuni, persone giuridiche, pubbliche amministrazioni ed enti e associazioni riconosciuti, ha come scopo la gestione in forma associata della promozione e dell'immagine turistica nell'ambito territoriale di San Martino di Castrozza, Primiero, Vanoi e Passo Rolle e la commercializzazione di servizi e pacchetti turistici forniti dai soci del proprio ambito. APT può realizzare azioni di marketing turistico-territoriale interambito e di attuazione locale di prodotti strategici promossi da Trentino Marketing e sviluppare progetti di marketing turistico-territoriale che prevedano specifici finanziamenti comunitari, statali o di altri enti pubblici le cui risorse transitano dal bilancio provinciale. Al fine di perseguire i propri obiettivi, l'azienda per il turismo di San Martino di Castrozza, Primiero... dispone di 3 uffici dislocati sul territorio.

Attualmente il Consiglio d'amministrazione è composto da 10 cariche, di cui un Presidente, un vicepresidente e i restanti 8 consiglieri in diversi comparti come aziende alberghiere, impianti di risalita, comuni ed enti pubblici, esercizi pubblici e artigianato.

Analizziamo ora l'APT **Garda Trentino**. L'organizzazione trasparente è la sezione del sito di Garda Dolomiti per il Turismo SpA dedicata alla consultazione libera, da parte dei cittadini, delle informazioni che riguardano l'organizzazione e l'attività dell'ente. Il team è composto 30 professionisti impegnati su progetti innovativi per lo sviluppo strategico di prodotti, servizi e promozione.; oltre alla presidenza e alla direzione le altre figure sono composte dal **team assistant**, che si occupa del coordinamento interno, dai **partner marketing** che si occupano di rispondere o dare informazioni alle persone, dal **guest experience** che accoglie gli ospiti negli uffici, dal **brand & communication**, che hanno come obiettivo la presentazione sui mercati e sui media della propria offerta, da coloro che gestiscono gli eventi, ovvero gli **event management**, dagli **project management** che valorizzano i punti di forza del territorio, e da coloro che gestiscono l'apporto con il digitale ovvero i **digital % content** infine, ma non di minor importanza l'**amministrazione** con figure che si occupano di contabilità, logistica, risorse umane.

La **vision** di Garda Trentino è quella di affermare il marchio territoriale come la "best practice" per uno stile di vita attivo, sano, stimolante che mantiene giovani tutto l'anno, da qui nasce il motto: "STAY YOUNG".

La **mission** deriva dall'ambiziosa vision, lavorare allo sviluppo strategico di prodotti, servizi, promozione per rafforzare coerentemente l'immagine del brand in Europa.

Le linee guida per il lavoro di Garda Trentino si riassumono in 4 punti:

1. **Keep Moving**, strettamente connessa alla vocazione sportiva dal Lago di Garda e zone limitrofe come Valle di Ledro, Comano, Valle dei Laghi. Negli anni si sono sviluppate molte discipline diverse a partire dagli sport d'acqua all'arrampicata, dal trekking alla mountain bike. Questa concentrazione di caratteristiche climatiche rende il Garda Trentino una palestra a cielo aperto che nel tempo ha visto svilupparsi tantissimi servizi specializzati;

2. **Eat Healthy**, è un progetto connesso a “vacanza con gusto” nato nel 2013 con l’obiettivo di promuovere e sostenere la qualità enogastronomica dell’area del Garda Trentino. I produttori e tutti gli attori aderenti al progetto promuovono un’economia sostenibile, basata sulla provenienza ravvicinata e sulla stagionalità. L’obiettivo di questa iniziativa è ampliare l’offerta gastronomica locale, valorizzando i prodotti tipici del territorio con il fine di assicurare ai consumatori un’esperienza autentica. In questo caso il partner “Garda Dolomiti” sostiene in prima battuta gli operatori aderenti con collaborazioni, corsi di formazione, visibilità, azioni promozionali specifiche, visibilità su brochure in 3 lingue;
 3. **Learn to relax**;
 4. **Be curious**, cercando di rendere la vacanza indimenticabile il partner di Garda Trentino, Garda Dolomiti, propone nel corso della stagione diverse attività di scoperta di cultura, storia, gastronomia e di vita locale. L’obiettivo è di offrire uscite esclusive, che arricchiscano l’esperienza dell’ospite.
- Tutte le attività puntano al massimo coinvolgimento del territorio, con un approccio il più sostenibile possibile che valorizzi la qualità della proposta.

Analizziamo ora l’**APT Alpe Cimbra** (Folgaria, Lavarone, Luserna e Vigolana). L’azienda per il turismo Alpe Cimbra SPA e una società in forma consortile con sede a Folgaria (TN), composta appunto dai consorzi di Folgaria, Luserna, Lavarone e Vigolana.

La società ha per oggetto la promozione dell’immagine turistica nell’ambito territoriale omogeneo costituito dagli altipiani di Folgaria, Lavarone, Luserna e delle Vigolana, tramite la realizzazione delle seguenti attività:

1. **Istituire e svolgere servizi d’accoglienza, informazione e accoglienza turistica**;
2. **Organizzare e promuovere manifestazione ed eventi territoriali**;
3. **Sviluppare i prodotti turistici d’interesse**;
4. **Valorizzare le produzioni locali**;
5. **Promuovere i valori del Trentino**;
6. **Affiancare e sostenere gli operatori turistici**;
7. **Realizzare attività di marketing**;
8. **Promuovere i marchi locali**;
9. **Valorizzare e promuovere il patrimonio paesaggistico**;
10. **Promuovere e gestire gli impianti**.

Per poter svolgere queste attività è necessaria la presenza di personale qualificato, sotto la direzione di un consiglio d’amministrazione, formato da un presidente, da un vicepresidente e da 8 consiglieri e con la presenza di organi di controllo quali il collegio sindacale e l’organismo di vigilanza.

Aspetto lodevole è che l’Alpe Cimbra in Trentino si può definire una montagna accessibile, 4ALL. Infatti, sciare, camminare e vivere la natura è un’esperienza qui possibile a tutti, oltre ogni barriera di disabilità.

Sono presenti una serie di facilitazioni per rendere la vacanza indimenticabile, tramite servizi, personale preparato, maestri di sci e accompagnatori di montagna.

Come già citato, questa APT è composta da consorzi, quello di Folgaria, chiamato Consorzio Voglia di Folgaria, racchiude gli operatori del commercio e della

ristorazione del centro di Folgaria uniti dal desiderio di fare “sistema” per una migliore accoglienza all’ospite.

La **mission** è organizzare in ogni stagione eventi e manifestazioni legati alla valorizzazione delle tradizioni e dell’enogastronomia locale proponendo eventi innovativi per il territorio. Tra gli eventi organizzati da “Voglia di Folgaria” troviamo: la cena montanara, la notte bianca, shopping notturno al lume di candela.

3.6 Festival a Trento

La città di Trento è una tra le città italiane collocate ai primi posti per la qualità della vita e dell’ambiente, è una città ricca di storia e di arte. Per quanto riguarda l’aspetto storico viene ricordata per aver ospitato il famoso concilio ecumenico.

Culturalmente parlando è molto viva, grazie alla prestigiosa Università, al noto museo di scienze naturali Muse , disegnato da Renzo Piano, che, dall’esterno sembra una imponente opera di architettura mentre all’interno si rimane stupiti dallo sviluppo in verticale delle sale che collega tutti i piani del museo. In questo spazio fluttuano maestosi animali tassidermizzati. Il castello del Buonconsiglio fu sede dei principi vescovi di Trento e oggi ospita numerose collezioni archeologiche e artistiche.

