



**Piano di marketing territoriale
per la Provincia di Belluno**

Eurac Research
Novembre 2017

Sommario

IMPRESSUM

COORDINAMENTO E DIREZIONE

Prof. Harald Pechlaner

AUTORI

Giulia Isetti, Anna Scuttari, Gerhard Vanzi

CARTOGRAFIE

Peter Laner

INFORMAZIONI

Eurac Research – Center for Advanced Studies

Viale Druso 1, 39100 Bolzano/Italia

T +39 0471 055 055

RINGRAZIAMENTI

Si ringraziano per la preziosa collaborazione nella realizzazione del presente studio la Provincia di Belluno, i membri del CDA e i soci della DMO per il loro supporto e la loro attiva presenza durante gli incontri partecipativi organizzati nel corso del progetto. Un sentito ringraziamento è dovuto a Gianluca Lorenzi, Leandro Grones e Paolo Perenzin dei Comuni di Cortina d'Ampezzo, Livinallongo del Col di Lana e di Feltre per la disponibilità a ospitare e sostenere tali incontri.

Si ringraziano inoltre per la collaborazione alla raccolta dati e allo svolgimento del progetto: Lorena Viel, Alessandra Cinti e Gabriella Faoro della Provincia di Belluno, le singole amministrazioni comunali e i loro sindaci, la Fondazione Dolomiti UNESCO, la Camera di Commercio di Treviso e Belluno - in particolare il Dottor Federico Callegari - e il team di Eurac Research: Daria Habicher, Peter Laner, Mirjam Gruber, Andrea Omizzolo, Isidoro De Bortoli, Sebastian Ranigler e Corinna Säger

GRAFICA

Elisabeth Astar, Alessandra Stefanut

ILLUSTRAZIONE

Oscar Diodoro

3	1 Introduzione
7	2 La provincia di Belluno: analisi SWOT
8	2.1 Analisi Territoriale: risorse e imprese
10	2.1.1 Punti di forza
10	2.1.2 Punti di debolezza
14	2.2 Ricerca di mercato: contesto, mercati, competitors
15	2.2.1 Opportunità
15	2.2.2 Minacce
21	3 Verso un nuovo sistema turistico
24	3.1 Vision, mission e values
25	3.2 Assi strategici
26	3.2.1 Tessere la destinazione: governance, servizi di base, prodotto turistico
37	3.2.2 Avvolgere l'ospite: mercati, brand, informazione e comunicazione
49	4 Budget
53	5 Implementazione e accountability
57	6 Conclusioni e raccomandazioni



1 Introduzione

"Ignoranti quem portum petat nullus suus ventus est"

Non esiste vento favorevole per il marinaio
che non sa dove andare

Seneca

In un contesto di crescente competitività, sempre più le destinazioni turistiche avvertono il bisogno di sviluppare e implementare strategie che ne garantiscono la **sostenibilità**, sia economica, che sociale e ambientale. Seppur vero che i veloci e radicali cambiamenti che caratterizzano l'attuale società ed economia costringono a periodici aggiornamenti e aggiustamenti delle strategie, è altrettanto sicuro che iniziative come il presente lavoro siano fondamentali per procedere nello sviluppo del turismo. Non dovrebbero essere intese come progetti sporadici e a sé stanti, bensì come un punto di partenza, la base per la costruzione di un nuovo approccio e un modo di pensare costruttivo che si dipani oltre il breve lasso temporale che esse abbracciano e oltre l'ambito del turismo stesso.

Il presente lavoro, redatto dalla Provincia di Belluno con il supporto di Eurac Research, costituisce il Piano Marketing Territoriale dell'area della provincia di Belluno riguardante i comuni confinanti con le Province Autonome di Trento e Bolzano e quelli ad essi contigui. Il piano, attingendo al Fondo Comuni di Confine, ha il fine di disegnare le linee guida per l'investimento di 5,5 milioni di euro su questi territori e costituisce un'opportunità unica

per fornire linfa vitale all'economia turistica trasformando le enormi potenzialità di sviluppo turistico delle zone di confine in risultati concreti.

L'obiettivo del piano consiste nell'incremento della redditività del settore turistico ottimizzando l'occupazione dei posti letto, aumentando la permanenza media e la spesa degli ospiti. Il perseguitamento di questo obiettivo non deve tuttavia andare a scapito della qualità di vita e della salvaguardia del patrimonio naturalistico e culturale. Solo nel caso che l'attività turistica contribuisca a migliorare la qualità di vita della popolazione residente e a valorizzare il patrimonio territoriale, il turismo ha la possibilità di essere sostenibile nel medio-lungo periodo.

Al fine di garantire che siano tutti a fruire e trarre vantaggio dalle iniziative di sviluppo territoriale, e non pochi a scapito di tanti, e nella piena convinzione che le strategie possano essere applicabili solo in un contesto collaborativo e sinergico, sin dall'inizio si è sottolineata l'importanza del confronto tra i diversi attori attivi sul territorio, sia economici (turismo, agricoltura, commercio e artigianato) che amministrativi (comuni, provincia, DMO, parchi, Fondazione Dolomiti UNESCO). Il coinvolgimento attivo di questi attori è stato non solo un *asset* prezioso nella parte di analisi e progettazione grazie al loro know-how, esperienza del territorio e network, ma anche un requisito fondamentale nell'implementazione del piano stesso, dal momento che essa non può e non deve prescindere da una concertazione degli sforzi di tutti.



2 La provincia di Belluno: analisi SWOT

Il Piano Marketing Territoriale della Provincia di Belluno prende vita a partire da un'analisi dei punti di forza e di debolezza della provincia stessa, nonché delle opportunità e delle minacce provenienti dal quadro socio-economico locale e globale in cui va contestualizzata. L'analisi SWOT, acronimo per indicare i punti di forza (Strengths), i punti di debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) relativamente a un'organizzazione o un prodotto, è un metodo utile anche per capire quali potranno essere gli orizzonti di sviluppo per un territorio come la Provincia di Belluno.

Questa analisi riesce a evidenziare il potenziale di un territorio, dato dalla combinazione tra punti di forza e condizioni favorevoli di contesto, ma al contempo riesce anche a individuare delle modalità per gestire i punti di debolezza o reagire alle minacce al business provenienti dall'esterno. Infine, la SWOT permette anche di individuare i fattori di differenziazione rispetto ai territori concorrenti, favorendo la creazione di destinazioni uniche e attrattive.

Normalmente, l'analisi SWOT è strutturata in una matrice, al cui interno si considerano fattori interni (punti di forza e debolezza) e i fattori esterni (opportunità e minacce). Nel caso della Provincia di Belluno, l'analisi territoriale di risorse e imprese costituisce l'analisi interna e produce la definizione di punti di forza e debolezza, mentre la ricerca di mercato costituisce l'analisi esterna e offre uno spaccato del contesto, dei mercati e dei competitor, quindi delle opportunità e delle minacce all'orizzonte. Entrambe le analisi sono qui brevemente presentate, con riferimento a metodi e risultati specifici in schede di approfondimento.

Premessa fondamentale alle analisi che seguiranno è quella della divisione della provincia bellunese in 3 macro-aree, divisione che rispecchia la logica del finanziamento tramite fondi di confine:

La zona 1 – Comuni confinanti

- racchiude i comuni confinanti con le Province dell'Alto Adige e del Trentino
- copre il 37% della superficie totale della provincia di Belluno

- conta il 25% della popolazione residente totale (dati 2011)
- contribuisce al 65% delle presenze turistiche (dati 2016)

La zona 2 – Comuni adiacenti

- comprende i comuni limitrofi ai comuni confinanti
- copre il 28% della superficie totale della provincia
- conta il 30% della popolazione residente totale (dati 2011)
- contribuisce al 15% delle presenze turistiche (dati 2016)

La zona 3 – Altri comuni

- comprende i comuni più a oriente della provincia, non contingenti ai comuni confinanti
- copre il 35% della superficie totale della provincia
- conta il 45% della popolazione residente totale (dati 2011)
- contribuisce al 20% delle presenze turistiche (dati 2016)

Il presente piano analizza la situazione di tutte e tre le zone, ma propone azioni di intervento prevalentemente concentrate sulle zone 1 e 2, in quanto esse ospitano insieme l'80% delle presenze turistiche e sono oggetto di interesse per il finanziamento mediante Fondo Comuni di Confine.

2.1 ANALISI TERRITORIALE: RISORSE E IMPRESE

La pianificazione strategica dello sviluppo turistico di una provincia non può prescindere da un'attenta analisi del contesto socio-economico, che costituisce lo scenario in cui si andrà ad operare. Partendo da questo presupposto, la prima fase del progetto si era posta come obiettivo di condurre un'attenta analisi territoriale che consentisse di definire, non solo attraverso l'analisi di dati oggettivi, ma anche attraverso il contributo degli stakeholder locali, le principali condizioni interne di **forza e debolezza** (risorse naturali, culturali, umane e finanziarie)¹.

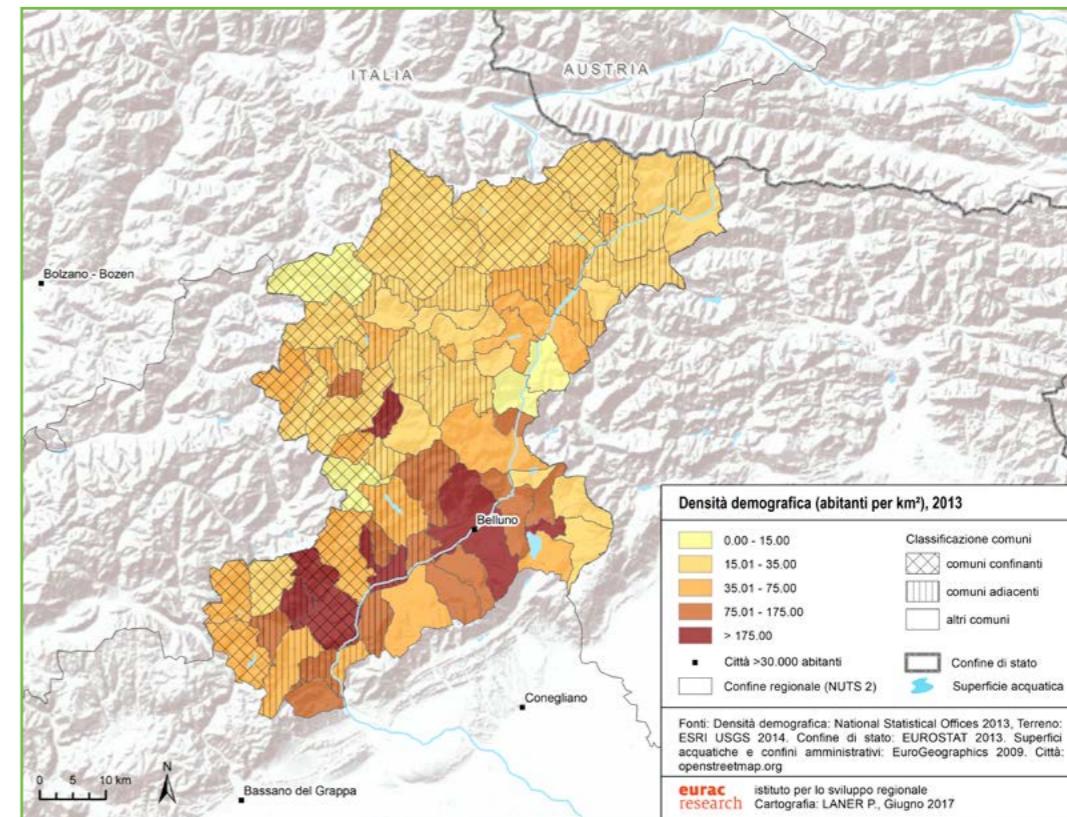


Figura 1: Densità demografica

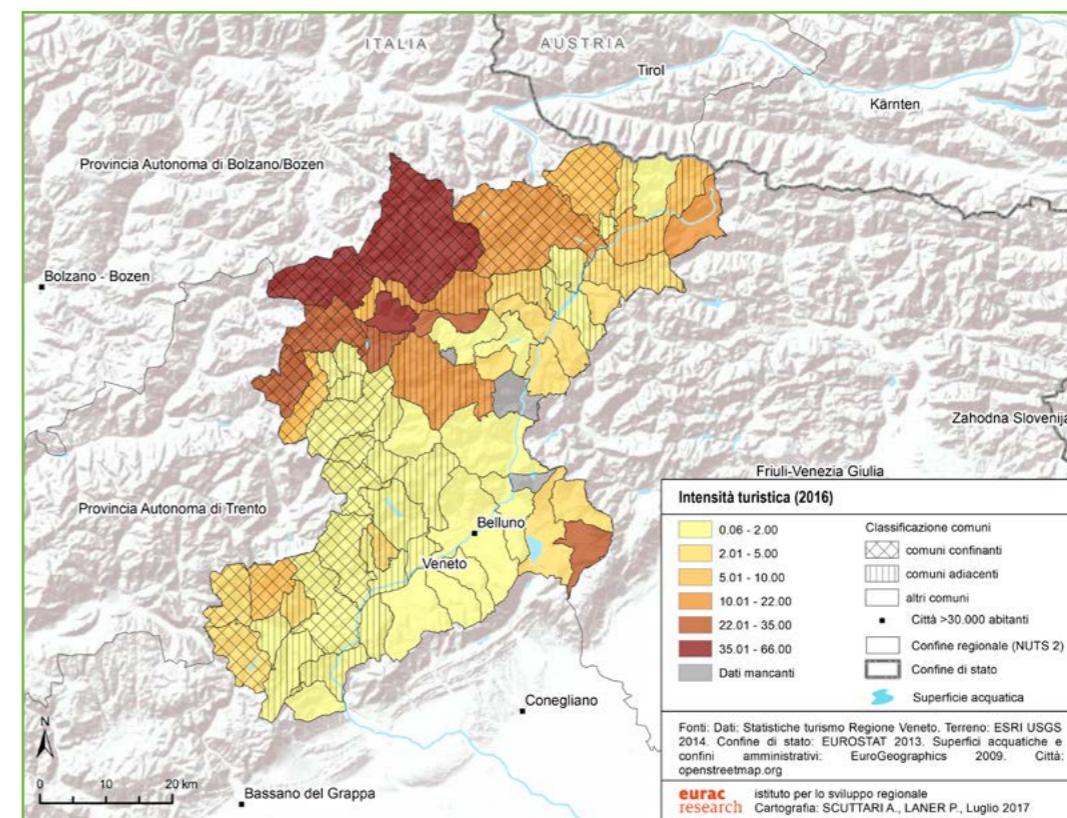


Figura 2: Intensità turistica

¹ L'analisi territoriale ha compreso: desk research di documenti e piani strategici esistenti, di dati statistici secondari ufficiali e loro elaborazione, mappatura degli indicatori attraverso strumenti GIS, 11 interviste qualitative semi-strutturate con stakeholder locali, analisi delle interviste e loro mappatura attraverso il software WinRelan/Gabek per cristallizzarne i concetti chiave, social media analysis (tramite il software TalkWalker), network analysis (tramite il software Gephi).

2.1.1 Punti di forza

Numerosi sono i punti di forza individuabili nella provincia di Belluno, che verranno qui di seguito brevemente categorizzati ed elencati.

- a. Posizione geografica
 - Vicinanza geografica a grandi bacini di domanda
 - Vicinanza a grandi aeroporti (Venezia, Treviso)
- b. Infrastruttura funivaria
 - Presenza di una buona infrastruttura di impianti di risalita
 - Adesione al carosello Dolomiti Superski
- c. Paesaggio
 - Inclusione di 5 dei 9 sistemi delle Dolomiti UNESCO nel territorio provinciale
 - Varietà e autenticità delle risorse naturali (montagna, laghi, fiumi, pianura, etc.)
- d. Varietà di possibili attività sportive praticabili sul territorio
 - Potenziale per sviluppare nuovi prodotti, anche in aree ancora turisticamente inesplorate
- e. Esistenza di forti prodotti già ben radicati e conosciuti a livello internazionale (sci, shopping)
- f. Importante patrimonio culturale e storico artistico
- g. Importante tradizione e qualità enogastronomica
- h. Forte industria manifatturiera (ad es. occhialeria, abbigliamento, casearia, etc.) e di estrazione mineraria

2.1.2 Punti di debolezza

A fronte dei numerosi punti di forza, la provincia presenta alcune debolezze, che verranno qui succintamente elencate

- a. Debolezze tematiche
 - Mancanza di un posizionamento chiaro sul mercato
- b. Debolezze legate all'offerta
 - Offerta frammentata e non concertata tra le diverse aree della provincia o tra i diversi prodotti/temi
 - Mancanza di un'innovativa offerta turistica legata allo sport alternativa agli sport tradizionali
 - Mancanza di visibilità digitale dell'offerta
 - Mancanza di offerte di prodotti e servizi nelle mezze stagioni
- c. Infrastruttura e mobilità
 - Problematicità del last mile (ultimo miglio), nonostante la buona accessibilità per via aeroportuale
 - Sporadicità di progetti di mobilità sostenibile (ad. es Treno Bus delle Dolomiti)
- d. Le strutture ricettive
 - Bassi investimenti infrastrutturali, limitata innovazione di prodotto per rispondere alle esigenze dei clienti
 - Apertura limitata o sporadica nella mezza stagione
 - Bassa integrazione nell'organizzazione di eventi
 - Gap di competenze (soprattutto digitali e linguistiche)
 - Penalizzazione nel business dovuta all'incidenza delle seconde case
 - Concorrenza delle strutture ricettive delle regioni vicine (Alto Adige e Trentino)
- e. Debolezze organizzative
 - Grande frammentazione territoriale
 - Mancanza di una visione a lungo termine
 - Mancanza di una strategia comune e di ruoli ben definiti
- f. Bassa internazionalizzazione
 - Il 71% delle presenze turistiche del 2016 è composto da italiani e il rimanente 29% appare molto frammentato tra i mercati internazionali
 - Il 47% delle abitazioni in media sono seconde case (indice di un turismo di prossimità e poco curioso del territorio)
- g. Dicotomia turisti-residenti
 - L'infrastruttura della mobilità, culturale e sportiva rispecchia la composizione demografica del territorio, concentrando quindi nella parte più meridionale della provincia, mentre il turismo si concentra a nord

SCHEDA 1: LE INFRASTRUTTURE

Come logica conseguenza della sua conformazione geologica e della distribuzione demografica, il territorio della provincia di Belluno presenta alcune disparità nella densità e distribuzione delle sue infrastrutture. Queste disparità nella dotazione infrastrutturale, unite ad un turismo concentrato prevalentemente a nord della provincia, rendono difficile l'offerta e l'utilizzo di infrastrutture e servizi da parte dei turisti, che frequentano di fatto luoghi diversi rispetto a quelli in cui si concentrano i residenti.

Non solo infatti le infrastrutture autostradali e stradali appaiono a vista d'occhio più fitte nella zona 3, che da sola conta quasi metà della popolazione residente totale della provincia, ma anche le infrastrutture di tipo sportivo² e culturale ricreativo³ rispecchiano la distribuzione demografica. Se questo da un lato soddisfa le necessità e i bisogni della popolazione locale, tuttavia non può soddisfare contemporaneamente le esigenze della gran parte dei turisti, che visitano il nord della provincia. La zona 1 (comuni confinanti), infatti, a fronte di un 65% di arrivi turistici, dispone soltanto del 34% dell'infrastruttura sportiva e appena del 28% di quella culturale e ricreativa. Questa disparità pone ovviamente altrettante difficoltà nella destinazione di investimenti infrastrutturali futuri, che necessariamente devono tener conto della popolazione residente, prima che di quella ospitata.

Le infrastrutture alberghiere

A proposito di infrastrutture, quelle alberghiere meritano una menzione particolare, dal momento che diversi stakeholder locali hanno menzionato, nel corso delle interviste svolte durante la fase analitica, il settore ricettivo come uno dei punti critici in vista di un futuro sviluppo della destinazione. In modo da poter avere un quadro più chiaro della situazione si è provveduto ad analizzare i bilanci messi gentilmente a disposizione dalla camera di commercio di Treviso e Belluno. Al fine di avere un quadro non statico della situazione, ma più diacronico, si sono analizzate quelle strutture che avessero depositato i propri bilanci sia nel 2010 che nel 2015. Tale selezione ha



limitato significativamente il campione di indagine (42 strutture alberghiere su 379), indagine che si propone ad ogni modo un fino esplorativo, senza pretese di offrire un quadro completo ed esaustivo. I bilanci delle strutture sono stati anonimizzati, raggruppati per zona⁴ e analizzati secondo 3 indici: redditività, liquidità e solidità finanziaria e il loro tasso di crescita/decrescita nel lasso dei 5 anni (2010-2015).

1. **Redditività⁵**: il ROI è risultato positivo in tutte le zone, con una media di 4,44%; il valore è più alto della media nazionale (1,51% del 2015), del Trentino (1,9% del 2014) e dell'Austria (2,92% del 2011). Dal momento che il ROI misura però il profitto netto in rapporto all'investimento per misurare l'efficienza dell'investimento stesso, un ROI positivo non indica necessariamente un profitto particolarmente importante, ma può essere indice, come sembra in questo caso e come sarebbe confermato anche dalle interviste con gli stakeholder locali, di un basso investimento nella modernizzazione delle strutture.

2. **Liquidità⁶**: le strutture hanno un acid test nel 2015 abbastanza in linea con la media nazionale (0,83 contro lo 0,63 nazionale), possiedono quindi in media la capacità di far fronte ai loro debiti a breve termine.

3. **Solidità⁷**: anche qui l'area 2 sembra presentare più difficoltà rispetto alle altre due aree, ma la media provinciale dà un quadro positivo della solidità finanziaria delle strutture.

² L'infrastruttura sportiva comprende: numero di bike park, campi da calcio, da golf, da pallavolo, da tennis, centri polisportivi, impianti di risalita, palestre, piscine, zipline/flyline, numero di mountain-bike trails (downhill ed enduro) e altre strutture sportive.

³ L'infrastruttura culturale e ricreativa comprende: numero di biblioteche, centri spa/wellness, centri congressi, cinema, musei, parchi urbani, teatri e altre strutture ricreative.

⁴ Zona 1 (comuni confinanti): 26 strutture (12% delle strutture totali nella zona), zona 2 (comuni limitrofi): 4 (4% delle strutture totali nella zona); zona 3 (comuni orientali): 12 (11% delle strutture totali nella zona).

⁵ Il ROI (Ritorno sull'investimento) è un indice di bilancio che indica la redditività e l'efficienza economica di un'azienda a prescindere dalle fonti utilizzate: esprime, cioè, quanto rende il capitale investito in quell'azienda.

⁶ La liquidità si riferisce alla disponibilità immediata di denaro contante e/o di diverse altre forme di titoli di pagamento monetizzabili immediatamente. In particolare l'acid test misura la capacità, da parte di un'azienda, di far fronte ai suoi debiti a breve termine.

⁷ L'indice di indipendenza finanziaria è un indicatore di solidità dello stato patrimoniale di un'azienda, misurando il rapporto tra il patrimonio netto e il capitale acquisito.

Tutti e tre gli indici analizzati confermano quanto rilevato mediante le interviste agli operatori, cioè che le strutture alberghiere della Provincia di Belluno soffrono di una bassa propensione all'investimento, che da un lato garantisce la loro sostenibilità finanziaria, dall'altro inibisce l'innovazione e riduce progressivamente la qualità dell'ospitalità.

SCHEDA 2: LA SOCIAL MEDIA ANALYSIS

L'analisi dei social media si può condurre guardando alle pagine di promozione turistica gestite in provincia di Belluno, oppure osservando come gli utilizzatori dei media stessi condividono contenuti relativi al territorio. La prima modalità di analisi risultava molto difficile, data la frammentazione e la volatilità della presenza digitale della provincia di Belluno, e al tempo stesso la scarsa popolarità digitale della pagina Infodolomiti. Si è deciso quindi di procedere con la seconda analisi, tramite il Software dedicato TalkWalker⁸. La presenza e la popolarità di alcune località⁹ sono state quindi indagate dal punto di vista degli utilizzatori dei social - in particolare blog, twitter, instagram e facebook¹⁰ - in connessione ad alcuni temi selezionati.

Il monitoraggio dei dati nell'arco di tempo di un anno ha portato a 30.000¹¹ risultati, con picchi particolari per i temi delle Dolomiti, sci e la connessione con Venezia,

mentre tra le località più poste spiccano Belluno e Dolomiti Bellunesi, Cortina d'Ampezzo, la Marmolada e Auronzo di Cadore: località e temi sono in genere associati a sentimenti neutri o positivi.

Interessante è anche l'analisi delle emoji, dove spiccano sia quelle riferite ad attività sportive, come lo sci e la montagna in generale, a quelle che esprimono soddisfazione e felicità, fino a quelle dedicate allo shopping.

Dall'analisi è risultato che gli users sono per lo più uomini (59,7%) e nella fascia di età 18-34 (84,6%) e quasi esclusivamente italiani (97,2%), a fronte di una valutazione contemporanea di più profili linguistici. Sebbene il dato sia sicuramente fortemente influenzato dal fatto che anche la popolazione locale è attiva nei social media nel citare il proprio territorio, tuttavia è interessante notare quanto tale dato confermi l'importanza del turismo domestico.



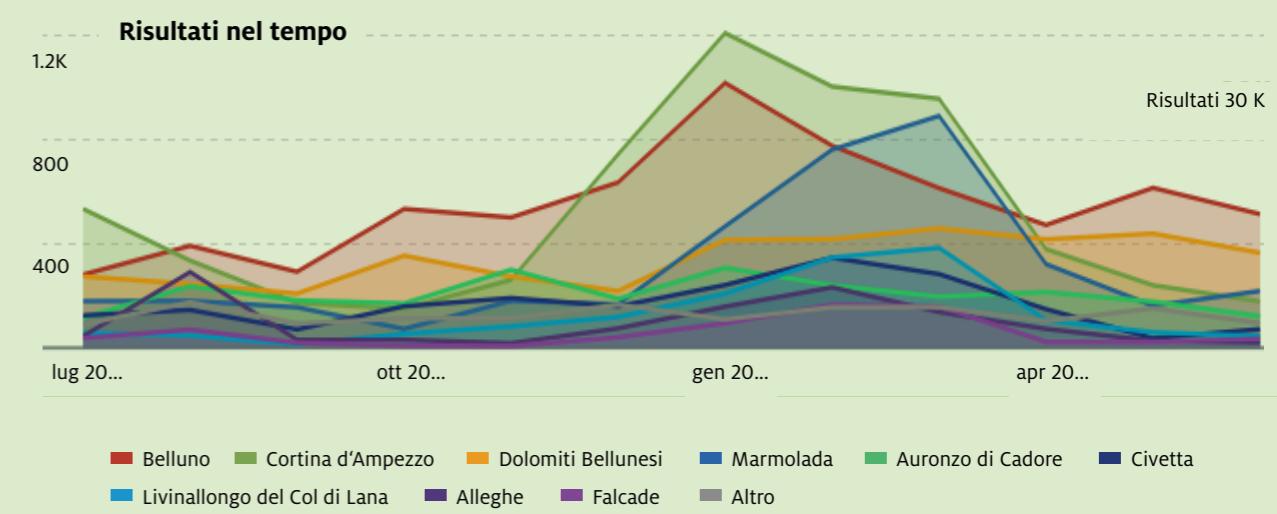
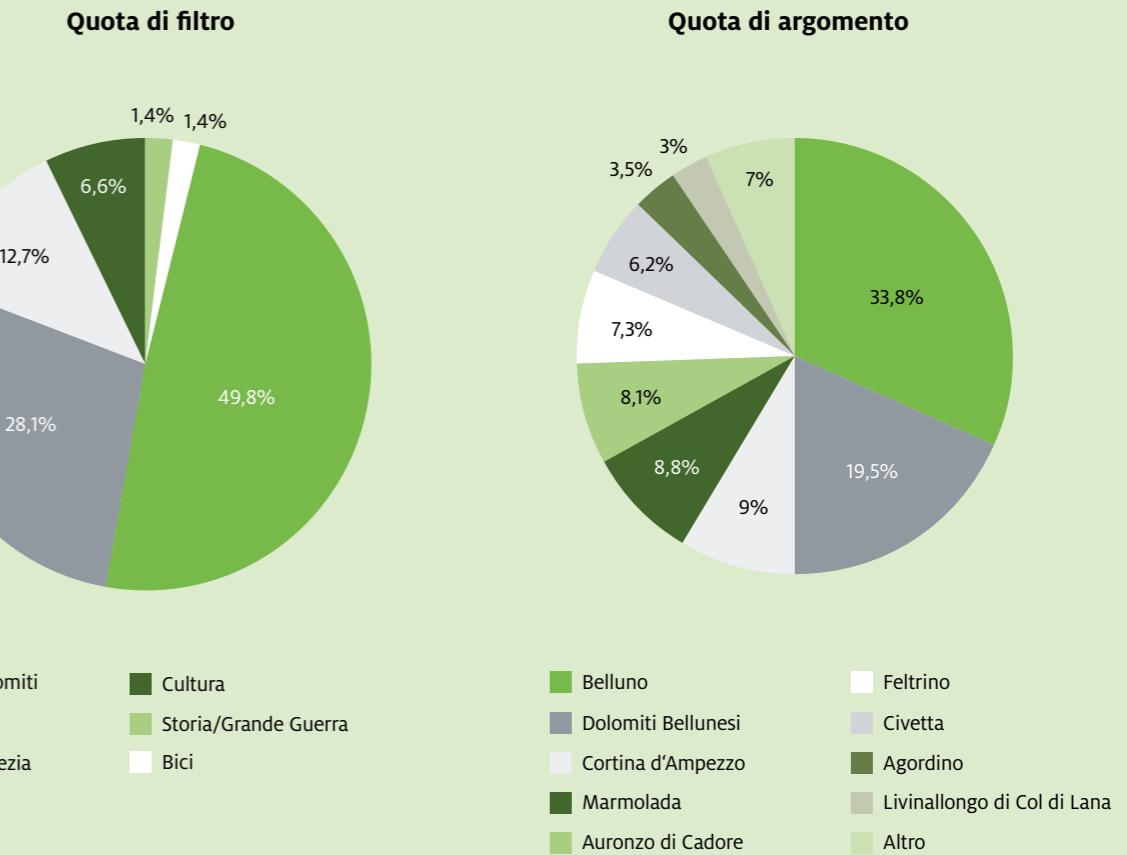
Figura 3: Le emoji più utilizzate

⁸ www.talkwalker.com/it.

⁹ Le località sono state selezionate sulla base del maggior numero di pernottamenti (sulla base dei dati 2016) e principali punti di attrazione (ad esempio Dolomiti, Civetta, Marmolada).

¹⁰ Si noti che Facebook permette solo il monitoraggio delle pagine pubbliche, non consentendo, per motivi di privacy, di accedere a dati e informazioni delle pagine dei singoli utenti.