Come abbiamo già citato invece, per quanto riguarda la natura non c’è molto da aggiungere, basta guardarsi intorno per apprezzare il paesaggio circostante.

Negli ultimi anni, Trento si è distinta anche per essere città che ospita importanti Festival , in primis il Festival dell’economia e il Festival dello Sport ma anche festival quali : Vanoi Rapid Race, una gara di due giorni dedicata alla canoa e al kayak, Trentino Fly Fishing Experience dedicato alla pesca, il Bike Festival Garda Trentino, legato alla bike e la Marcialonga Cycling Craft, una gara di ciclismo su strada che coinvolge le province e i passi delle Dolomiti.

Organizzare un evento permette di :

- 1. Promuovere l’immagine del territorio:** si può ricorrere all’organizzazione di eventi per accrescere o rilanciare l’immagine della località diventando uno strumento per comunicare e rafforzare l’identità della destinazione;
- 2. Contribuire alla valorizzazione del territorio:** la manifestazione è capace di coinvolgere i propri residenti più l’evento sarà unico e autentico specialmente se le iniziative sono connesse alla storia e alle tradizioni della città (es. “festa del raccolto” in Val di Non);
- 3. Contribuire alla trasformazione del territorio:** alcuni eventi possono diventare un impulso per l’arricchimento o il miglioramento di infrastrutture urbane, ad esempio le grandi costruzioni pubbliche come stadi, palazzetti o complessi fieristici;
- 4. Sviluppo turistico:** i territori possono ricorrere all’organizzazione di eventi sia per affermare che per valorizzare la propria offerta territoriale sia per creare delle vere e proprie attrazioni. Gli eventi possono contribuire in modo massivo all’immagine di una località, diventano parte integrante della strategia di sviluppo.

5. Sviluppo economico: gli eventi, grazie alla generazione dei flussi turistici verso la destinazione, possono contribuire allo sviluppo economico dell'intera filiera imprenditoriale del territorio, a partire dal settore dell'ospitalità, della ristorazione fino ai settori culturali ed artigianali. Gli eventi possono inoltre attrarre sponsorizzazioni e infine, con gli eventi ci sono dei benefici generati dalla creazione di posti di lavoro.

Il **festival dell'economia** si tiene a Trento dal 2006, è nato dall'idea di mettere a confronto gli economisti con il grande pubblico, rendendo aspetti magari complessi accessibili a tutti. Fanno parte del comitato promotore del festival la Provincia, il Comune e l'Università di Trento; mentre il comitato organizzatore era composto dalle case editrici Laterza fino all'anno scorso e ora con il **Sole 24 ore**. Tra gli altri organizzatori troviamo anche il **comitato scientifico**, l'**advisory board** e i **media partner**.

Gli incontri si tengono in diverse sedi del centro storico, distanziate tra loro da pochi minuti rendendo accessibile lo spostamento a piedi per la città. Le sedi di solito utilizzate sono : Castello del Buonconsiglio, Palazzo Geremia, Palazzo Roccabruna(sede della camera di commercio di Trento), Palazzo Thun, Palazzo Trentini , il teatro sociale oppure vengono sistemati all'interno di piazze della città dei palchi con megaschermi e posto a sedere per il pubblico, negli ultimi anni anche il Muse e il parco li presente.

Le edizioni dal 2006 ad oggi, hanno visto trattate tematiche di grande importanza, narrate da persone dotte in diversi ambiti lavorativi.

Per quanto riguarda le prossime edizioni, per i prossimi 3 anni il Festival dell'Economia di Trento sarà organizzato dal Sole 24 Ore, gruppo editoriale italiano specializzato in economia, finanza, normativa e pubblicazioni professionali. Nato attorno al quotidiano, il gruppo è un punto di riferimento a livello europeo per il mondo produttivo italiano, tant'è che i suoi prodotti e servizi sono strumenti fondamentali di informazione e aggiornamento per imprenditori, manager e professionisti, coadiuvato dalla provincia autonoma di Trento tramite Trentino Marketing.

Il tema scelto per la XVII edizione del Festival di Trento è :”Tra ordine e disordine” in merito ai due drammatici eventi , la pandemia e la guerra tra Russia e Ucraina, che hanno cambiato il mondo e che stanno rivoluzionando i processi economici e politici che davamo ormai per acquisiti.

L'organizzazione intende confermare gli elementi di forza delle edizioni passate ma apportando alcune importanti innovazioni. Sul piano dei contenuti ci saranno 3 filoni su cui si baserà il Festival dell'economia di Trento. Il primo confermerà le caratteristiche fin qui avute ossia un Festival dell'accademia economica. La seconda colonna portante sarà l'economia industriale. Il terzo sarà il rapporto con il territorio, con la volontà di coinvolgere nello svolgimento del Festival le iniziative importanti che il Trentino esprime nell'economia reale.

Tra le figure di maggior rilievo che compongono il **comitato scientifico** sono presenti il direttore del sole 24 Fabio Tamburini, la docente di economia politica dell'Università di Trento Gabriella Berloff, il docente Luigi Bonatti di politica economica di Trento e la docente Adriana Castagnoli di storia contemporanea all'università di Torino.

L'**advisory Board** avrà compiti consultivi e di suggerimento per i contenuti del festival, è composto dalla giornalista Lucia Annunziata, dal presidente del b20 Emma Marcegaglia, da Paolo Magri, direttore dell'ISPI, istituto per gli studi di politica internazionale, da Monica Monardini ad delle compagnie industriali riunite, Giulio Sapelli e da Giulio Tremonti presidente dell'Aspen institute Italia. **SKY TG 24** sarà broadcaster media partner, parteciperà attivamente al palinsesto del Festival attraverso il contributo di giornalisti e con la trasmissione dei programmi durante la giornata in diretta da Trento a cui potranno assistere il pubblico e i cittadini presenti.

Come nelle altre edizioni, anche in quella del 2022 ci sarà un ricco palinsesto di incontri, eventi a cui prenderanno parte leader nazionali e internazionali e delle personalità di spicco come scienziati, ricercatori, economisti e rappresentanti delle più importanti realtà accademiche in Italia e nel mondo durante i quattro giorni di giugno (dal 2 al 5) in cui Trento e il suo Festival diventeranno il centro del dibattito economico e sociale.

Accanto ai tradizionali appuntamenti del festival sarà presente un palinsesto dinamico ed innovativo che proporrà una nutrita quantità di iniziative rivolte anche ai giovani e alle famiglie, chiamato "FuoriFestival", con contenuti speciali, culturali, didattici e con il coinvolgimento di talent, influencer e creator. L'idea, è quella di avvicinare anche pubblici diversi al Festival, perciò è in programma anche un palinsesto di eventi che tratteranno non solo argomenti di economia ma anche legati al mondo femminile e al ruolo della donna nel mondo del lavoro e nella società.

Altro grande Festival che si tiene a Trento è il **Festival dello Sport**. L'edizione del 2022, che si terrà a Trento dal 22 al 25 settembre, avrà come titolo "Momenti di gloria". Viene organizzato da Trentino Marketing in collaborazione con la Gazzetta dello Sport, con la provincia autonoma di Trento, con il Comune di Trento, con le APT di Trento e con il patrocinio del CONI e del comitato paralimpico italiano. Quest'anno si terrà la quinta edizione del festival, l'appuntamento sia sportivo che culturale ospiterà moltissimi eventi, condotti dalla Gazzetta con una sfilata di stelle e protagonisti del mondo dello sport nazionale ed internazionale. Gli ultimi 4 anni hanno avuto molto successo, un'edizione per altro causa covid ha dovuto essere tenuta per remoto.