¹¹ I dati sono stati monitorati per un anno intero, dal 21 giugno 2016 fino al 20 giugno 2017.





2.2 RICERCA DI MERCATO: CONTESTO, MERCATI, COMPETITORS

Una volta ottenuto il quadro dello *status quo* del territorio, è fondamentale calarlo all'interno di un contesto più ampio, in primis attraverso l'individuazione di trend e megatrend sui mercati e sullo sviluppo dei prodotti, quindi attraverso un confronto con i competitors diretti, individuati in Grigioni, Carinzia, Alto Adige, Tirolo e Trentino¹².

Oltre a permettere di identificare più chiaramente il posizionamento del territorio, l'analisi di mercato rende inoltre possibile una migliore valutazione delle condizioni esterne in vista di una definizione delle principali opportunità e minacce che si possono presentare nel corso dello sviluppo territoriale bellunese, che verranno qui di seguito brevemente presentate.

¹² L'analisi di mercato ha compreso l'analisi desk di studi esistenti su mercati e sullo sviluppo dei prodotti, 5 interviste qualitative semi-strutturate con esperti internazionali del turismo, analisi delle interviste e loro mappatura attraverso il software WinRelan/Gabek per mapparne i concetti chiave, analisi benchmark mediante l'utilizzo di indicatori e mappe, best practice selection per valutare buone pratiche e opportunità, SWOT analysis.

2.2.1 Opportunità

- a. Forte crescita del turismo internazionale
 - Nuovi mercati emergenti che possono essere esplorati¹³
 - Forte sviluppo della classe media, che si prevede aumenterà dagli 1.8 miliardi del 2009 fino ai 4.9 nel 2030¹⁴
- b. Vicinanza con Venezia
 - Possibilità di sviluppare prodotti o sinergie di comunicazioni con Venezia, sotto il comune ombrello UNESCO (Venezia/Dolomiti)
- c. Mobilità
 - Trend crescente della mobilità sostenibile (ad es. progetto pilota #Dolomitesvives sui passi dolomitici)
 - Possibilità di ingenti investimenti infrastrutturali (ad es. Treno delle Dolomiti)
- d. Digitalizzazione
 - Nuove opportunità promozionali a basso costo
 - Accesso diretto ai mercati tradizionali via social media e web marketing
- e. Nuovi trend di ricerca dell'autenticità (in linea con le caratteristiche della destinazione)
 - Outdoor
 - Salute e benessere
 - Slow food
 - Ospitalità diffusa
- f. Visibilità internazionale
 - Risonanza grazie ai Mondiali di Cortina 2021
- g. Progressivo innalzamento delle temperature per via del cambiamento climatico
 - Allungamento della stagione turistica estiva
 - Possibilità di sviluppare nuovi prodotti (ad es. stabilimenti per la balneazione lacustre etc.)
- h. Percezione della sicurezza relativa della destinazione Italia (finora immune da attentati terroristici)

2.2.2 Minacce

- a. Regioni limitrofe fortemente competitive e rinomate (Alto Adige e Trentino)
- b. Crisi del prodotto sci
 - Prodotto maturo (mancanza di ricambio generazionale nella pratica dello sport)
 - Scarso innevamento per via dell'innalzamento delle temperature
- c. Digitalizzazione
 - Aumento dei competitor diretti
 - Più facile comparabilità delle offerte e dei prezzi
- d. Cambiamento del comportamento dei turisti
 - Permanenze sempre più brevi
 - Prenotazioni tardive con sempre maggior peso delle previsioni meteo sulla prenotazione
 - Individualismo crescente (necessità di sviluppare offerte combinate e diversificate per tutti i membri di una famiglia/gruppo di amici)
 - Ospiti sempre più esigenti
- e. Rischio di crisi politiche e sociali in alcuni mercati

¹³ Secondo la stima di UNWTO (2016) i paesi con maggior spesa turistica risultano essere Cina, USA, Germania, Regno Unito, Francia, Russia, Canada, Corea del Sud, Italia e Australia.

¹⁴ Da tenere in considerazione che le previsioni di crescita sono sbilanciate nei confronti della zona Asia- Pacifico, si veda la scheda di approfondimento sui megatrend.

SCHEMA 3: IL CONTESTO: MEGATREND

I megatrend sono forze che impattano significativamente il mondo in cui viviamo e possono mettere a rischio e a repentaglio i sistemi tradizionali. I megatrend non rappresentano però una mera minaccia, bensì anche un'enorme opportunità: anticipando i cambiamenti che essi comportano e applicando creatività e risorse è possibile non solo far loro fronte, ma anche cavalcane l'onda. Qui sotto verranno schematicamente elencati alcuni megatrend che impattano anche il sistema turistico e che le destinazioni turistiche non possono e non devono ignorare.

- **Digitalizzazione:** il ricorso a metodi classici di prenotazione e informazione, ovvero tramite agenzie di viaggio o telefono si riduce progressivamente: sempre più ospiti si informano e prenotano per via digitale, che consente maggior rapidità, comodità e convenienza economica. Questo trend può rappresentare sia un'opportunità che una minaccia: opportunità dal momento che i prodotti e le offerte del territorio bellunese sono convincenti grazie alla loro trasparenza e reale qualità, il che può permettere loro di imporsi rapidamente nel mercato digitale; minaccia dal momento che è necessaria una elevata qualità e un regolare aggiornamento delle informazioni online, che vanno di pari passo con la competenza digitale degli operatori di offrire una serie di servizi direttamente online
- **Ricerca di genuinità e autenticità:** Aumenta la ricerca di uno stile di vita sano, che si traduce nella ricerca di una cucina sana e biologica, magari con prodotti locali, nella propensione alle attività outdoor e sport. Il turista (sportivo e non) vuole avere la percezione di trascorrere la sua vacanza a contatto con un ambiente e con una natura il più possibile incontaminati, il che si dovrebbe tradurre in norme severe per il controllo dell'acqua e nell'offerta di prodotti biologici e locali (ad es. a kilometro zero). I turisti sensibili ai temi della sostenibilità ambientale sono normalmente più propensi a voler scoprire il volto autentico della regione/località che stanno visitando, spesso fino a volerne sperimentare non solo i prodotti tipici, ma anche lo stile di vita stesso. Destinazioni turistiche dovrebbero facilitare l'introduzione di forme di ospitalità alternativa, che accolgano l'ospite come un abitante temporaneo (ad es. gli alberghi diffusi) e coinvolgere maggiormente la popolazione locale nell'ospitalità, per permettere al turista una più autentica esperienza (sul modello della hosting experience offerta da Airbnb¹⁵⁾

- **Individualismo:** sempre più spesso all'interno della medesima famiglia o gruppo di amici, ogni membro ha la tendenza ormai a ritagliarsi le sue attività per seguire i propri interessi e passioni, il che dovrebbe idealmente sfociare in un'offerta turistica che faciliti l'integrazione di attività alternative, sia sportive che non, per tutti i membri della famiglia/gruppo di amici, in modo da garantire la soddisfazione dell'intero gruppo in vacanza e non solo del singolo. Inoltre raramente ci si dedica ad un singolo hobby o attività in modo continuativo e/o esclusivo: sono ad esempio sempre più gli sportivi che amano provare sport e attività nuovi, soprattutto in vacanza.
- **Invecchiamento demografico:** La popolazione europea sta invecchiando e, sebbene abbia uno stile di vita più attivo rispetto ai coetanei del passato, ha di necessità bisogni e desideri diversi. Le destinazioni turistiche devono modellare la loro offerta in modo da venire incontro alla necessità, da parte di un target turistico in una fascia di età sempre più avanzata, di un maggior numero di servizi e comodità, come servizi navetta, trasporto attrezzatura, noleggio di e-bike etc.
- **Shift della classe media:** La classe media nei mercati tradizionali europei sta subendo un leggero calo, mentre risulta in aumento in Asia, dove si proietta che la classe media potrebbe aumentare del 38% entro il 2030, mentre potrebbe decrescere dell'11% nell'America Settentrionale e del 22% in Europa.
- **Radicamento della sharing economy:** Contestualizzata e dipendente dal crescente impoverimento della popolazione, dal desiderio di varietà e da una tendenza più spiccata alla sostenibilità, sempre più persone e, conseguentemente, turisti, dimostrano una propensione allo sharing, il che rende opportuna, da parte delle destinazioni turistiche, l'implementazione di politiche di facilitazione dello sharing sia in ambito di mobilità (auto e bici), sia in ambito sportivo (attrezzatura).



SCHEMA 4: I MERCATI

L'analisi dei mercati attuali e potenziali è scaturita da un iniziale monitoraggio delle provenienze dei turisti che visitano la Provincia di Belluno. In aggiunta ai mercati internazionali esistenti, sono stati valutati mercati potenzialmente interessanti in relazione al turismo alpino, caratterizzato prevalentemente da una doppia stagionalità, con forte importanza del tema dell'escursionismo e del turismo invernale. Di seguito sono presentate brevemente le schede dei principali mercati analizzati¹⁶.

¹⁵ www.airbnb.com/host/experiences.

Paese	Arrivi 2016	Abitanti	PIL pro capite	Trend, temi e motivazioni di viaggio
Italia	602.803 (71%)	60 milioni	Nord: 31.600 euro Mezzogiorno: 17.800 euro	Benessere, purezza, qualità e aria fresca, prodotti regionali (prodotti alimentari), vivere la tradizione nella sua autenticità e sentirsi a proprio agio in mezzo alla natura
Germania	76.871	82 milioni	38.114 euro	Benessere, il piacere, il movimento, la gastronomia e il clima
Regno Unito	21.443	64,6 milioni	36.100 euro	Sport, sia invernale che estivo, interesse per "touring trips" e partecipazione a "rural holidays"
Polonia	21.304	37,9 milioni	11.000 euro	Buona cucina, il buon vino, interesse per il prodotto sci
Repubblica ceca	20.701	10,5 milioni	16.700 euro	Buona cucina e il buon vino, è in genere un turista attivo che fa escursioni, va in bici, va in montagna e gioca a golf
Stati Uniti	18.340	323,1 milioni	57.436 USD	Riguardo al turismo all'estero, per gli americani l'Italia è stata la destinazione favorita in Europa dopo il Regno Unito tra 2011 e 2013
Francia	18.228	66,9 milioni	33.300 euro	Importanza della natura, delle attività all'aria aperta, della sostenibilità e dell'autenticità
Austria	16.220	8,7 milioni	39.990 euro	Benessere, la cucina tradizionale, lo "slow travel" o le escursioni sulle vie del gusto
Olanda	14.976	17 milioni	42.300 euro	Autenticità e nuove esperienze, apprezzamento del paesaggio, del bel tempo e dell'ambiente incontaminato
Paesi Scandinavi	Svezia: 7.267 Danimarca: 2.918 Norvegia: 3.532	Svezia: 9,9 milioni Danimarca: 5,7 milioni Norvegia: 5,2 milioni	Svezia: 46.400 euro Danimarca: 48.400 euro Norvegia: 63.600 euro	Passione per il viaggio, soprattutto verso destinazioni straordinarie, ricche di cultura e tradizioni, sensibilità ai temi della sostenibilità
Slovenia	12.949	2 milioni	19.300 euro	La sostenibilità è di grande importanza, e quindi il turista sloveno risulta molto sensibile ai temi programmatici dell'ecologia
Svizzera	12.036	8,3 milioni	79.242 USD	Sostenibilità e alimentazione sana sono elementi chiave, assieme alla qualità dei prodotti
Belgio	7.232	11,3 milioni	37.400 euro	La salute è un aspetto molto importante e connesso all'attività fisica. Centralità di nuove esperienze, buona cucina, ambienti curati e il bel tempo
Russia	4.658	144,3 milioni	8.929 USD	Sono persone attive a cui piace l'enogastronomia di qualità e lo shopping di prodotti di moda
Corea del Sud	3.669	51,3 milioni	25.539 USD	Particolare interesse nei confronti del trekking: circa 18 milioni di persone praticano attività legate alla montagna e quasi 8 milioni compiono almeno un'escursione al mese
Brasile	3.166	207,7 milioni	8.650 USD	Il numero di ospiti Brasiliani in Europa è in aumento, situazione influenzata dal rafforzamento della valuta brasiliana, che rende loro la zona euro relativamente economica
Cina	2.374	1,4 miliardi	8.261 USD	Viaggi e vacanze all'estero sono diventati uno status symbol. Lo "shopping" è un'amata attrazione e attività in vacanza per i cinesi

SCHEDA 5: LE REGIONI BENCHMARK

Seguendo il criterio delle analogie di conformazione territoriale, turistica e/o socioeconomica, sono state identificate cinque regioni benchmark: Carinzia, Trentino, Alto Adige, Grigioni e Tirolo. Rispetto alle regioni benchmark, la provincia di Belluno risulta avere una più bassa intensità turistica, una minore utilizzazione dei posti letto, ma una densità ricettiva in linea con i Grigioni e la Carinzia. Si individua quindi un potenziale inespresso della Provincia di Belluno, che pur avendo a disposizione i letti, non riesce ad attrarre sufficienti flussi per occuparli tanto quanto le altre regioni. Complice di questa tendenza è probabilmente la bassa innovazione e

il limitato investimento nelle strutture alberghiere, oltre ai deficit già evidenziati nel coordinamento dell'offerta e delle azioni di marketing.

L'analisi delle presenze turistiche nelle diverse regioni benchmark in base alla stagionalità e alla provenienza geografica ha consentito di individuare il posizionamento della provincia bellunese rispetto a tali competitors, che si conforma come nella grafica sottostante.

La provincia di Belluno risulta, rispetto alle regioni con cui è stata comparata, più dipendente dal turismo domestico, che risulta preponderante. In termini di flussi turistici risulta inoltre più spostata verso il turismo estivo rispetto a quello invernale, anche se non quanto Carinzia e Alto Adige.