I numeri parlano da soli: 150 mila visitatori a Trento, 470 eventi, più di 1000 ospiti e moltissimi milioni di visualizzazioni sui social delle pagine connesse all'evento. Come per il festival dell'economia, anche in questo festival gli spazi utilizzati sono sia indoor che outdoor. Nelle piazze della città saranno presenti gli stands, realizzati in collaborazione con le singole federazioni e le associazioni locali. Saranno anche presenti laboratori dedicati al mondo della salute e dello sport insieme ad anche le più innovative tecnologie connesse al benessere della persona in campo sportivo.

Gli obiettivi di Trentino Marketing nell'ambito della creazione del Festival dello Sport sono:

1. Portare a Trento, grazie alla co-organizzazione con La Gazzetta dello Sport, nomi di assoluta importanza nazionale ed internazionale nel mondo sportivo, sia sportivi che no;
2. Il fatto che sia un evento di caratura internazionale fin dal primo anno;

3. Utilizzare l'evento come strumento di comunicazione del territorio e della città di Trento e del brand Trentino;
4. Portare a Trento un vasto pubblico di partecipanti al Festival;
5. Consolidare il legame tra il Trentino e lo Sport.

CAPITOLO 4 – VALSUGANA LAGORAI

4.1 Descrizione del territorio e attività turistiche

In questo capitolo, dopo una descrizione del territorio e delle numerose attività che vi si svolgono, tratterò la governance dell'Apt Valsugana con le deleghe assegnate e gli effetti della legge provinciale n.8/2020. A seguire, mi soffermerò su una SWOT Analysis riferita alla Val Calamento che considero una parte del territorio da sviluppare.

Da qui si vedrà come le attività, che sono già incluse nello statuto sociale dell'Apt possano far riferimento anche ad alcuni degli esiti della SWOT Analysis.

In ultimo si arriverà ad una proposta di un evento che miri a far conoscere la destinazione turistica.

La Valsugana è una valle del Trentino, confinante con il Veneto. La valle è dominata dallo scorrere del fiume Brenta, che nasce dai laghi di Levico e di Caldonazzo per poi sfociare nel mare Adriatico.

La vallata è racchiusa entro due catene montuose : quella del Lagorai a Nord che la separa dalla Valle di Fiemme e dalla catena Cima XII-Ortigara a sud che la separa dalla provincia di Vicenza.

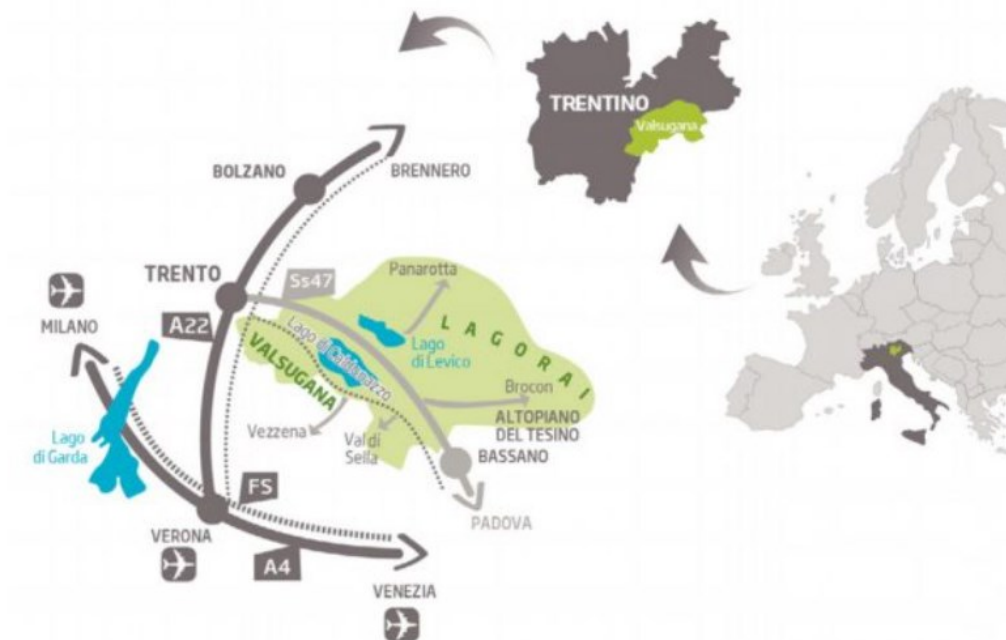
La Valsugana-Lagorai è un territorio vasto e variegato che permette di poter scegliere fra vacanze sul lago o vacanze in montagna godendosi la natura d'estate e le settimane bianche d'inverno.

Grazie alla presenza delle terme di Levico , di Roncegno e di Vetriolo diventa patria delle vacanze benessere, grazie alle cure termali delle acque arsenicali.

È patria dello sport, trekking, ma il vero punto di forza è rappresentato dal mondo BIKE con percorsi mountain bike e bellissime piste ciclabili che permettono di percorrere quasi 400 km di percorsi, di diverse difficoltà, tutti tracciabili mediante GPS.

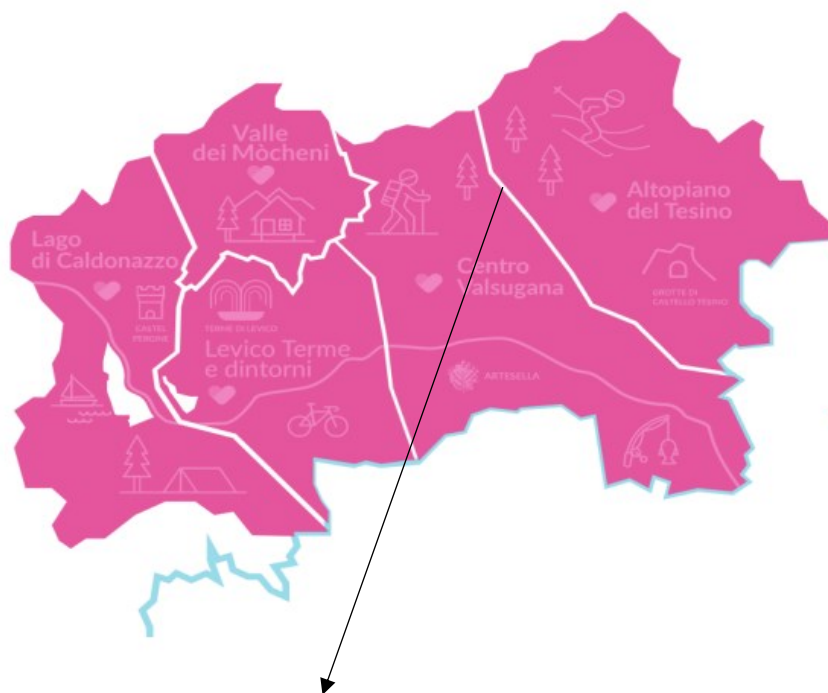
Risulta all'avanguardia per organizzare una vacanza in bici vista la presenza di :

1. Strutture ricettive bike family e bike expert per i turisti su due ruote;
2. Bicigrill lungo le piste ciclabili;
3. Punti di riparazione e noleggio attrezzatura;
4. Numerose colonnine per ricaricare le e-bike;
5. Facilità nel trasportare le bici nei mezzi;
6. Eventi in tutta la Valsugana dedicati alle due ruote con gare tra professionisti e "amatori".



Il territorio è diviso in 5 aree specifiche:

- Altopiano del Tesino
- Centro Valsugana
- Levico Terme
- Lago di Caldonazzo
- Valle dei Mocheni



La Val Calamento, che in seguito tratterò, si colloca tra la zona nord-orientale del “Centro Valsugana” e “l’Altopiano del Tesino”, sotto il comune di Telve(TN).

È un territorio che offre moltissimo dal punto di vista turistico, dai laghi di montagna alle vallate con una natura incontaminata, passando per una forte tradizione culturale e sportiva.

A partire dal 2018, l'Apt Valsugana Lagorai ha intrapreso un percorso volto alla sostenibilità come straordinaria importanza per la destinazione turistica.

Tra i territori del Trentino la Valsugana è uno di quelli più all'avanguardia in termini di sostenibilità, tanto da ricevere nel 2019 la certificazione del “**Global Sustainable Tourism Council**” (GSTC), un'organizzazione indipendente, neutrale che ha sviluppato gli standard di riferimento per le due certificazioni (GSTC C-HTO e GSTC CD). Queste ultime sono riconosciute a livello mondiale e hanno validità di 3 anni, permettono alle strutture e alle destinazioni turistiche di dimostrare il proprio impegno nel mettere in atto e promuovere un sistema di gestione sostenibile dal punto di vista della governance, dell'ambiente, della società e dell'economia. È un importante premio a livello internazionale, che le garantisce così di diventare la prima destinazione italiana a ricevere questo premio ed essere così diventata un punto di riferimento da cui prendere ispirazione.

La certificazione GSTC sottolinea l'impegno di questa destinazione che sviluppa, secondo parametri internazionali, un'offerta turistica consapevole e di qualità.

La certificazione è stata ottenuta grazie allo sforzo dell'APT Valsugana Lagorai e degli **stakeholder** del territorio e al supporto nell'attività di coordinamento e partecipazione della società “Etifor”, spin-off dell'**Università di Padova**, membro del GSTC e prima azienda di consulenza in Italia a sostenere il percorso di certificazione di una destinazione. La società accreditata per l'effettuazione dell'audit è stata invece “Vireo S.r.l.”, anch'essa con sede a Padova.

ARRIVI E PRESENZE VALSUGANA

La tabella riporta arrivi e presenze negli esercizi alberghieri per ambito, mese e provenienza (2021).

Mesi	Italiani	Stranieri	Totale
Gennaio	388	57	445
Febbraio	548	71	619
Marzo	857	106	963
Aprile	767	134	901
Maggio	2.938	723	3.661
Giugno	7.785	3.572	11.357
Luglio	14.500	6.216	20.716
Agosto	20.552	6.554	27.106
Settembre	11.502	7.039	18.541
Ottobre	5.907	2.510	8.417
Novembre	4.820	443	5.263
Dicembre	9.909	424	10.333
Anno	80.473	27.849	108.332

Il mese di maggior per arrivi e presenze da parte dei turisti italiani è agosto , mentre per i turisti stranieri è settembre, di poco sopra al mese di agosto.

4.2 Governance APT Valsugana

L'APT Valsugana Lagorai è l'organizzazione preposta alla gestione della destinazione turistica riconosciuta dalla Legge Provinciale del Trentino con lo scopo di programmare le linee strategiche dello sviluppo turistico di territorio riferite a informazione, accoglienza e promozione turistica.

L'APT si è costituita nel 2004 e nel 2009 ha visto l'allargamento dei confini territoriali alla parte centrale della Valsugana raggruppando le comunità del Lagorai e del Tesino. In questo modo l'offerta turistica si è arricchita di nuove risorse. Attualmente la destinazione e l'organizzazione turistica che ne sta alla base può contare sulla partecipazione attiva di soci, 24 amministrazioni comunali e 2 Comunità di Valle e 31 soggetti privati portatori di interessi diffusi che costituiscono la base sociale della DMO.

Lo **scopo** della società (art. 3 dello statuto) è un miglioramento delle condizioni economiche, sociali e professionali dei propri soci tramite la realizzazione di un sistema integrato di offerta in grado di garantire:

- uno sviluppo delle attività delle imprese socie aumentandone l'efficienza e la competitività;
- lo sviluppo di una serie di sinergie tra gli stessi soci;
- la creazione di un sistema nell'ambito dei servizi.

L'**oggetto sociale** (art.4 dello statuto) ricalca i contenuti di quanto espresso nella Legge provinciale n.8/2020:

- a) istituire e svolgere servizi di informazione e di accoglienza turistica;
- b) porre in essere le attività per la fruizione dei prodotti turistici svolgendoli sia direttamente sia collaborando con soggetti esterni al fine di costruire una miglior esperienza turistica;
- c) organizzare, promuovere e coordinare le attività di animazione turistica svolte a livello locale direttamente o da soggetti pubblici e privati;
- d) definire, sviluppare e promuovere il prodotto turistico territoriale in funzione della successiva commercializzazione, in coordinamento con le attività svolte dalle società previste dalle vigenti leggi provinciali;
- e) attuare, in ambito locale, i progetti di livello provinciale utilizzando gli strumenti di sistema nonché gli strumenti e/o prodotti sviluppati dalle agenzie territoriali d'area;
- f) sviluppare i prodotti turistici di interesse per il territorio;
- g) valorizzare l'utilizzo delle produzioni locali e le esperienze locali sia sostenendo soggetti che si occupano della loro valorizzazione sia sviluppando quote ed iniziative ad hoc;
- h) promuovere i valori del Trentino, con riferimento a quanto previsto dalla normativa vigente;
- i) affiancare e sostenere gli operatori turistici dell'ambito con riferimento ai seguenti temi: coinvolgimento per la definizione e costruzione del prodotto turistico; definizione di proposte tematiche e stagionali; utilizzo delle piattaforme digitali di sistema; coerenza tra il posizionamento della struttura e quello della località;

- j) partecipare ai progetti di sviluppo di prodotto turistico attraverso la nomina del proprio rappresentante presso le agenzie territoriali d'area (se presenti e costituite);
- k) sviluppare sinergie con i comuni e con le istituzioni presenti nell'ambito per quanto concerne gli interventi correlati e necessari alla valorizzazione turistica del territorio;
- l) realizzare attività di marketing del proprio ambito con riferimento ai mercati di prossimità o prevalenti;
- m) promuovere i marchi delle località;
- n) concorrere alla valorizzazione e promozione del patrimonio paesaggistico, artistico, storico e ambientale, anche con riguardo alle iniziative relative all'economia circolare, coerentemente con le finalità della promozione territoriale;
- o) promuovere e gestire impianti, servizi e infrastrutture a carattere locale e non di rilevanza economica e di prevalente interesse turistico o sportivo;
- p) sostenere iniziative per favorire attività a basso impatto ambientale ed impegnarsi per il conseguimento di certificazione di sostenibilità per aumentare il valore della destinazione;
- q) promuovere lo svolgimento di servizi di mobilità di utilità collettiva, integrativi dell'offerta turistica, che assicurino migliori condizioni di fruizione del territorio;
- r) individuare, favorire e sostenere, nella misura di volta in volta stabilita, qualsiasi azione e iniziativa, promossa anche da soggetti terzi, che sia, anche marginalmente, diretta a promuovere, qualificare e incrementare le presenze turistiche e ad avere comunque ricadute positive nel proprio ambito, sia dal punto di vista economico, che quello sociale e di identità culturale e storica con attenzione agli aspetti di sostenibilità;
- s) svolgere l'attività specifica di Agenzia Viaggi e Turismo;
- t) sviluppare sinergie con altri soggetti che si occupano di promozione turistica;
- u) organizzare, promuovere e coordinare eventi, fiere, mercati e qualsiasi altra attività, direttamente o da soggetti pubblici o privati.