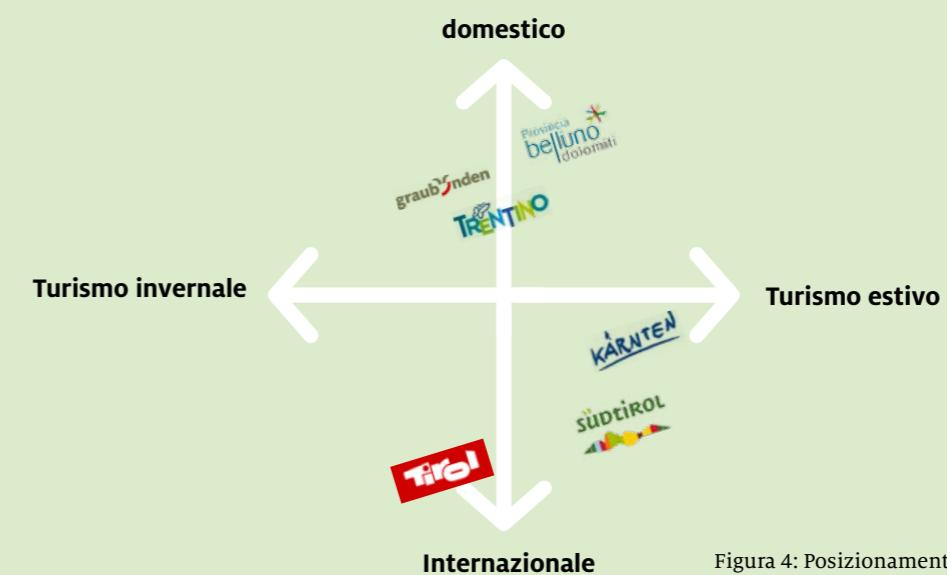


Figura 4: Posizionamento

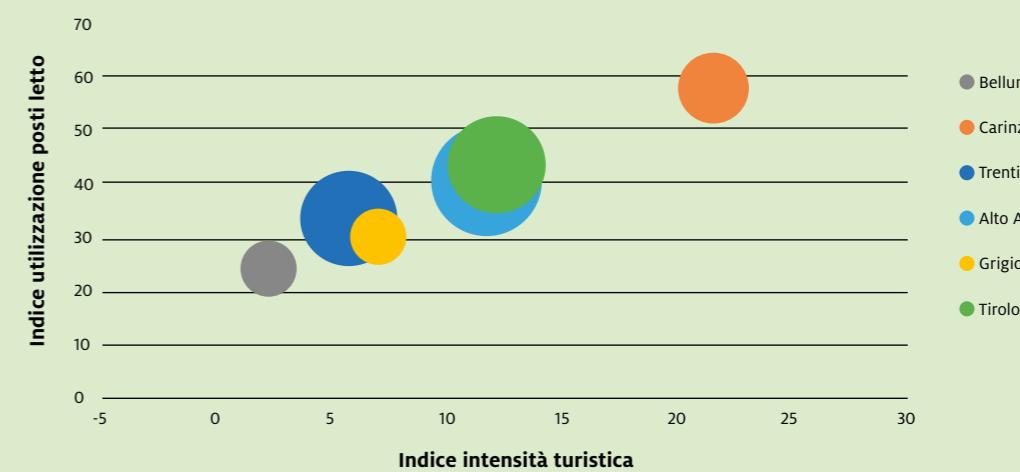


Figura 5: Indice di densità ricettiva, di intensità turistica e di utilizzazione dei posti letto negli esercizi ricettivi alberghieri per regione 2014



3



3 Verso un nuovo sistema turistico

τῶν οὐκ ἔστι λάθεσθ' ἐπεὶ
δὴ πρώτιστ ὑπὸ ταῦρον ἔσταμεν τόδε.
Ricordiamoci di tutto questo, una volta che siamo
dentro l'impresa
Alceo

Il piano marketing territoriale ha il fine di valorizzare, organizzare e promuovere il territorio sia internamente che esternamente. L'obiettivo a monte è quindi quello di orientare la destinazione verso un suo sviluppo duraturo e sostenibile, sia dal punto di vista economico, che sociale e ambientale. Il primo fine che si deve perseguire è infatti quello dell'aumento della redditività del settore turistico, che può essere ottenuta tramite l'ottimizzazione del tasso di occupazione e/o un aumento della spesa media del turista. L'effetto a cascata sugli altri settori beneficerà tutto l'indotto, permettendo positive ricadute sociali per la popolazione residente, le cui necessità vanno sempre, così come quelle ambientali, ben tenute presente. Parallelamente agli obiettivi economici, è dunque necessario preservare e valorizzare gli asset principali del territorio, la cultura, la storia, la wilderness e la bellezza, in modo

da garantire orizzonti di sviluppo nel lungo periodo, capaci di migliorare la qualità della vita della popolazione locale e, in ultima battuta, invertire le dinamiche di spopolamento.

Prima di soffermarsi tuttavia sul "cosa" fare concretamente, importante è stabilire il "come" farlo. Nel corso di un workshop tematico si è identificata la necessità, da un lato di far tesoro degli input e del *know-how* di privati, operatori locali, comuni e consorzi in un'ottica bottom-up, dall'altro anche quella di concertare e coordinare gli sforzi all'interno di un sistema di *governance* territoriale più efficace, dove competenze e responsabilità sono chiaramente delineate. Con questo in mente si sono delineati quattro momenti fondamentali nell'approccio metodologico:

1. Contributo dei singoli: Ogni singolo contribuisce alla *value creation*

Privati, operatori locali, comuni e consorzi sono la base imprescindibile di partenza per la nascita di nuovi progetti e prodotti o il rafforzamento e rinnovamento di quelli già esistenti. In vista degli obiettivi strategici individuati, è necessario che le iniziative di marketing territoriale dei diversi operatori siano trasparenti e coerenti col PMT, per evitare sovrapposizioni e dispersione di risorse, e sfruttare quindi sinergie ed economie di scala.

2. Concertazione: Il direttore d'orchestra crea armonia tra i singoli

Se il nuovo sistema turistico deve incoraggiare i singoli a ideare e proporre progettualità, altrettanto necessaria, di conseguenza, è la valutazione di questi input sulla base della coerenza coi valori e temi condivisi all'interno del territorio. Tale valutazione deve essere operata da parte di un organo, identificato, anche sulla base della normativa vigente: la DMO. Compito della DMO sarà quindi non solo quello di coordinare e sviluppare progetti di cui ha responsabilità diretta, ma anche quello di valutare e assegnare priorità, sulla base di criteri oggettivi e condivisi (quali fattibilità e scalabilità) i progetti ad essa sottoposti dal basso.

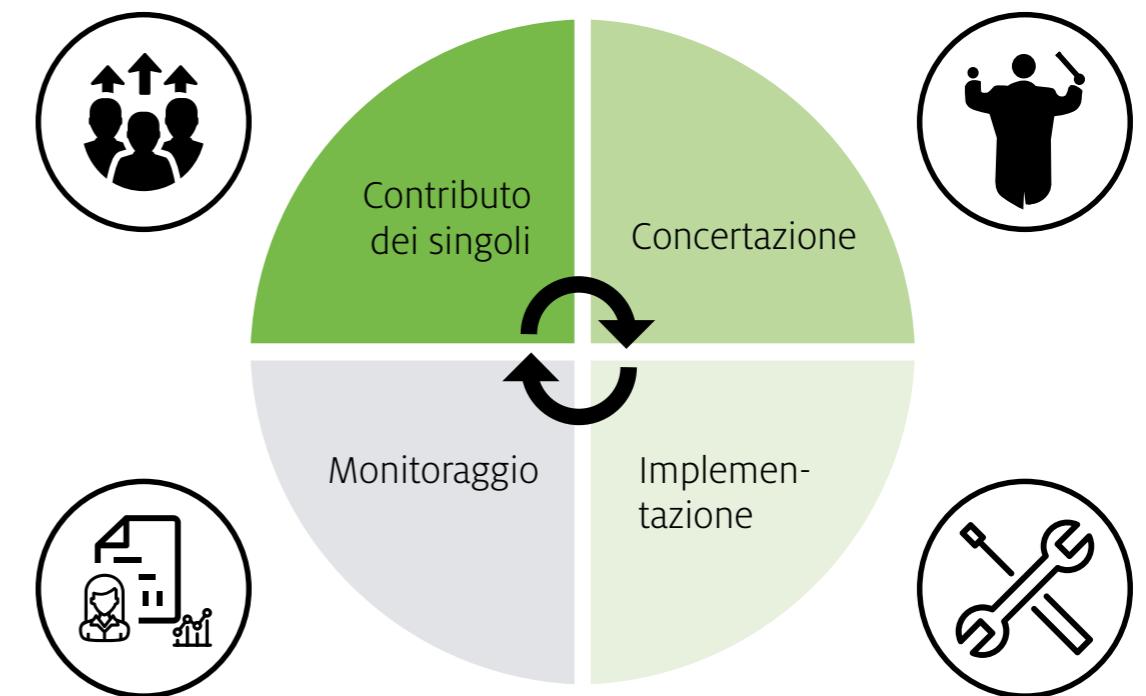
3. Implementazione: i professionisti accompagnano i singoli in un'orchestra

La DMO, per poter essere esecutiva, dovrà dotarsi di un braccio operativo, formato da professionisti

che dovranno accompagnare il processo di implementazione e attuazione dei progetti approvati. Per ogni progetto si dovrà stabilire un project manager, tempistiche, risorse e KPIs (indicatori di performance) su cui si misurerà il successo dell'iniziativa. Nel processo di definizione dell'operatività e della professionalità nella DMO sarà importante che si tengano ben separate competenze politiche e competenze tecniche, in modo che le seconde siano raccordate, ma non succubi rispetto alle prime.

4. Monitoraggio: per ogni iniziativa, una valutazione di performance

Tutte le progettualità in atto nell'ambito turistico, indipendentemente dal loro raggio d'azione e dall'importanza strategica nel PMT, devono essere periodicamente raccolte e l'efficacia e l'eventuale scalabilità devono essere monitorate, ai fini di orientare lo sviluppo dei singoli progetti e creare nuove sinergie tra territori. Per quello che riguarda più precisamente quelle iniziative strategiche che verranno approvate e implementate in seno ai piani strategici annuali, sarà compito della DMO monitorare più da vicino i risultati sulla base di criteri, anche in questo caso oggettivi e condivisi, e occuparsi direttamente di periodici eventuali aggiustamenti strategici e operativi. In questo modo, in ogni momento la DMO potrà avere un quadro completo e sistematico della situazione turistica, dei suoi punti di forza e debolezza e delle aree geografiche o tematiche che necessitano maggiore impiego di forze, intervenendo anche direttamente laddove di competenza.



3.1 VISION, MISSION E VALUES

Grazie agli input ricevuti dagli stakeholder locali nel corso di un world café e di tre incontri partecipativi¹⁷, si è giunti all'individuazione di una vision, di una mission e dei valori per la Provincia di Belluno.

La **VISION** rappresenta il macro-obiettivo per la Provincia di Belluno #2022 e si declina come segue:

La Provincia di Belluno: una eco-destinazione turistica organizzata, competitiva, internazionale e sostenibile.

Tale vision rispecchia la direzione che la provincia vuole intraprendere nel medio termine. La destinazione dovrà essere quindi prima di tutto **organizzata**, dovrà quindi essere orchestrata da una governance turistica forte ed efficace, soprattutto capace di garantire il contributo dei singoli operatori, ma anche l'efficienza nelle azioni di sviluppo e marketing dei prodotti, garantendo al contempo l'equità nella distribuzione delle risorse. L'organizzazione efficace ed efficiente del sistema di governance sarà il primo passo verso una destinazione **competitiva**, con prodotti attrattivi e innovativi rispetto ai concorrenti vicini e lontani. Ciò permetterà di raggiungere ed attrarre una clientela più **internazionale**, in modo graduale ma molto determinato, puntando ad alcuni mercati target strategici. L'organizzazione, la competitività e l'internazionalizzazione dovranno tutte essere subordinate all'obiettivo della **sostenibilità**, cioè al bilanciamento degli interessi economici, di tutela ambientale e di valorizzazione degli abitanti della montagna.

Se la vision a medio termine per la destinazione è quella di essere una struttura organizzata, la **MISSION** interna non può che essere quella di concertarsi. Prendendo spunto da uno degli asset del territorio, ovvero la manifattura, si è proposta una mission interna metaforica, ovvero quella di **"tessere la destinazione"**. Questa missione guida una serie di azioni preparatorie alla promozione territoriale, che sono fondamentali perché il marketing abbia successo. La destinazione, infatti, va letta come una trama in cui i singoli fili, deboli se presi singolarmente, vanno invece a costituire un tessuto forte e resistente. In un tessuto, infatti ogni filo è essenziale per la creazione di una trama omogenea, ma nessun filo è da solo sufficiente. A tessere la destinazione dovrà essere innanzitutto la DMO, lavorando alla creazione di una governance, al consolidamento e all'innovazione del prodotto, e alla creazione delle condizioni necessarie per favorire gli investimenti necessari a colmare i gap infrastrutturali nella mobilità e nelle strutture ricettive. I fili del tessuto

sono tutte le organizzazioni turistiche, le rappresentanze di settore, soprattutto ma non soltanto alberghiero, i GAL, e tutte le professionalità del turismo che a livello individuale e aggregato contribuiscono allo sviluppo dei servizi al turista. Per questa ragione, i tre assi strategici subordinati alla mission interna "tessere la destinazione" sono: **destination governance, servizi di base al turismo e prodotto turistico**.

Sviluppando la medesima metafora del tessuto, si è definita una seconda mission, rivolta invece verso l'esterno, che guiderà le **azioni di marketing** della destinazione, ovvero quella di **"avvolgere l'ospite"**. L'organizzazione in sé non è infatti il fine ultimo del processo, bensì il mezzo per costruire un prodotto comune, un tessuto appunto, che si possa poi utilizzare per avvolgere l'ospite in un'esperienza turistica confortevole e unica. Per avvolgere l'ospite, il tessuto della destinazione deve dotarsi di una marca, di una connotazione unica, e deve mettere in atto efficaci azioni di comunicazione e commercializzazione, online e offline. Per questa ragione, i tre assi strategici subordinati alla mission "avvolgere l'ospite" sono: **brand, comunicazione e commercializzazione e mercati**. Alle origini di qualunque sviluppo strategico deve esserci una base condivisa di valori che è fondamentale siano considerati pertinenti *in primis* da operatori e popolazione locale, ma anche dai potenziali clienti come valori portanti per il territorio. Per la Provincia di Belluno sono stati identificati, in sinergia con gli attori turistici del territorio, i seguenti **VALORI**:

- **Bellezza**, con particolare riferimento alla bellezza paesaggistica, oggetto del riconoscimento UNESCO delle Dolomiti, ma anche la bellezza architettonica e artistica di alcuni punti di attrazione
- **Wilderness**, in relazione alla natura incontaminata e selvaggia che differenzia la Provincia di Belluno dalle regioni limitrofe e alla varietà di percorsi che permettono di attraversarla, a piedi come in bicicletta
- **Storia e cultura**, con riferimento al patrimonio artistico, archeologico e storico, e con particolare riferimento alla Grande guerra.

Tali valori incarnano l'anima del territorio, definiscono ciò che gli permette di distinguersi dagli altri e lo rendono unico, in riferimento al suo ricco patrimonio naturalistico e storico culturale. I valori sono anche la base per l'elaborazione di tematiche di interesse turistico, prodotti turistici veri e propri e infine offerte commercializzabili, come si vedrà di seguito.

¹⁷ Nel corso del mese di settembre, Eurac Research ha organizzato, con il supporto dei tre comuni di Cortina d'Ampezzo, Livinallongo del Col di Lana e Feltre, tre incontri partecipativi, il cui obiettivo è stato quello di coinvolgere gli attori del territorio nella definizione dello scheletro del Piano Marketing Territoriale Belluno #2022, cioè per delineare una vision, una mission e una serie di assi strategici. L'impegno e la motivazione dei partecipanti durante gli incontri, un World Café e due workshop tematici, uno dedicato al tema Sviluppo Prodotto e uno alla Governance, hanno contribuito in modo sostanziale alla stesura del piano.

VISION, MISSION, VALUES

PREPARAZIONE

MARKETING



3.2 ASSI STRATEGICI

La definizione di *vision, mission* e valori costituisce una cornice al cui interno è a questo punto possibile declinare, in un quadro ad essa coerente, un **ordine gerarchico degli obiettivi** che ci si propone di realizzare, a partire dall'individuazione di (macro) obiettivi, fino alla loro traduzione pratica in azioni.

Questi tre livelli concettuali possono essere visti come una piramide al cui vertice si pongono gli **assi strategici**, che dettano a loro volta delle **strategie** da applicare, alla base della piramide, in **azioni** concrete e operative. Questa gerarchizzazione di obiettivi può essere divisa non solo in piani orizzontali, ma anche verticalmente, riflettendo il doppio piano di azione su cui bisogna agire: una direzione interna, volta all'**organizzazione e ottimizzazione** della destinazione in sé, e una esterna, volta invece alla **comunicazione verso i potenziali turisti**. Per ogni lato della piramide si sono individuati 3 assi strategici che si andranno ora a delineare schematicamente, cercando di chiarire per ognuno di essi gli attori che devono essere coinvolti nella loro promozione, nella loro attuazione, la fattibilità, l'orizzonte temporale e la priorità da assegnare a queste misure. Si è ritenuto opportuno qui includere alcuni assi strategici inerenti l'organizzazione interna della destinazione che, sebbene non siano sovvenzionabili attraverso i fondi del finanziamento, risultano tuttavia prioritari per il successo stesso del piano marketing, dal momento che garantiscono il presupposto fondamentale per la costruzione di un prodotto - e, di conseguenza, di una esperienza turistica - forte.



3.2.1 Tessere la destinazione: governance, servizi di base, prodotto turistico

Come accennato brevemente nella sezione precedente, prima di comunicare un prodotto, è necessario averlo adeguatamente costruito. Gli assi strategici riferiti alla *mission* interna del “tessere la destinazione”, mirano di conseguenza alla creazione di un prodotto solido, supportato da un’agevole mobilità interna e da servizi e infrastrutture di buon livello. Questo non può prescindere dal rafforzamento e dalla razionalizzazione dell’attuale governance. Tre sono dunque gli assi strategici interni: **la destination governance, i servizi di base al turista e, da ultimo, il prodotto.**

3.2.1.1 Asse A: La destination governance

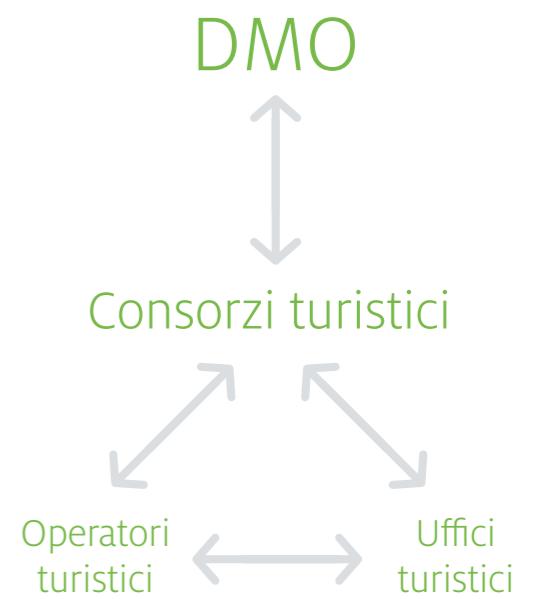
La **destination governance** è una modalità di organizzazione delle destinazioni turistiche, basata essenzialmente sulla cooperazione in parte volontaria di istituzioni pubbliche e private, formali e informali e di individui singoli. Tale cooperazione, fondamentale per il successo di una destinazione turistica, è definita dalle organizzazioni stesse in base alle proprie necessità, rispettando il contesto istituzionale e legislativo¹⁸. La governance è

quindi **un modello di collaborazione tra attori turistici** che condividono fini comuni e definiscono insieme un modo per persegui- li. Una buona governance fa sì che gli attori si coordinino al fine di garantire il pieno successo del prodotto sul mercato, promuovendo un’alta qualità dell’esperienza complessiva. La molteplicità degli operatori diventa così una forza e non incide in modo negativo sul prodotto. La governance può essere strutturata a diversi livelli: a livello di destinazione, ma anche a livello di prodotti o eventi. Nel percorso di stesura del PMT è stato dedicato un workshop specifico al tema della governance della destinazione, in cui si sono presentati i diversi modelli possibili, guardando al Trentino, all’Alto Adige, ai Grigioni, alla Carinzia e al Tirolo. L’analisi comparativa di questi modelli ha mostrato come prevalgano di solito tre o quattro livelli di organizzazioni turistiche gerarchicamente ordinate (DMO, consorzi/APT, pro loco/uffici informazioni), con diversi ruoli e compiti a seconda delle regioni. Inoltre, si sono analizzati i limiti tecnico-legislativi – a livello locale la Legge regionale 14 giugno 2013, n.11 e lo Statuto della DMO. Come mostrato nella tabella 1, la DMO, pur non essendo ancora operativa in fase di redazione del piano, ha formalmente un ruolo cruciale sia dal punto di vista strategico, che operativo.

18 Pechlaner, H., Raich, F., Beritelli, P. (2010). Destination governance. Editorial. Tourism Review, 65 (4), 3.

Sarà dunque questa struttura, una volta che avrà acquisito il personale tecnico adeguato, a dover fungere da attore principale nella governance della destinazione. I consorzi turistici, già operativi sul territorio, dovranno concentrarsi prevalentemente sul livello operativo, raccordando le loro azioni di comunicazione e marketing alle linee guida della DMO. La provincia di Belluno, congiuntamente alla Regione, ha un ruolo esclusivamente strategico, a monte della DMO.

Compito della **NUOVA ARCHITETTURA ORGANIZZATIVA** sarà dunque definire ruoli e responsabilità di ognuno degli attori, modalità formali e informali di collaborazione, al fine di coordinare la gestione dei prodotti turistici di ampio respiro e la creazione di nuovi prodotti, nonché per il coordinamento delle azioni di promo-commercializzazione. Uffici informazione e pro loco avranno il compito di promuovere l’offerta turistica al livello micro sul territorio.



	Regione	Provincia	DMO	Comuni	Consorzi	Uffici informazione	Pro Loco
Elaborazione di strategie	o	o	o	o	o		
Stabilire strutture e organizzazione	o	o	o	o	(gestione)		(gestione)
Confrontarsi con gli interessi dei membri	o	o	o				
Monitoraggio/ KPI	o	o	o				
Instaurare e curare rilevanti relazioni			o		o		
Formazione			o				
Comunicazione e marketing			o		o		
Implementare strategie			o		o		
Promo-commercializzazione	(solo promozione)	(solo promozione)	o		o	o	o
Sviluppo prodotto	o		o		o		

Tabella 1: Quadro attuale della regolamentazione delle responsabilità e dei ruoli in ambito turistico nella provincia di Belluno (fonte: Legge regionale 14 giugno 2013, n.11 e lo Statuto della DMO”)

ASSI STRATEGICI	STRATEGIE	AZIONI	
DESTINATION GOVERNANCE	A1 Definizione di responsabilità e ruoli	A1.1 Individuazione di uno o più project manager, product manager e marketing manager in seno alla DMO	
		A1.2 Individuazione di responsabilità per progetti, prodotti e attività di promo-commercializzazione nei consorzi	
	A2 Misurazione dell'efficacia delle azioni	A2.1 Definizione di criteri e indicatori (KPI) per la valutazione dei progetti, dei prodotti e delle azioni di marketing, a livello di destinazione e di consorzio	
	A3 Potenziamento delle competenze	A3.1 Potenziamento delle competenze/ professionisti nell'ambito product development e product management	
		A3.2 Potenziamento delle competenze nell'ambito digitale (social media marketing, piattaforme di prenotazione...)	
	A4 Programmazione strategica	A4.1 Piani attuativi annuali del PMT, inclusivi di <ul style="list-style-type: none"> - Definizione delle priorità - Realizzazione di un piano operativo 	
		A4.2 Pianificazione delle risorse umane e finanziarie nel medio-lungo termine (2030) <ul style="list-style-type: none"> - Definizione delle priorità - Realizzazione di un piano operativo 	
	A5 Rafforzamento del network di operatori del turismo	A5.1 Incontri periodici tra operatori del turismo <ul style="list-style-type: none"> - Organizzazione di incontri partecipativi con tematiche specifiche, sul modello di quelli organizzati per la stesura del PMT 	
		A5.2 Promozione di azioni comuni nelle diverse aree amministrative e normative, attraverso <ul style="list-style-type: none"> - Sistematizzazione e condivisione trasparente dei progetti e delle attività in corso - Facilitazione di sinergie nello sviluppo di prodotti sovra-comunali e nella loro promozione 	
Criticità	<ul style="list-style-type: none"> - Reperimento di fondi (indipendentemente dal budget dei fondi di confine) per l'acquisizione di competenze/professionisti, in modo che la DMO diventi operativa - Separazione netta dell'aspetto politico dalle competenze tecniche e dall'operatività 		
Attori promotori	DMO, Provincia di Belluno, amministrazioni comunali		
Attori attuatori	DMO, Provincia di Belluno, amministrazioni comunali, camera di commercio, associazioni di categoria, operatori del turismo, consorzi		
Orizzonte temporale	Breve (2-3 anni)	Medio (3-5 anni)	Lungo (10 anni)
Priorità	Alta	Media	Bassa
Fattibilità	Alta	Media	Bassa
Indicatori di raggiungimento	<ul style="list-style-type: none"> - Numero di tavoli di lavoro/incontri organizzati - Numero di stakeholder che partecipano a tavoli di lavoro - Numero di professionisti assunti - Numero di attività di formazione proposte - Numero di operatori partecipanti alle attività di formazione 		

3.2.1.2 Asse B: I servizi di base al turista

Due servizi essenziali al turista sono sicuramente la **ricettività** e il **trasporto**. In entrambi i casi, per la Provincia di Belluno l'analisi territoriale ha evidenziato alcune lacune importanti.

Per quanto riguarda la **mobilità**, a fronte di una buona raggiungibilità aeroportuale e una posizione geografica favorevole al turismo internazionale dall'area germanica, si evidenziano problematiche di gestione della mobilità in loco e del **last mile dagli aeroporti**. Fondamentali appaiono quindi azioni di coordinamento e di potenziamento dell'offerta del trasporto pubblico, in relazione alle tratte più interessanti di accesso e di spostamento tra micro-destinazioni. Una **migliore raggiungibilità delle attrazioni turistiche**, un incremento delle corse dove necessario e una integrazione programmata e strutturale tra bici, treno e autobus (sul modello Treno Bus delle Dolomiti), sono certamente auspicabili, nei limiti della disponibilità finanziaria. Infine, il potenziamento dei collegamenti ferroviari, la facilitazione all'introduzione della mobilità elettrica e del **car sharing**, sono auspicabili per migliorare la penetrazione dell'area nord del territorio, più turistica, ma meno servita. Auspicabile risulta anche un'integrazione su una **pagina internet unificata dell'offerta di mobilità**, per facilitare l'informazione e la prenotazione dei viaggi ai turisti, ma anche ai residenti. Infine, per quanto riguarda la **mobilità sui passi dolomitici**, sarebbe auspicabile un maggiore dialogo con le province confinanti di Trento e Bolzano per lo sviluppo di politiche unitarie di disincentivazione dell'utilizzo dei veicoli a combustione convenzionale, per migliorare la qualità esperienziale dei passi da parte dei turisti. Tali politiche possono andare nella direzione della chiusura in determinate fasce orarie/giorni della settimana dei passi al traffico tradizionale, definizione di un tetto massimo di passaggi, inserimento di un pedaggio, intensificazione del numero di corse pubbliche, integrazione

degli impianti a fune nel servizio di trasporto pubblico o altre soluzioni innovative.

La **ricettività**. Gli operatori turistici e le strutture ricettive giocano un ruolo chiave nell'esperienza che gli ospiti hanno della destinazione. Tuttavia, nel corso delle interviste con gli stakeholder locali e dei workshop tematici, sono emerse alcune lacune e sono stati individuati possibili margini di miglioramento da parte degli operatori, soprattutto nell'ambito della **qualità delle infrastrutture** e nelle **capacità digitali e linguistiche** degli operatori. In merito alla qualità delle infrastrutture, è auspicabile che la DMO, di concerto con gli enti competenti, individui e favorisca l'attuazione di politiche di incentivo per il rinnovamento, l'ammodernamento e l'efficientamento energetico delle strutture ricettive. Gli incentivi potrebbero riguardare non soltanto interventi edilizi, ma anche servizi quali le colonnine di ricarica per le auto elettriche, la banda larga per la connettività digitale degli ospiti, etc.

Gli operatori, a loro volta, dovrebbero essere facilitati nel rispondere in modo appropriato ed efficace al trend della crescente digitalizzazione, che così fortemente influenza i nuovi mezzi di comunicazione e di prenotazione, in modo da poter gestire autonomamente una loro pagina web, integrata a sua volta in una piattaforma unificata di prenotazione e informazione. Un'accoglienza ottimale non può infine prescindere da una comprensione linguistica tra operatore e ospite: è quindi necessario sviluppare, a fianco delle competenze digitali, anche quelle linguistiche, *in primis* l'inglese.

La DMO dovrebbe stimolare e facilitare l'offerta e la fruizione di corsi di informatica e lingue straniere agli operatori del territorio, ma l'organizzazione in sé dei contenuti e modalità di partecipazione - siano essi face-to-face o sotto forma digitale, per permettere maggiore flessibilità e compatibilità con l'attività imprenditoriale – potrebbe essere gestita dalla Camera di Commercio e/o dalle associazioni di categoria.



ASSI STRATEGICI	STRATEGIE	AZIONI
SERVIZI DI BASE AL TURISTA	B1 Miglioramento della mobilità	<p>B1.1 Concertazione dell'offerta di trasporto pubblico locale e sovracomunale con le esigenze del turista</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garanzia di collegamento coi mezzi pubblici e armonizzazione degli standard di trasporto pubblico all'interno dei comuni - Coordinamento intercomunale delle coincidenze tra i mezzi pubblici (treni, autobus, navette, funivie etc.) - Promozione dell'utilizzo degli impianti di risalita come alternativa al traffico individuale motorizzato in estate - Realizzazione di un biglietto unico acquistabile anche digitalmente - Integrazione delle attività per il tempo libero con offerte per il trasporto pubblico
		<p>B1.2 Efficientamento dei collegamenti con l'aeroporto (last mile)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incentivi per l'offerta di servizi navetta - Espansione dei servizi pubblici
		<p>B1.3 Promozione della mobilità sostenibile in combinazione con il prodotto turistico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promozione e diffusione delle informazioni <i>pre- e on-trip</i> riguardo alle offerte esistenti di mobilità sostenibile - Creazione, potenziamento e mantenimento di infrastrutture favorevoli al traffico non motorizzato (ciclistico e pedonale) e sviluppo di un servizio efficiente di trasporto bagagli
		<p>B1.4 Concertazione di politiche condivise di regolamentazione del traffico ai passi dolomitici più trafficati con le province autonome di Bolzano e Trento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Limitazione a fasce orarie stabilite per la mobilità tradizionale individuale (con eventuali eccezioni per residenti, bus e navette, emergenze) oppure: - Limitazione a un numero predefinito di accessi al giorno, combinata al pagamento di un pedaggio
	B2 Ricettività	<p>B2.1 Promozione della riqualificazione infrastrutturale e ambientale delle strutture alberghiere piuttosto che la costruzione di nuove strutture</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incentivazione del risparmio energetico - Incentivazione dell'introduzione di nuove tecnologie all'interno delle strutture ricettive (ad esempio banda larga, colonnine per la ricarica dell'auto elettrica)
		<p>B2.2 Professionalizzazione dell'accoglienza (formazione)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organizzazione di corsi di formazione e di aggiornamento (fisici ma anche online e in periodi di bassa stagione) nel processo di cultura e tecnica web, nell'apprendimento delle lingue straniere e nelle tecniche di marketing per le singole componenti del prodotto turistico.
		<p>B2.3 Incentivazione della presenza digitale delle strutture ricettive (sito web, pagine social, portali di prenotazione, etc...)</p>
		<p>B2.4 Migliore occupazione delle seconde case</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promozione di eventi e prodotti che invogliano i proprietari delle seconde case a frequentarle più spesso - Miglioramento della qualità della vita per invogliare i proprietari a vivere o lavorare nella destinazione (spazi di co-working, fibra veloce, esercizi aperti anche in bassa stagione) - Realizzazione o ampliamento di Alberghi Diffusi