La **durata** della società è fissata fino al 31/12/2052 e potrà essere prorogata con deliberazione dell'Assemblea straordinaria.

DELEGHE e PROCURE

il Consiglio di Amministrazione il 30 agosto 2021 ha approvato un sistema di **deleghe e procure** così composto.

Presidente del Consiglio di Amministrazione: da statuto ha la legale rappresentanza della società di fronte ai terzi e in giudizio, in qualsiasi grado e specie di giurisdizione. Inoltre:

- Adempie alle funzioni demandategli dalla legge e dallo statuto;
- Convoca e presiede il Consiglio di Amministrazione e il Comitato Esecutivo;
- Vigila sull'esecuzione delle deliberazioni del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Esecutivo;

La sottoscrizione del Presidente apposta sotto la denominazione sociale impegna validamente la società di fronte ai terzi.

Vicepresidente del Consiglio di Amministrazione: Al Vicepresidente sono attribuiti i poteri di sostituzione del Presidente in caso di assenza o impedimento. Gli **organi sociali** sono indicati nell'art. 23 dello Statuto:

- assemblea dei soci;
- consiglio di amministrazione;
- collegio dei sindaci (se obbligatorio per legge);
- Organismo di Vigilanza.

Collegio sindacale: non essendoci i presupposti che prevedono l'obbligatorietà della sua istituzione, il collegio sindacale non è mai stato nominato.

Organismo di Vigilanza: (art. 37 dello statuto) il Consiglio di Amministrazione nomina i membri dell'Organismo di Vigilanza scelti tra uno o più professionisti esterni che devono avere una conoscenza della Società e delle attività da questa svolte. I compiti e funzioni affidati all'ODV dovranno essere riportati in un apposito regolamento pubblico che ne determinerà durata, modalità di verbalizzazione e relativi obblighi. L'Organismo, fatte salve le competenze delle singole aree operative e/o dei singoli servizi, svolge anche funzioni consultive e propositive.

Direttore di APT: (art. 35 dello statuto) ai sensi dell'articolo 12, primo comma, lettera d), della legge della Provincia Autonoma di Trento 12 agosto 2020 n. 8, la società è dotata di una struttura organizzativa che garantisce un'adeguata esecuzione delle decisioni dell'organo amministrativo e procede all'individuazione della figura di direzione apicale mediante procedura selettiva. Il direttore viene nominato dal Consiglio di Amministrazione che ne determina compenso, funzioni, mansioni e obiettivi. Compiti e mansioni sono definite a livello contrattuale.

AMBITO TERRITORIALE

La legge n.8/2020 definisce nell'Allegato A gli ambiti territoriali di ciascuna APT. L'ambito Valsugana, Tesino e Valle dei Mocheni comprende i seguenti comuni: Bieno, Borgo Valsugana, Carzano, Castel Ivano, Castello Tesino, Castelnuovo, Cinte Tesino, Grigno, Novaledo, Ospedaletto, Pieve Tesino, Roncegno, Ronchi Valsugana, Samone, Scurelle, Telve, Telve di sopra, Torcegno, Calceranica al lago, Caldonazzo, Levico Terme, Pergine Valsugana, Tenna, Vignola-Falesina, Fierozzo-Vlaroetz, Frassilongo-Garait, Palù del Fersina – Palai en Bersntol, Sant'Orsola Terme, Civezzano.

In questo territorio sono dislocati cinque uffici territoriali funzionanti tutto l'anno (Borgo Valsugana, Levico, Pergine Valsugana, Castello Tesino e Sant'Orsola) e due solo stagionali (Caldonazzo e Calceranica).

Dal funzionigramma dell'Apt si desume che alcune funzioni sono comuni a tutte le sedi, si tratta di:

- Centralino;
- Informazioni;
- Accoglienza turistica.

Altre attività sembrano assegnate a singoli uffici: quello di Levico si occupa di "evasione richieste", quello di Sant'Orsola di "rapporto Val dei Mocheni" e

l'ufficio di Borgo Valsugana ha tra le funzioni anche “accompagnamento turisti” e l’iniziativa “adotta una mucca” su cui si tornerà più oltre.

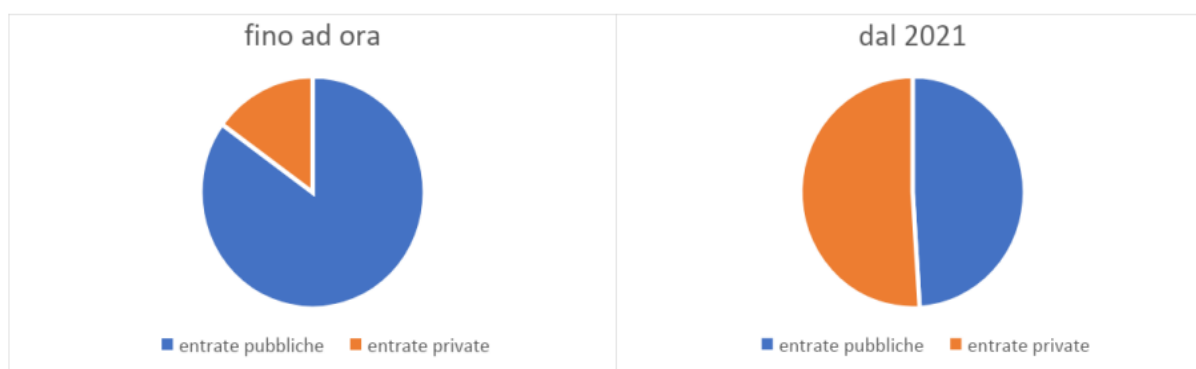
4.3 Effetti della Legge Provinciale n.8/2020 sui bilanci e sulle attività dell'APT

La legge provinciale n. 8/2020 ha avuto un effetto rivoluzionario sulle attività e sui bilanci delle Apt.

L'art. 16 al comma 5 prevede infatti che: “ *In ogni caso il finanziamento delle attività e funzioni previste dall'articolo 7 non può superare il limite del 49 per cento del totale del valore della produzione del conto economico. Concorrono a formare la quota massima del 49 per cento i finanziamenti o i trasferimenti comunque denominati da parte di amministrazioni o di enti pubblici*”.

Tale modifica è illustrata nella tabella e nel grafico sottostante.

Entrate	fino al 2020	Entrate	dal 2021
entrate pubbliche	85%	entrate pubbliche	49%
entrate private	15%	entrate private	51%



In pratica le Apt sono incentivate a comportarsi come soggetti privati che devono trovare la maggior parte delle risorse sul mercato.

L'impatto è stato notevole anche per l'Apt Valsugana che ha, come si legge nella **nota integrativa al bilancio 2021**, suddiviso le attività in aree di intervento.

Accordi e bandi con i comuni: si tratta di partecipazioni e collaborazioni con le amministrazioni comunali che hanno dato in gestione, sia tramite bando che con richieste di manifestazione di interesse, eventi e servizi specifici come, ad esempio, la gestione della manutenzione di percorsi in quota o l'abbellimento dei centri storici. L'attività è molto complicata sia per la fase istruttoria di aggiudicazione per la presentazione di tutte le varie autorizzazioni sia per la fase collegata alla rendicontazione. L'importo raccolto è sicuramente interessante superando i 300 mila euro.

Attività di bigliettazione: vendita di biglietti di accesso ad alcune manifestazioni quali la festa della zucca di Pergine. A queste sono state aggiunte sia la vendita di biglietti per l'accesso ad alcuni musei per poi arrivare sino alla gestione del biolago di Castello Tesino e della piastra del ghiaccio a Levico, dove l'Apt si è occupata

anche degli aspetti collegati alla gestione. Si tratta di un fatturato vicino ai 100 mila euro.

Attività di agenzia di viaggio: l'Apt si è proposta nei confronti di agenzie e tour operators ma anche nei confronti di piccoli gruppi che cercano supporto e sostegno per l'organizzazione delle loro vacanze.

La strada è da ampliare ma sarà necessario investire sia su risorse umane dell'Apt sia esterne che si possano affiancare alle attività che di volta in volta vengono programmate. Il fatturato generato è vicino ai 300 mila euro.

Accordi con soggetti privati: l'Apt sottoscrive accordi con chi opera in Valsugana e si propone come soggetto in grado di svolgere sia attività di coordinamento sia attività di pool di acquisti come avvenuto nel caso di eventi sportivi dove si è occupata della parte collegata agli allestimenti sino alla realizzazione delle campagne di promozione.

In questo blocco di attività rientrano anche quelle collegate ai servizi di contorno come nel caso della gestione di una cassa unica per la vendita di bibite e alimenti in occasione di qualche evento.

Il fatturato nel 2021 ha superato i 300 mila euro.

Adotta una mucca: tra le varie attività una menzione speciale va fatta nei confronti di questo progetto che ha permesso di superare i 150 mila euro di fatturato. Si tratta di un esempio concreto di fattiva collaborazione tra turismo e mondo agricolo che va a destinare parte di quanto raccolto anche alla gestione e iniziative volte alla valorizzazione del territorio. Ad esempio, l'Apt è riuscita ad intervenire a favore delle 5 sezioni SAT della Valsugana affinché si occupino della realizzazione di alcuni interventi di sistemazione dei percorsi presenti in quota.

4.4 SWOT Analysis per la Val Calamento

All'interno dell'APT Valsugana Lagorai, vallata del Trentino tra le migliori sotto il punto di vista del marketing, è presente però una zona poco considerata.

Si tratta di Passo Manghen, collocato in Val Calamento, sotto il comune di Telve. Passo Manghen è famoso per il passaggio del Giro d'Italia e per motociclisti e ciclisti, collegando la Val Calamento con la Val di Fiemme attraverso il Lagorai.

Compiere un'analisi SWOT consiste nell'identificare i fattori di **Strengths** (Forza), **Weakness** (Debolezza), **Opportunities** (Opportunità) e **Threats** (Minacce) in questo caso del territorio della Val Calamento.

Si sono individuati i fattori riportati nel grafico:



FORZA:

Le vie di accesso sono comode fino all'imbocco delle due valli che portano al passo Manghen: la Valsugana nel Veneto e la Val di Fiemme in Trentino. La Val Calamento mette infatti in comunicazione, attraverso il passo Manghen, la Valsugana con la Val di Fiemme.

Piazzola elisoccorso: adiacente al passo Manghen e ad un paio di curve dal Rifugio Manghen è collocata una piazzola di atterraggio per elicotteri che costituisce un presidio di pronto soccorso in caso di gravi infortuni o malesseri

Ecomuseo Lagorai e Oasi Valtrigona: l'oasi di Valtrigona, gestita dal WWF, è una piccola valle all'interno della Catena del Lagorai. Si trova all'interno di una Zona di Protezione Speciale e si estende per 236 ettari. È situata tra i 1.600 e i 2.200 metri di quota. Dotata di flora e fauna molto variegata.

La camminata sul sentiero dell'oasi, aperto tutto l'anno ma solitamente innevato da novembre a maggio, potrebbe costituire un'alternativa alla salita al passo Manghen per chi volesse un percorso più comodo. La partenza è alla malga Valtrighetta, a circa 15 km da Telve, dove è necessario parcheggiare l'automobile.

Ecomuseo Lagorai: nasce per valorizzare il territorio e la sua storia, ponendo l'accento sul paesaggio, che va dal fondovalle con colture pregiate ai campi e castagneti di mezza montagna, fino alle numerose malghe delle alte quote.

L'Ecomuseo punta anche sulla storia e sulle tradizioni della popolazione con le leggende e i castelli del Medioevo, passando attraverso gli anni della Prima guerra mondiale fino agli ultimi decenni.

Presenza attività ricettive, punti ristoro e rifugi: albergo Aurai, località Calamento, a 1150 m di quota.

Rifugio Manghen appena al di sotto del passo. Aperto da maggio a ottobre. Non è possibile pernottare. Dal rifugio si diramano parecchi sentieri.

Malghe: malga **Valsolero di sopra**, a 1750 m di quota. È possibile lasciare l'auto e da qui percorrere il sentiero che porta al rifugio Manghen.

Malga Valsolero: a 1538 m di quota. Partecipa all'iniziativa "adotta una mucca".

Malga Valtrighetta: adiacente all'imboccatura del sentiero che porta all'Oasi Valtrigona. È possibile acquistare formaggi.

OPPORTUNITA':

il passo è meta frequentatissima da ciclisti. Data la lunghezza del percorso, 23 km da Borgo Valsugana, e la pendenza, si raggiunge infatti il 15% e almeno un paio di tornanti sono veramente impressionanti, il tragitto non è per tutti. Potrebbe allora essere un'idea vincente proporre un **servizio di noleggio di e-bike** che potrebbe permettere a più persone di godere dei bellissimi paesaggi della valle senza necessità dell'auto.

A questo si potrebbe aggiungere un **servizio di appoggio** per i ciclisti dato che durante un sopralluogo, l'unico visto poco dopo l'abitato di Telve era chiuso.

DEBOLEZZA:

alcuni dei punti identificati come debolezza non hanno una soluzione che possa essere oggetto di questa tesi. I pesanti effetti del ciclone Vaia, visibili dai "moncherini" dei tronchi segati dopo l'abbattimento, e la sede stradale piuttosto stretta, rimarranno come tali.

Il cambiamento climatico potrebbe forse permettere qualche mese di apertura del passo in più, ma non pare una variabile su cui si possa agire.

Aspetti come la scarsa promozione del territorio e l'assenza di servizi potrebbero invece passare alla categoria "opportunità".

MINACCE:

il ciclone Vaia ha avuto come effetto anche la grande proliferazione del bostrico, un piccolo coleottero che scava sotto la corteccia dell'abete rosso fino ad interrompere il flusso della linfa causando la morte della pianta. La rimozione delle piante abbattute, si dice circa 16 milioni di alberi, è stata poi rallentata dall'epidemia COVID-19 lasciando campo libero alla diffusione del bostrico.

4.5 Strategie APT Valsugana e applicazione alla Val Calamento

La nota integrativa al bilancio 2021 riporta anche alcune strategie che l'Apt intende attuare per i prossimi anni:

- Servizi e strutture aperte anche nel fuori stagione;
- Gestione e supporto per la manutenzione dei percorsi di trekking e di mountain bike;

- Aumentare il coinvolgimento di operatori e residenti;
- Sostenibilità;
- Creazione di prodotti per rendere la Valsugana Lagorai più appetibile;

Si tratta di attività presenti all'interno dell'oggetto sociale ma che sono anche temi oggetto della SWOT Analysis riferita alla Val Calamento. Statuto e strategie potrebbero quindi essere finalizzate anche allo sviluppo della Valle.