Criticità	<ul style="list-style-type: none"> - Difficoltà nel coordinamento dei diversi gestori del trasporto pubblico e difficoltà nel finanziamento della maggior frequenza di corse/linee - Difficoltà nel coinvolgere gli albergatori nelle iniziative di rinnovamento delle strutture e nel reperimento dei fondi necessari - Difficoltà nel motivare gli operatori del turismo a prendere parte ai corsi di formazione - Difficoltà nel raggiungere e motivare i proprietari delle seconde case a frequentare più spesso le località turistiche 		
Attori promotori	Amministrazioni regionali, provinciali e comunali, concessionari e gestori del trasporto pubblico, operatori turistici, camera di commercio		
Attori attuatori	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilità: Amministrazioni regionali, provinciali e comunali, concessionari e gestori del trasporto pubblico (ad es. collaborazione con Dolomiti Bus), operatori turistici - Ricettività: Associazioni di categoria, privati, camera di commercio 		
Orizzonte temporale	Breve (2-3 anni)	Medio (3-5 anni)	Lungo (10 anni)
Priorità	Alta	Media	Bassa
Fattibilità	Alta	Media	Bassa
Indicatori di raggiungimento	<p>Mobilità</p> <ul style="list-style-type: none"> - Numero di biglietti venduti del trasporto pubblico - Numero delle corse - Numero di veicoli privati sui passi (TGM) - Numero di corse con orari cadenzati - Numero di offerte di trasporto pubblico integrato per i turisti - Numero di visitatori della piattaforma di informazione/vendita biglietti online <p>Ricettività</p> <ul style="list-style-type: none"> - Numero di iniziative di formazione organizzate - Numero di partecipanti alle iniziative di formazione - Indice di frequentazione delle seconde case (ad es. sulla base dei consumi) 		

3.2.1.3 Asse C: Il prodotto turistico

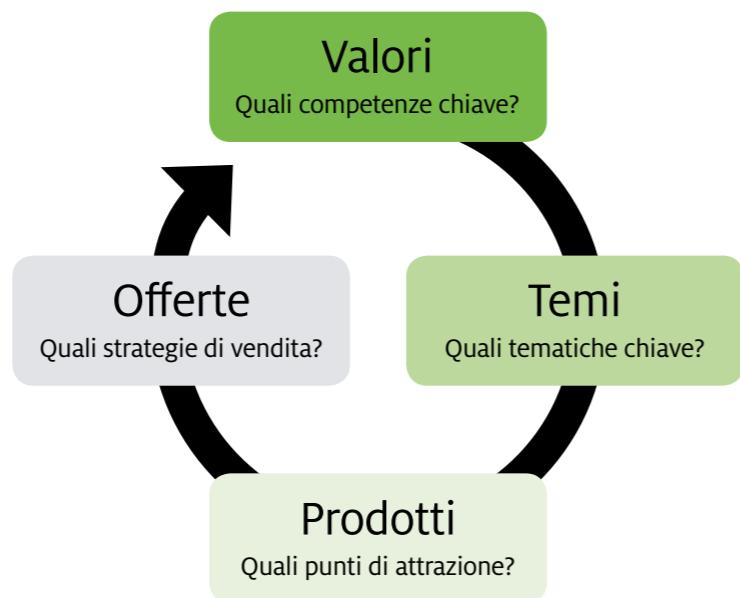
Alle origini di qualunque sviluppo strategico del prodotto deve esserci una base condivisa di valori e di competenze fondamentali, nei quali operatori, residenti e potenziali clienti si possono identificare e che possano riconoscere come unici nella loro combinazione.

Una volta stabiliti i **valori** cardine del territorio - bellezza, wilderness e storia - è possibile delinearne i **temi**¹⁹, ovvero cosa rende e renderà in futuro riconoscibile il territorio agli occhi di un potenziale turista e possono garantire un successo a medio lungo termine per la destinazione. A partire quindi dai temi bisogna iniziare una riflessione sui **prodotti** esistenti: è necessario in questa sede considerare se essi riflettono i valori e i temi del territorio, se siano sostenibili, se effettivamente contribuiscono a rendere la destinazione più attrattiva e se, a partire dai valori, sia possibile identificare nuove tematiche o tradurre in pratica progetti già delineati, ma che ancora mancano di una concretizzazione, come ad esempio Valbelluna Cycling²⁰ per il prodotto bike.

Solo a questo punto, una volta definiti valori, temi e prodotti, sarà possibile focalizzarsi sulle **offerte**, ovvero la vendita di servizi che permettono la co-creazione di un'esperienza turistica, a cavallo tra ospite e ospitante. L'analisi territoriale e il confronto con gli stakeholder locali ha evidenziato una grande ricchezza e varietà di temi e di prodotti già esistenti, siano essi in uno stadio maturo o emergente, trasversali a tutto il territorio o molto localizzati.

Tale varietà è da considerarsi sicuramente un *asset* e un punto di forza del territorio, dato che ben si adatta a far fronte al megatrend dell'individualismo crescente, per cui ogni membro di una famiglia o di un gruppo di amici vuole perseguire anche in vacanza i suoi interessi specifici. Per limitare però il rischio di avere un'offerta frammentata e non omogenea, una concertazione è obbligata. Dal momento che i fondi previsti costituiscono sì una cifra importante, ma non infinita, è bene che le risorse non vadano a disperdersi a pioggia in un numero eccessivo di progetti, rischiando di ridurne l'impatto sistematico, bensì che vengano concentrate in iniziative oculatamente selezionate, che possono trainare con sé l'intera economia del territorio.

Nel corso di due workshop tematici sono stati individuati nove temi, che verranno qui sotto brevemente presentati nelle loro caratteristiche e possibili sviluppi: quattro di essi sono stati identificati come più forti, sia per via



della loro attrattività che del loro già buon radicamento sul territorio, ovvero sci e sport invernali, escursionismo, bike e storia. I tre temi successivi, miniere, acqua e aria e manifattura, presentano anch'essi un buon potenziale di sviluppo, ma sono attualmente meno forti e di attrazione - almeno come unica motivazione all'interno di un'offerta turistica - rispetto ai precedenti. I temi gastronomia e UNESCO sono quelli più trasversali e facilmente integrabili con gli altri sette.

Tali temi dovranno essere gestiti in sinergia tra consorzi, DMO e operatori nella loro ideazione, implementazione e promozione sui mercati target.

Per quanto riguarda il processo di sviluppo del prodotto e dei progetti, vale qui quanto menzionato precedentemente, ovvero l'importanza degli input che partano dal territorio, *i.e.* dalle strutture ricettive e dai professionisti del tempo libero e che siano filtrati e supportati dai consorzi, per essere valutati, secondo criteri oggettivi e scientifici, in base alla loro coerenza col PMT dalla DMO, il cui braccio operativo provvederà infine al coordinamento.

I nuovi progetti e prodotti di ambito più locale rimarranno responsabilità e competenza dei consorzi, ovviamente col supporto da parte della DMO nello sforzo di promozione e commercializzazione.

I progetti e i prodotti invece sovracomunali o di grande richiamo nazionale e/o internazionale, saranno responsabilità e competenza della DMO, che ne provvederà alla promozione e commercializzazione.

¹⁹ Pechlaner, H., Herntrei, M. Kofink, L. (2009). Growth Strategies in mature Destinations: Linking Spatial Planning with Product Development. *Tourism* 57(3). 285-307

²⁰ <https://valbellunacycling.wordpress.com/>



a. Sci e sport invernali

- Cosa? Il prodotto sci è un prodotto maturo e soffre per via di una certa mancanza di spinta all'innovazione, di un basso ricambio generazionale, di considerazioni ambientali (sia perché direttamente impattato dal cambiamento climatico, sia perché considerato come impattante sull'ambiente) e di alti costi. Lo sci inoltre richiede anche un tempo di apprendimento abbastanza lungo rispetto ad altri sport (come ad esempio lo snowboard), cosa che stride con il trend di dedicarsi a più attività sportive e voler raggiungere velocemente un livello di abilità tale da poter provare emozioni adrenaliniche
- Dove? Lo sci nelle sue declinazioni si concentra naturalmente nelle zone più montuose, in particolare nei comuni di Cortina d'Ampezzo, Auronzo, nel Comelico nelle zone del Civetta, di Arabba e Falcade, fin nella parte più meridionale, nel Feltrino sul monte Avena
- Sviluppi futuri: Importante appare sviluppare nuovi prodotti innovativi e rivolti alle fette più giovani della popolazione

b. Escursionismo e alpinismo

- Cosa? L'escursionismo è un tema attualmente popolare anche tra diverse fasce di età, sia tra i seniores che tra i più giovani, dal momento che ben risponde al crescente bisogno di "detoxing", di "slowliness" e di ristabilire il contatto con la natura e adottare uno stile di vita sano
- Dove? Quello escursionistico è un prodotto forte del territorio, che può trarre vantaggio da panorami unici e una natura incontaminata, soprattutto nella parte dolomitica. Nella zona più settentrionale l'escursionismo può beneficiare inoltre della presenza di una buona rete di impianti di risalita. Un particolare elemento caratterizzante del Bellunese sono le Alte Vie, con alto potenziale di attrazione di turisti internazionali, così come le lunghe vie escursionistiche (ad es. la Via Transalpina)
- Sviluppi futuri: Gli escursionisti del domani saranno esigenti, aspettandosi percorsi chiaramente segnalati e sicuri, dove il percorso itinerante sia ben coordinato, dove sia possibile affittare attrezzatura e reperire guide; rilevanti sono anche la presenza di wi-fi e gli strumenti digitali, che permettano di pianificare il proprio percorso, di accedere a mappe online e offline, di poter cercare e prenotare alloggi e rifugi, essere aggiornati sul meteo etc. Inoltre sempre più si avverte il desiderio, da parte di chi pratica le attività alpinistiche e di escursionismo, di coniugare queste attività con altre, soprattutto la gastronomia e l'arte e la cultura



c. Bici e cicloturismo

- Cosa? La bici, in tutti i suoi ambiti di declinazione, dalla bici su strada alla mountain bike, ben si presta a incarnare alcuni dei megatrend individuati tra le opportunità che si presentano al territorio, ovvero la ricerca del contatto con la natura, la sostenibilità ambientale e uno stile di vita sano
- Dove? Il prodotto bici è diffuso lungo tutto il territorio, ovviamente con caratteristiche diverse in base a quelle territoriali: la mountain bike si presta particolarmente ad alcune zone, come il Comelico, Cortina, il Civetta e Arabba, mentre la bici da strada e da trekking si presta bene non solo nella parte più settentrionale, come sui passi dolomitici, ma anche nel Cadore fino alla parte più meridionale, come Seren del Grappa. In queste aree si è sviluppato anche il prodotto gravel bike, che ben si presta alle caratteristiche del territorio, in un'alternanza tra strade bianche e percorsi asfaltati
- Sviluppi futuri: quello della bici è un trend crescente, sia nelle sue forme più tradizionali che in quella più recente della e-bike (soprattutto tra i 45 e i 55 anni). I mountainbikers assegnano sempre maggiore importanza a percorsi e sentieri ben segnalati e separati tra bici ed escursionisti, la possibilità di potersi avvalere di app aggiornate, servizi di trasporto bici e bagagli, collegamento e integrazione con la rete di trasporto pubblico e con la rete degli impianti. I gravel bikers, ciclisti più avventurosi, approfittano dell'alternanza di percorsi ciclabili e strade sterrate per avventurarsi nella conoscenza del territorio, rappresentando un potenziale di mercato interessante, soprattutto per la parte meridionale della Provincia di Belluno



d. Storia e cultura

- Cosa? Il patrimonio storico e culturale bellunese è molto versatile, dal momento che può soddisfare interessi di diversi gruppi target, ad esempio gli interessi storici possono essere soddisfatti dai percorsi della Grande Guerra, quelli storico culturali dai numerosi musei, che spaziano tra i temi più disparati, da quelli del ferro, alle pinacoteche, passando per le ville venete che costellano la provincia
- Dove? il patrimonio storico culturale si dipana lungo tutto il territorio in modo sfaccettato e variegato, dalle stradine e musei di Feltre, fino ai percorsi della Grande Guerra nella parte settentrionale
- Sviluppi futuri: quello della cultura è un tema di crescente popolarità, anche se raramente preso nella sua singolarità motiva per un viaggio, più verosimile che sia visto come una parte integrante dell'esperienza turistica in aggiunta ad altre attività, come la gastronomia e attività sportive. Gli ospiti sempre più sono e saranno interessati a scoprire il volto più autentico e meno turistico delle destinazioni in cui si recano, apprezzando anche l'incontro e il consiglio esperto della popolazione locale



f. Acqua & Aria

- Cosa? Il prodotto acqua è un prodotto già presente sul territorio nella sua forma "pura" (windsurf, kitesurf, vela, pesca, canoa, canyoning, parapendio etc.), ma anche in declinazione con gli altri temi. Tuttavia, nell'offerta territoriale dei laghi spesso prevale lo sfruttamento delle attività a terra (percorsi ciclabili o pedonali), piuttosto che la valorizzazione dell'elemento acquatico. Occorre spostare il focus dalla terra all'acqua, per valorizzare a pieno le potenzialità dei laghi del Bellunese
- Dove? Il prodotto acqua è ovviamente legato al territorio dove si concentrano i numerosi laghi e fiumi, di conseguenza, solo per citarne alcuni, lungo il Piave, il Lago di Misurina, il Lago di Santa Croce, i laghi di Auronzo, di Centro Cadore, di Alleghe
- Sviluppi futuri: sempre più negli sport d'acqua e aria prendono piede, soprattutto tra i più giovani, gli sport adrenalinici. Lo sviluppo prodotto deve quindi tenere in considerazione questo trend e sviluppare un'offerta compatibile, ad esempio valutare le potenzialità del canyoning, del rafting, del kayak, del foiling, etc.



h. Enogastronomia

- Cosa? La gastronomia è un classico tema trasversale, che ben si adatta ad arricchire gli altri temi individuati sul territorio per rendere completa l'esperienza turistica dell'ospite
- Dove? tutto il territorio presenta prodotti culinari competitivi e differenziati in base alle sue caratteristiche, ad esempio le zone montane offrono prodotti delle malghe e caseari, le zone vicino agli specchi d'acqua prodotti ittici (come il salmerino), etc.
- Sviluppi futuri: la ricerca di prodotti culinari autentici e di qualità (ad esempio i prodotti a km 0) sono un trend in crescita e anche se raramente sono l'unica motivazione di viaggio, spesso sono considerati una parte fondamentale dell'esperienza turistica



i. Patrimonio dell'umanità UNESCO

- Cosa? Il tema del Patrimonio dell'Umanità appare anch'esso, come quello gastronomico, come un tema trasversale, dal momento che si integra felicemente con tutti gli altri temi, fornendo una cornice paesaggistica di forte richiamo. Ulteriore ricchezza è anche rappresentata dalla vicinanza all'altro Patrimonio Venezia, col quale è possibile creare sinergie e collaborazioni
- Dove? Il patrimonio UNESCO comprende i maggiori gruppi dolomitici, come il Civetta, la Marmolada, le Tre cime di Lavaredo, le Tofane, il Monte Cristallo, e interessa 5 dei 9 sistemi del Bene seriale
- Sviluppi futuri: sempre in più diffusa appare la consapevolezza, da parte sia di operatori del territorio che dei turisti, di trovarsi al cospetto di un patrimonio dell'umanità UNESCO quando ci si trovi nelle Dolomiti. Presumibilmente, questo tema eserciterà un richiamo crescente, dal momento che il megatrend della ricerca della sostenibilità e del contatto con la natura ben vi si adattano. Al crescere delle frequentazioni, sarà indispensabile munirsi di una buona capacità di gestione dei flussi, soprattutto di traffico, per evitare congestioni e disagi, soprattutto nelle alte stagioni