Per fare in modo che i turisti possano trovare servizi e strutture aperte anche nel **fuori stagione** si intende puntare sull'imprenditorialità locali per creare un po' alla volta servizi affinché le destinazioni siano maggiormente appetibili. Si intende anche lavorare non solo con hotel o campeggi ma coinvolgere tutti coloro che si occupano di dare ospitalità: appartamenti, agriturismi, Bed&Breakfast, rifugi, ostelli e garni.

Una tale strategia si occuperebbe contrastare delle circostanze emerse come punti di debolezza (scarsa promozione del territorio, assenza o carenza di servizi di base) cercando di trasformarle in nuove opportunità.

La **manutenzione dei percorsi** ed il supporto a chi se ne occupa va in accordo con le opportunità e punti di forza individuate nella presenza di percorsi ciclistici e di sentieri outdoor. Si è visto l'attività è svolta dalle sezioni Sat (Società Alpinisti Tridentini) ed è finanziata anche tramite l'iniziativa "adotta una mucca". A tale progetto partecipa anche la Malga Valsolero situata nella Val Calamento che quindi, a buon diritto, può beneficiare dell'attività di manutenzione.

Per quanto riguarda i percorsi ciclistici è appena il caso di ricordare il grande appeal esercitato nei cicloturisti dalla salita al passo Manghen, oggetto più volte di tappe del Giro d'Italia e che costituisce sicuramente una grande opportunità da sviluppare.

Per quanto riguarda il **coinvolgimento di operatori e residenti** l'Apt ha in programma di attuare dei momenti di incontro e confronto con i residenti per far aumentare la percezione dell'importanza del turismo. Questo obiettivo strategico fa pensare che ci sia uno scarso interesse alla valorizzazione, rilevato infatti come minaccia nella SWOT Analysis.

La **sostenibilità** appare un tema assolutamente condivisibile e trasversale a molte attività. Ad esempio, lo stabilimento per la produzione di Biogas di Castel Ivano produce energia elettrica a partire dai liquami zootecnici conferiti da alcune delle malghe aderenti al progetto "Adotta una Mucca".

L'Apt ritiene necessario aumentare la consapevolezza nei residenti e negli ospiti. Ultimo punto, la **creazione di prodotti e di eventi** che possano rendere la Valsugana Lagorai sempre più attrattiva. Tale intendimento recepisce perfettamente quanto indicato al punto "r" dell'art.4 dello statuto, riferito all'oggetto sociale: *"individuare, favorire e sostenere, nella misura di volta in volta stabilita, qualsiasi azione e iniziativa, promossa anche da soggetti terzi, che sia, anche marginalmente, diretta a promuovere, qualificare e incrementare le*

presenze turistiche e ad avere comunque ricadute positive nel proprio ambito, sia dal punto di vista economico, che quello sociale e di identità culturale e storica con attenzione agli aspetti di sostenibilità”.

CAPITOLO 5 - PROPOSTE

In questo caso, trattando di una destinazione poco nota, la creazione di un evento sarebbe finalizzata a far conoscere il territorio. L'evento può fungere da acceleratore della popolarità del territorio divenendo uno strumento per far conoscere il territorio e talvolta il successo è tale da identificare il territorio con l'evento stesso.

Due esempi molto validi di evento da cui la Val Calamanto può prendere spunto sono:

1. BRA: è un comune italiano del Piemonte che ospita un evento gastronomico. Collocato tra le Langhe e Roero, è diventata un vero e proprio elemento identitario del territorio, tant'è che nel 1986 venne fondata l'associazione Slow Food da Carlo Petrini, promotore a livello nazionale ed internazionale della cultura gastronomica e dell'agricoltura sostenibile. Lo sviluppo turistico di questo territorio viene sancito grazie ad un'idea di questa associazione, che insieme al comune di Bra, dà vita nel 1997 a quello che oggi è uno dei festival gastronomici più importanti a livello internazionale : **Cheese- le forme del latte**. Il Festival è su base biennale e riunisce produttori e lavoratori di latte da tutto il mondo.

2. COACHELLA VALLEY: Il Coachella Music& Arts Festival è uno tra i festival di musica più grandi, famosi e redditizi al mondo. Ogni anno segna nuovi record, nel 2017 hanno partecipato 250 mila persone con un incasso di oltre 114.6 milioni di dollari. Il successo del Festival ha plasmato significativamente l'immagine della località turistica, arrivando a far identificare l'intera vallata del sud della California proprio con il festival musicale. L'evento porta una ricaduta rilevante sul territorio: nel 2015 ha generato un impatto economico globale da 704 milioni di dollari e la città di Indio ha ricavato circa 3.2 milioni di dollari di tasse sui biglietti, circa il 5% del fondo generale

In seguito a queste considerazioni ed esempi l'idea che propongo per far conoscere il territorio del Val Calamanto, è quella di realizzare un evento sportivo di **“TRAIL RUNNING”** / competizione di corsa in quota, specialità della corsa a piedi che si svolge in un ambiente naturale, generalmente su sentieri, di qualsiasi tipo. Questa attività è caratterizzata da una lunghezza considerevole dei percorsi oltre che dal superamento di dislivelli importanti, tanto positivi che negativi.

Per realizzare questo evento, potrebbe essere utile la chiusura delle strade che porta a Passo Manghen come viene fatto anche in occasione delle gare di ciclismo, prossimamente si terrà la “ Sportful Dolomiti Race”, (il 19 giugno 2022) gara ciclistica che passa proprio per Telve e Passo Manghen.

Chiudendo la strada, sarebbe possibile per i partecipanti correre con più libertà tra strada e sentieri senza avere possibili intralci di mezzi. Una proposta di tragitto potrebbe essere quella di partire dalla malga Valsolero di Sopra (con parcheggio vicino) e giungere alla località di Castello di Fiemme, collegando così le due valli, Valsugana e la val di Fiemme , un percorso di 24,1 km(+622m – 1217m)che quindi sarebbe più lungo della classica “mezza maratona” di durata 21,097 km. È necessaria la partecipazione delle comunità limitrofe per trovare personale e volontari che diano una mano a rendere l’evento il più sostenibile possibile. Per tutelare l’ambiente, primo obiettivo, durante la gara è assolutamente vietato ai concorrenti di gettare rifiuti lungo le strade, quindi, seguendo l’operato della gara ciclistica, si potrebbero sistemare dei contenitori lungo la strada affinché i partecipanti gettino lì dentro i rifiuti e non inquinino l’ambiente. La direzione della gara e il personale dell’organizzazione sono tenuti a squalificare chi non getta i rifiuti negli appositi spazi.

In alternativa si potrebbero utilizzare i sentieri che dislocati attorno al passo e al rifugio Manghen che presentano durate e difficoltà diversi, ciò potrebbe rendere possibile rendere più flessibile la difficoltà dell’evento e di conseguenza la partecipazione.

Tra i possibili sponsor per la realizzazione dell’evento, potrebbero subentrare: L’APT Valsugana Lagorai, la Provincia autonoma di Trento, la cassa rurale Valsugana e Tesino, il WWF vista la vicinanza al meraviglioso oasi Valtrigona e la Pro Loco di Borgo Valsugana, visto che la Pro Loco di Telve non risulta attiva.

Un’ulteriore proposta per il breve-medio periodo, quindi una proposta operativa, per la Val Calamento è quella di renderla più visibile sulle piattaforme digitali. Come riportato nella Swot Analysis, non è presente un sito internet per la vallata. Il motivo principale è che nella vallata è presente un’unica struttura ricettiva (Albergo Aurai).