ASSI STRATEGICI	STRATEGIE	AZIONI	
PRODOTTO TURISTICO	C1 Coordinamento degli attori per prodotto e organizzazione di offerte dedicate	<p>C1.1 Definizione di prodotti specifici per ogni tematica del PMT e attribuzione di una importanza relativa ad ognuno di essi (p.es: per il prodotto bici: trekking bike, gravel bike, bici da corsa, mountain bike)</p> <p>C1.2 Definizione di strutture di governance di prodotto finalizzate a integrare i diversi servizi concorrenti alla creazione dell'esperienza turistica (ad es. club di prodotto, offerte integrate, membership, etc.)</p> <p>C1.3 Definizione di criteri e indicatori (KPI) per la valutazione dei prodotti consolidati</p>	
	C2 Ideazione, sviluppo e gestione di prodotti turistici innovativi , in linea con i valori della destinazione	<p>C2.1 Definizione di un processo/una procedura per la valutazione di coerenza strategica dei nuovi prodotti e per la loro sistematizzazione con tavoli di lavoro, ruoli e responsabilità</p> <p>C2.2 Definizione di criteri e indicatori (KPI) per la valutazione dei prodotti innovativi durante il loro sviluppo</p>	
Criticità	<ul style="list-style-type: none"> - Mancanza di un'attuale sistematizzazione del processo di creazione del prodotto - Mancanza di ruoli e responsabilità chiaramente definiti 		
Attori promotori	DMO, Provincia di Belluno, consorzi turistici		
Attori attuatori	DMO, consorzi turistici, associazioni alberghiere e di categoria, CAI, rifugi, privati		
Orizzonte temporale	Breve (2-3 anni)	Medio (3-5 anni)	Lungo (10 anni)
Priorità	Alta	Media	Bassa
Fattibilità	Alta	Media	Bassa
Indicatori di raggiungimento	<ul style="list-style-type: none"> - Numero di stakeholder nell'ambito del turismo coinvolti nel rafforzamento di prodotti esistenti e nello sviluppo di quelli nuovi - Numero di incontri/workshop tra stakeholder nell'ambito turistico - Numero di prodotti turistici sviluppati sulla base degli output degli incontri/workshop tra i diversi stakeholder - Numero di piani di gestione redatti 		



3.2.2 Avvolgere l'ospite: mercati, brand, informazione e comunicazione

Una volta sviluppati temi, prodotti e offerte, il successivo passo fondamentale è l'individuazione del target, ovvero l'identificazione, attraverso due criteri principali, quello socio-demografico e quello geografico, di quale è l'ospite che la Provincia può - e vuole - avvolgere al meglio.

Una volta identificate le caratteristiche e i mercati di provenienza del target sarà necessaria l'individuazione di un brand convincente e chiaramente riconoscibile con cui sarà possibile conquistare l'ospite attraverso una comunicazione e una commercializzazione efficace.

Una volta identificato il target è a questo punto possibile disegnare la strategia per meglio raggiungerlo nella fase di comunicazione e promozione attraverso la creazi-

one di un brand univoco e chiaramente identificabile che venga promosso e comunicato attraverso un mix sapiente e bilanciato degli strumenti di comunicazione e di marketing.

Nelle sezioni successive si provvederà a fornire un quadro sintetico del target e in che cosa consistono le attività previste e come andranno a dipanarsi.

3.2.2.1 Il target: l'ospite da avvolgere

Dal punto di vista socio-demografico, l'ospite target a cui l'offerta territoriale meglio si attaglia, sono le persone interessate alla natura, all'aria aperta, alla sostenibilità, in genere identificabili nella generazione dei **millennials**, ovvero i nati tra il 1980 e il 2000, nonché le **giovani famiglie** con genitori con età compresa tra i 30 e i 45 anni. All'interno di questo segmento di età il target da considerare sono quegli individui **amanti della natura, dello sport - e in generale delle attività all'aria aperta - e interessati ai temi di storia e cultura**.

I **MILLENNIALS**, che in questo momento possono essere collocati in un range di età compreso tra i 18 e i 37 anni, raggiungeranno nel 2025 i $\frac{3}{4}$ della forza lavoro globale, andando quindi di conseguenza a costituire una fetta consistente dei futuri consumatori. Chi appartiene a questa generazione è nato e cresciuto nell'era della crisi economica e, sebbene ne abbia dovuto spesso scontare gli effetti negativi, è ansioso di dare il suo contributo alla società e all'ambiente, per cui dimostra una particolare sensibilità. Amendo l'aria aperta e la natura ricerca esperienze nel verde, difficilmente muovendosi da solo, preferendo invece la compagnia di amici e parenti. Essendo nativi digitali e assegnando un'importanza maggiore al



LE PERSONAS

Al fine di individuare il gruppo target e poterlo mettere in relazione con i prodotti che la destinazione ha da offrire, si è provveduto in vista e nel corso del workshop dedicato allo sviluppo prodotto, alla creazione, presentazione e discussione con gli stakeholder locali di alcune personas. Le personas sono descrizioni archetipiche dettagliate di componenti di un gruppo target e incarnano, in un formato tangibile e personalizzato, la presentazione e traduzione di dati, fatti e informazioni (di mercato) e costituiscono uno strumento utile a riprodurre le *user experience*. Tra le personas oggetto di indagine quella che meglio si prestava ad apprezzare e incarnare i valori del territorio, è stata quella di Florian:

Florian ha 35 anni e, dopo aver preso una laurea in economia, ha cominciato a lavorare in Baviera per una NGO. Come i suoi connazionali, anche se guadagna bene, è molto sensibile al rapporto qualità-prezzo.

Ama fare viaggi con la sua ragazza spostandosi in treno o con la sua macchina elettrica con un bagaglio leggero. Essendo molto amante della digitalizzazione, gli piace informarsi online, anche se all'ultimo minuto, sulle



destinazioni da visitare, dove soggiornare e dove poter mangiare. Ama le attività all'aria aperta, il contatto con la natura e gli sport di adrenalina, che fanno parte del suo stile di vita.

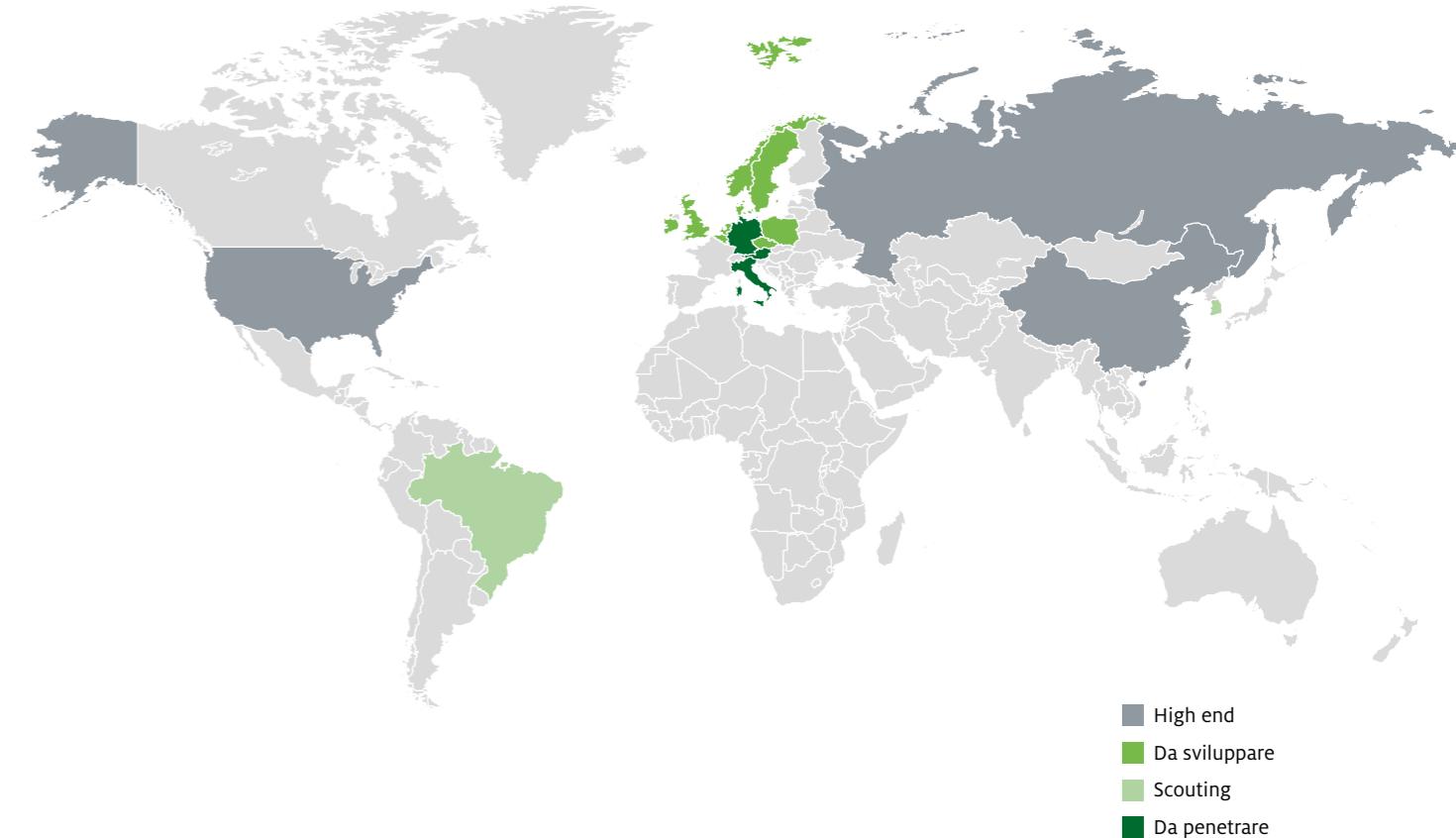
vivere esperienze piuttosto che acquisire oggetti materiali, è solito utilizzare massicciamente i social media, a cui affida spesso le sue esperienze di viaggio: secondo uno studio del 2014 infatti il 97% dei viaggiatori millennials postano su un social network durante i loro viaggi e ¾ di essi postano in viaggio almeno una volta al giorno²¹.

LE GIOVANI FAMIGLIE (30-45 anni): la composizione dei nuclei familiari è andata in questi ultimi anni ad assumere, rispetto al passato, forme diverse e alternative, alcune delle quali verranno qui di seguito brevemente descritte. All'interno di queste famiglie moderne, l'individualismo si fa sempre più spiccato: ogni membro della famiglia persegue i propri hobby e le proprie aspettative, anche nel corso delle vacanze, il che costringe le destinazioni turistiche ad escogitare varie attività, eventi e offerte di relax diversificate ma compatibili per tutti i membri della famiglia.

- Nelle famiglie patchwork uno dei due genitori (o entrambi) porta figli da matrimoni o relazioni precedenti. Il fenomeno delle famiglie patchwork è sempre esistito, ma data la forte incidenza di divorzi negli ultimi anni ha subito un'intensificazione, al punto che si prevede che la maggior parte delle famiglie in futuro avrà questa struttura, soprattutto in alcuni paesi occidentali come gli Stati Uniti.²²

²¹ Skift (2014); EY (2015); Forbes (2016).

²² Business Innovators (2015).



I **MERCATI DA PENETRARE** sono gli attuali bacini che maggiormente incidono sulle presenze turistiche nel territorio bellunese e che hanno un ulteriore potenziale di consolidamento.

ITALIA

Il mercato italiano contribuisce attualmente (dati 2016) al 71% delle presenze turistiche, costituendo di conseguenza un mercato che anche per il futuro non va trascurato. Tuttavia, il fatto che il 44% delle presenze italiane sia costituito da veneti è indice del fatto che tale turismo sia di breve durata e che la sua ricaduta economica non controbilanci adeguatamente l'impatto ambientale e sociale di un'incidenza così alta di questi turisti. Lo scopo quindi da raggiungere per quanto riguarda il mercato domestico è quello di ampliare il raggio di provenienza dei turisti italiani, il che comporterà verosimilmente un incremento del tempo di permanenza, la spesa media e il tasso di occupazione delle strutture alberghiere.

Temi

- Primo focus: escursionismo, sci e sport invernali, bici, acqua, e gastronomia
- Secondo focus: cultura e patrimonio UNESCO
- Terzo focus: Miniere

GERMANIA E AUSTRIA

Il secondo mercato da penetrare e consolidare è quello dell'area tedesca, Germania e Austria, che attualmente contribuiscono circa al 22% delle presenze internaziona-

li. I due mercati si prestano bene ad essere incorporati, dal momento che si possono usare sinergie nell'organizzazione e nella promozione degli eventi pensati per questi target (basti pensare alla lingua). L'organizzazione di eventi specifici inoltre si presta particolarmente bene per entrambi i mercati a incoraggiare permanenze in bassa stagione.

Temi

- Primo focus: escursionismo, sci e sport invernali, bici, acqua, e gastronomia
- Secondo focus: cultura e patrimonio UNESCO
- Terzo focus: miniere e manifattura

Oltre a dover coltivare in futuro gli attuali mercati principali, Italia e Germania, sarà anche fondamentale negli anni a venire puntare maggiormente su alcuni **MERCATI DA SVILUPPARE** che, sebbene già rappresentati tra gli ospiti internazionali del territorio, lo sono tuttavia in modo frammentato. L'obiettivo in questi mercati è quello di sviluppare la notorietà del territorio e la vendita di prodotti turistici: per problemi linguistici e di differenze culturali è consigliabile di appoggiarsi a partner strategici ben radicati sui diversi territori e un importante ruolo chiave in particolare è giocato dai tour operator.

GRAN BRETAGNA E SCANDINAVIA

Temi:

- Primo focus: escursionismo, acqua, sci e sport invernali
- Secondo focus: patrimonio UNESCO
- Terzo focus: cultura, gastronomia e manifattura

OLANDA E BELGIO

Temi:

- Primo focus: bici e sport invernali
- Secondo focus: patrimonio UNESCO
- Terzo focus: escursionismo e acqua

POLONIA E REPUBBLICA CECA

Temi:

- Primo focus: sci e sport invernali
- Secondo focus: patrimonio UNESCO
- Terzo focus: escursionismo e acqua

RUSSIA, USA E CINA

La ricchezza e varietà dell'area bellunese offrono il destro anche ad una possibile segmentazione territoriale dei mercati, in particolare zone come Cortina d'Ampezzo, anche in virtù del grande richiamo internazionale che eserciteranno nei prossimi anni grazie ai mondiali di sci alpino del 2021, ben si prestano a essere scelte come portabandiera in **MERCATI HIGH-END** a lungo raggio, le cui fasce più benestanti, con un alto potere di acquisto, come Russia, Stati Uniti e Cina, possono essere particolarmente sensibili ai valori e ai temi incarnati da queste località. Il nuovo posizionamento che Cortina d'Ampezzo sta cercando di raggiungere quale luogo ideale dove trovare il proprio stato di benessere (sia esso performante con le sfide più importanti sia esso semplicemente inteso come consapevolezza di sé) e che reinterpreta l'evoluzione concettuale del prodotto di lusso, fondato proprio sulla ricerca della qualità della vita, ben verrebbe a coniugarsi a tali mercati.

Come spesso accade coi mercati di lungo raggio, è consigliabile in questo caso sviluppare strategie intermedie da partner strategici, sviluppare prodotti e offerte high end e cercare di raggiungere il target di mercato tramite tour operator e azioni trade.