Sforzandosi sul miglioramento del digitale però la destinazione avrebbe sicuramente maggior visibilità, visto che ai giorni d’oggi i social hanno sempre molta importanza anche nella scelta di una meta turistica, sempre tenendo conto del tipo di esperienza di cui stiamo parlando :“Slow Tourism”.

Trattandosi di Slow Tourism, il mercato va incontro a ciò che offre il territorio. In questo caso il punto di forza è sicuramente rappresentato dalle malghe, dall’oasi WWF e dal progetto “adotta una mucca”. Questi aspetti potrebbero essere collegati tra loro, proponendo un itinerario che prevede la visita dell’Oasi per poi recarsi a mangiare nelle malghe lì presenti prodotti locali quali formaggi, salumi, latticini (ad esempio delle piante presenti nell’oasi possono essere utilizzate come ingredienti nei piatti proposti nelle malghe).

Come già enunciato nel capitolo precedente, con i ricavi del progetto “adotta una mucca” c’è possibilità di sistemare i sentieri. Migliorando i sentieri si dà un’opportunità in più agli amanti delle camminate di soffermarsi per più tempo nella vallata soggiornando nell’albergo Aurai. L’idea è quella di creare un numero

di sentieri che permetta al turista di variare ogni giorno l'itinerario senza rendere ripetitivo il percorso.

Essendo un territorio con poco campo come rete telefonica, migliorare la digitalizzazione risulta fondamentale per i turisti, sia per sentieri di trekking che per percorsi in bicicletta con pedalata assistita e no.

Qualora il miglioramento della digitalizzazione dovesse funzionare, si potrà pensare in futuro a una proposta di tipo strategica facendo partecipare a questo progetto degli/delle influencer, che si occupino di food e nature, che involino i loro follower a recarsi in questa destinazione per un'esperienza di tipo "slow", fuori dalla consueta routine cittadina respirando aria pulita e pace.

Avendo più visibilità ed essendo più attrattiva risulterebbe più semplice realizzare la strategia di coinvolgere degli attori privati e imprenditori, che finanzino la costruzione di nuove strutture ricettive che possano ospitare i turisti sempre nel rispetto e nella sostenibilità dell'ambiente e nell'ottica dello Slow Tourism.

Queste proposte trovano una collocazione all'interno delle strategie proposte nel bilancio di esercizio 2021 dell'Apt Valsugana Lagorai di cui ne fa parte la Val Calamento.

CONCLUSIONI

Dopo aver analizzato la storia del turismo, partendo dal fenomeno del grand tour e giungendo fino all'epoca del digitale e delle OLTA, sono stati analizzati i flussi turistici confrontando gli arrivi e le presenze pre-covid con i dati degli ultimi due anni. Anche il conflitto russo-ucraino permette di condurre un'analisi sui turisti provenienti da quelle zone colpite dalla guerra. Vengono presentate le definizioni fondamentali all'interno dell'ambito turistico.

Nel capitolo 2 ci siamo concentrati sulla Destinazione Turistica, trattando quali siano gli aspetti fondamentali per un'analisi completa, soffermandosi anche sul ciclo di vita di una destinazione. Necessaria la collaborazione tra gli stakeholders locali che devono soffermarsi sulla domanda e sull'offerta. Fondamentali i concetti di **Destination Management** come un tipo di gestione strategica delle località, attraverso un sistema di pianificazione e il controllo delle attività che servono per incentivare il flusso dei turisti presenti all'interno di una determinata area; e di **Destination Marketing** che è lo strumento strategico e operativo-funzionale del destination management e si occupa di creare un collegamento fra la destinazione e il mercato tenendo conto delle domande dei consumatori cercando di ottenere un posizionamento competitivo.

A seguire, nel capitolo 3, si è posta l'attenzione sull'organizzazione del turismo in Trentino, regione sicuramente fortunata dal punto di vista paesaggistico e naturale, evidenziando come sia stata necessaria una risposta anche legislativa alle difficoltà imposte dalla pandemia.

Notiamo come in Trentino le Apt vengano considerate come delle DMO, destination management organization.

L'esito è stata la Legge Provinciale del 2020 che ha rivoluzionato il settore. Alle Apt è stata imposta una modifica nelle fonti di finanziamento che limita la quota di trasferimenti pubblici al 49% del totale del valore della produzione del conto economico, in pratica spingendole a ricercare risorse sul mercato.

Importante anche l'analisi effettuata sulla società Trentino Marketing, presente in moltissime sponsorizzazioni all'interno della provincia autonoma di Trento tra cui i due Festival di maggior rilevanza quali: Festival dello Sport e Festival dell'economia e numerosi ritiri sportivi sia di squadre italiane che europee.

Infine, spostando l'attenzione dalla provincia di Trento e concentrandola in una parte della stessa, nel capitolo 4 si è descritta la governance e l'attività di una delle Apt della provincia, l'Apt Valsugana Lagorai, Apt all'avanguardia sotto il punto di vista della sostenibilità.

In particolare, si è rilevato come l'impatto della legge provinciale n.8/2020 abbia portato l'Apt ad elaborare delle strategie di promozione turistica.

Si è poi dimostrato come le strategie definite dall'Apt Valsugana Lagorai incontrino alcune delle tematiche evidenziate come aspetti della SWOT Analysis effettuata sulla Val Calamento, uno dei territori all'interno dell'Apt stessa che si ritiene meritevole di valorizzazione turistica.

Si è evidenziato quindi che non sarebbe necessario uno stravolgimento delle linee di indirizzo strategico adottate dall'Apt Valsugana Lagorai in quanto le stesse sembrano essere applicabili anche alla Val Calamento.

Da qui, nel capitolo finale, si sono formulate delle proposte atte a valorizzare la Val Calamento proponendo un evento, sportivo, che miri a rendere più appetibile e conosciuto il territorio e migliorare la digitalizzazione del territorio per farlo risultare più visibile sempre nel rispetto della sostenibilità e senza rovinare un ambiente già colpito dalla tempesta Vaia nel 2018.

BIBLIOGRAFIA e ALTRE FONTI

Marchioro S., Miotto A., 2018. La governance del turismo dell'era del digitale Gallica 1689, Bolzano.

Marchioro S. (2021). Riprogettiamo il futuro del turismo. TURISMO E PSICOLOGIA, vol. 14, p. 59-61, ISSN 2240-0443.

APT Valsugana, Strategia per lo sviluppo sostenibile della destinazione Valsugana. L'eco-Destinazione, "dove ci piace vivere".

APT Valsugana Lagorai – Nota integrativa al bilancio di esercizio chiuso al 31-12-21.

APT Valsugana Lagorai – Statuto sociale.

SITOGRAFIA

www.provincia.tn.it/

www.visittrentino.info/it

www.statistica.provincia.tn.it/

www.istat.it

www.visitvalsugana.it

www.wwf.it/dove-interveniamo/il-nostro-lavoro-in-italia/oasi/valtrigona

www.rifugiopassomanghen.com

www.festivaleconomia.it

www.ilfestivaldellosport.it

www.trentinomarketing.org

www.comune.trento.it

<http://www.turismo.provincia.tn.it/>

www.trentinosviluppo.it

www.alpecimbra.it

www.gardatrentino.it

www.sanmartino.com

www.gstcouncil.org

www.adottaunamucca.org

www.skytg24.it

www.unwto.org

www.enit.it

www.euronews.com