Temi:

- Primo focus: manifattura, shopping, patrimonio UNESCO
- Secondo focus: sci e sport invernali
- Terzo focus: escursionismo

Tra i **MERCATI SCOUTING** sono invece da riconoscere come target ideali il Brasile (per il segmento high end) e la Corea del Sud: in particolare in quest'ultima il tema dell'escursionismo risulta particolarmente popolare, specialmente all'interno di cornici paesaggistiche di particolare bellezza, come le Dolomiti.

COREA DEL SUD

Temi:

- Primo focus: escursionismo, Patrimonio UNESCO
- Secondo focus: cultura, gastronomia
- Terzo focus: manifattura

BRASILE

Temi:

- Primo focus: sci, bici, Patrimonio UNESCO
- Secondo focus: cultura, gastronomia
- Terzo focus: manifattura



ASSI STRATEGICI	STRATEGIE	AZIONI		
MERCATI	D1 Penetrazione dei mercati tradizionali	D1.1 Sviluppo e promozione di proposte, prodotti ed eventi allettanti	- Promozione di prodotti ed eventi a livello digitale e tramite attività di PR	- Web marketing
	D2 Sviluppo di nuovi mercati	D1.2 Valorizzazione dell'offerta territoriale per il target seconde case	- Incentivazione della formazione di postazioni di co-working (banda larga etc.)	- Guerrilla marketing
		D1.3 PR & stampa sugli eventi di interesse nazionale		
Criticità		D2.1 Azioni di web marketing		
Attori promotori		D2.2 Trade, tour operating e scouting	- Individuazione e coltivazione di partner strategici soprattutto per i mercati di più lungo raggio	- Eventi di commercializzazione
Attori attuatori		D2.3 Promozione di eventi fuori stagione per target specifici	- Promozione di eventi sulla base dei calendari di vacanze dei diversi paesi	
Orizzonte temporale	Breve (2-3 anni)	Medio (3-5 anni)	Lungo (10 anni)	
Priorità	Alta	Media	Bassa	
Fattibilità	Alta	Media	Bassa	
Indicatori di raggiungimento	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento delle presenze internazionali (soprattutto in bassa stagione e in connessione ad eventi) - Aumento dei tassi di occupazione dei posti letto - Aumento della permanenza media e della spesa sul territorio 			

MERCATI	TEMI								
	Sci	Escursio-nismo Trekking	Bici	Laghi	Cultura	Gastrono-mia	Manifat-tura Shopping	Miniere	Dolomiti UNESCO
Germania, Austria									
Italia									
Gran Bretagna									
Scandinavia									
Olanda, Belgio									
Polonia, Rep. Ceca									
Usa, Russia, Cina									
Corea del Sud									
Brasile									

Tabella 2: Matrice temi mercati

3.2.2.3 Asse E: Marchio territoriale: il brand

Una volta identificato il target è a questo punto possibile disegnare la strategia per meglio raggiungerlo nella fase di comunicazione e promozione attraverso la creazione di un brand univoco e chiaramente identificabile che venga promosso e comunicato attraverso un mix sapiente e bilanciato degli strumenti di comunicazione e di marketing.

Un prerequisito per la promozione turistico-territoriale è la definizione di una marca per il territorio nel quale si interviene, che esprime la sua identità ambientale, storica, culturale, economica e sociale.

La marca deve trasmettere i valori condivisi dal territorio e, facendo leva su questi, facilitare la creazione di un senso di comune appartenenza tra gli stakeholder all'interno della destinazione. Solo in questo modo la marca può essere comunicata efficacemente verso l'esterno secondo le seguenti caratteristiche:

- attrattività per il gruppo target che si vuole raggiungere
- differenziazione rispetto ai competitor
- trasmissione di un senso di fiducia

Al momento una delle sfide che il territorio deve affrontare è uno sbilanciamento delle geografie e della distribuzione e densità dei prodotti, il che si traduce in un numero piuttosto elevato di loghi e brand che, presi tutti

insieme, danno un'idea molto disomogenea e frammentata della destinazione e dei suoi prodotti turistici al visitatore. I loghi e i brand al momento presenti riflettono però anche gli sforzi che finora sono stati compiuti dalle singole aree e/o dagli operatori turistici e cancellarli con un unico colpo di spugna sotto un unico logo, per necessità più piatto e meno caratterizzante, non renderebbe loro giustizia. Le singolarità di alcune determinate zone possono dunque - e devono - essere mantenute ed enfatizzate nel caso riflettano la presenza reale di prodotti e offerte. In questo caso dunque un secondo brand/logo può essere affiancato, seppur con minor risalto, a quello territoriale comune a tutta la provincia.

ASSI STRATEGICI	STRATEGIE	AZIONI		
		BRAND	E1 Creazione di un marchio territoriale	E1.1 Studio del brand territoriale
				<ul style="list-style-type: none"> - Analisi delle offerte di rete territoriale, come ad esempio la rete dei parchi naturali e delle aree protette, delle ciclabili, delle produzioni agroalimentari tipiche del territorio, la rete museale e dei castelli
			E1.2 Diffusione del brand	<ul style="list-style-type: none"> - Regolamentazione dell'utilizzo del marchio e della sua combinazione coi marchi locali - Definizione di una comunicazione turistica omogenea per tutta la provincia - Diffusione del brand verso l'interno (stakeholder) - Diffusione del brand verso l'esterno (ospiti)
	Criticità			<ul style="list-style-type: none"> - Alto numero di brand, loghi e website, che spesso non riflettono reali valori e prodotti del territorio - Mancanza di una coordinazione delle attività - Attuale mancanza delle competenze professionali
	Attori promotori		DMO, Provincia di Belluno	
	Attori attuatori		Agenzia esterna di brand-design per il suo studio e sviluppo	
	Orizzonte temporale	Breve (2-3 anni)	Medio (3-5 anni)	Lungo (10 anni)
	Priorità	Alta	Media	Bassa
	Fattibilità	Alta	Media	Bassa
	Indicatori di raggiungimento	<ul style="list-style-type: none"> - Marchio territoriale 		

3.2.2.4 Asse F: Informazione e promo-commercializzazione

In un'epoca di eccesso di informazione, soprattutto sui canali online, è importante riuscire a puntare all'organizzazione dei contenuti e al coinvolgimento dei turisti. Da un lato appare quindi fondamentale lavorare ad una **piattaforma digitale** onnicomprensiva, costantemente aggiornata e interconnessa con le piattaforme online dei consorzi, dove tutte le informazioni turistiche rilevanti siano reperibili per la pianificazione del viaggio, ma anche la raccolta di feedback e impressioni dopo la vacanza. Questa piattaforma non deve necessariamente essere creata ex-novo, ma piuttosto dovrebbe rappresentare una naturale riorganizzazione ed evoluzione del sito www.infodolomiti.it, che metta in luce alcuni aspetti aggiuntivi e fondamentali della destinazione, come ad esempio: il posizionamento della Provincia di Belluno, i suoi valori portanti, le aree vacanza, i punti di informazione turistica. I contenuti andrebbero dunque integrati, gli elementi grafici aggiustati in funzione del nuovo brand, la possibilità di prenotare online resa semplice e immediata. Traduzioni della pagina nelle lingue dei mercati target andrebbero valutate caso per caso.

Se da un lato la gestione della piattaforma online risulta cruciale, dall'altro lato si conferma tuttora la necessità di garantire una diffusione, il più possibile strategicamente localizzata, di uffici di informazione turistica fisicamente presenti sul territorio, che possano coinvolgere e accompagnare il turista durante la vacanza. Questi, per far fronte alle esigenze di un turista giovane e internazionale, devono necessariamente disporre di un personale ben formato, sia a livello di competenze linguistiche che digitali che di accoglienza al cliente. La ricerca di autenticità e contatto con il volto più vero di una località portano infatti ad apprezzare non soltanto le piattaforme digitali, ma anche punti di informazione diretta, essendo il fattore umano un fattore importante all'interno dell'esperienza turistica.

La **promo-commercializzazione** è un'attività chiave per il marketing territoriale. Le attività di comunicazione vanno studiate per promuovere il territorio nel suo insieme e ritagliate a seconda del target e dei mercati di riferimento, in relazione alle priorità assegnate ad ognuno di essi. Lo sforzo nell'ambito della promo-commercializzazione dovrà dunque essere quello di raggiungere mercati nuovi e consolidare i mercati esistenti, attraverso azioni di comunicazione efficaci e innovative. Dato il basso tasso di internazionalizzazione del turismo bellunesse, sarà fondamentale investire nella comunicazione verso mercati internazionali. Inoltre, essendo il target dei millennials relativamente giovane, occorre focalizzare l'attenzione su canali di comunicazione prevalentemente digitali – web marketing e social media marketing –, attribuendo una priorità più bassa ai canali tradizionali, che, se ben utilizzati, possono comunque conservare la

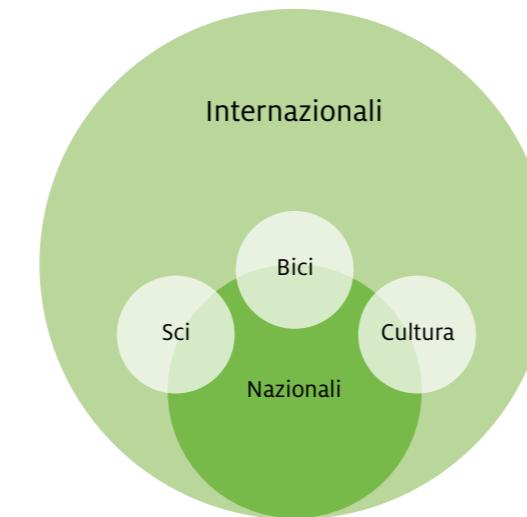
loro efficacia. La promo-commercializzazione a cui si intende dare impulso col presente piano marketing non vuole cancellare gli sforzi finora intrapresi dalle iniziative del territorio, quanto piuttosto collegare le attività già presenti e integrarle in modo che siano più facilmente comunicabili attraverso gli strumenti che verranno qui di seguito brevemente illustrati.

WEB MARKETING E SOCIAL MEDIA. Il web rappresenta il principale strumento di promozione e commercializzazione nel turismo e dà la possibilità di aprirsi al mondo con maggiore efficacia rispetto agli strumenti tradizionali, soprattutto in considerazione del fatto che il gruppo target principale su cui disegnare l'offerta è quello dei millennials e delle giovani famiglie, che hanno un'affinità per il digitale e la tecnologia particolarmente sviluppata, il che permette loro, in modo molto più estensivo rispetto alle generazioni precedenti, di ricercare informazioni online, comparare offerte e prenotare.

MEDIA E PR. Media e PR concorrono alla creazione di visibilità del territorio, a diffonderne l'immagine e a informare sull'offerta turistica verso l'esterno e al suo interno. Lo sforzo di promo-commercializzazione tramite media e PR va, come anticipato, focalizzato soprattutto sui canali digitali, ma anche quelli tradizionali possono essere utilizzati efficacemente tramite approcci innovativi.

TRADE. Lo scopo delle azioni di trade è quello di aumentare le prenotazioni delle strutture ricettive e dei servizi turistici. Nel trade marketing le attività si indirizzano più sul distributore (quindi sull'intermediario) piuttosto che sul consumatore, di conseguenza si attagliano meglio ai mercati esteri, in particolare di raggio più lungo.

CO-MARKETING. Per quanto riguarda i mercati scouting, assumono una certa rilevanza le azioni di co-marketing con aziende strategiche, come ad esempio aziende pro-



duttrici di attrezzature tecniche sportive che hanno sedi nei paesi target. Tali attività minimizzano l'investimento economico in promo-commercializzazione, massimizzando la penetrazione del mercato, che avviene attraverso i canali commerciali delle aziende partner. Permettono inoltre di collezionare informazioni e trend preziosi rispetto ai nuovi mercati, in un'ottica esplorativa

COMUNICAZIONE DI EVENTI. Gli eventi sono spesso utilizzati come strumento strategico per allungare la stagione e attirare persone nei momenti in cui l'affluenza in una determinata località comincia a decrescere o ancora non è cominciata. Gli eventi contribuiscono inoltre alla visibilità della destinazione, all'instaurazione di network all'interno del territorio interessato e a coinvolgere gli abitanti locali. A parte le ovvie ricadute positive di questi fattori sull'economia locale, bisogna ovviamente considerare le ricadute sociali e ambientali, dal momento che servizi e infrastrutture devono far fronte a una massa di utenti più grande, il che può creare disagi nella pulizia delle strade, nei parcheggi, di inquinamento, sia ambientale che sonoro etc.

Il criterio su cui basare la decisione della sponsorizzazione o meno (e dell'intensità di tale sponsorizzazione) non può prescindere da criteri il più possibile oggettivi e scientifici che tengano in considerazione una serie di variabili.

Innanzitutto bisogna ricordare che nell'ambito del PMT, nell'organizzazione degli eventi, così come nella fase di sviluppo prodotto, non si prevede una sponsorizzazione diretta degli eventi, quanto piuttosto una comunicazione e promozione mirata sul target tramite web marketing, PR, e print.

Qui sotto si elencano brevemente i criteri di cui si dovrà tenere conto nella valutazione degli eventi:

- Grandezza²³
- Ricaduta economica dell'evento²⁴
- Attrattività turistica dell'evento²⁵
- Innovatività dell'evento²⁶
- Network²⁷
- Partecipazione e scambio sociale²⁸
- Impatto ambientale²⁹

²³ Durata della permanenza dei partecipanti, siano essi attivi (ad esempio atleti) o passivi (ad esempio spettatori, giornalisti, etc.).

²⁴ Spesa media giornaliera dei partecipanti (considerando vitto e alloggio, biglietti, quote di iscrizione, souvenir, etc.), anche qui distinguendo tra attivi e passivi.

²⁵ Quanti partecipanti attira l'evento? Di questi, quanti sono partecipanti diretti, quanti spettatori, media, volontari, VIP etc. Quanti partecipanti sono turisti e quanti abitanti locali? Da quanto lontano sono giunti i turisti per assistere all'evento?

²⁶ Quanto è innovativo l'evento? Si tratta solo dell'ottimizzazione di un programma già proposto oppure si tratta di un evento/ formato nuovo, rivolto a un nuovo target?

²⁷ L'evento è in grado di coinvolgere operatori, politici, professionisti del turismo, della cultura, dello sport e della mobilità a livello locale, regionale, nazionale e internazionale? Sono teatro di importanti scambi, incontri, discussioni tra prominenti personalità?

²⁸ Quanto è coinvolta la popolazione locale nell'organizzazione e gestione dell'evento? Quante fette della popolazione (raggruppate ad esempio per fasce di reddito o età) sono state coinvolte?

²⁹ Quanto l'evento impatta dal punto di vista acustico (ad es. concerti serali con amplificatori), della mobilità (traffico, necessità di istituire sistemi di trasporto/corse aggiuntive), della gestione dei rifiuti.

ASSI STRATEGICI	STRATEGIE	AZIONI
PROMO-COMMERCIALIZZAZIONE	F1 Informazione turistica online (prima, durante e dopo la vacanza)	F1.1 Aggiornamento dei contenuti del sito www.infodolomiti.it (contenuti testuali, veste grafica, piattaforma booking, possibilità di un feedback post-vacanza)
		F1.2 Traduzione del sito www.infodolomiti.it nelle lingue dei principali mercati target (Paesi Scandinavi, Russia, Cina)
		F1.3 Possibilità di pianificazione autonoma della vacanza online personalizzando alloggi, servizi e altre attività
	F2 Informazione turistica in loco (durante la vacanza)	F2.1 Inventario e screening delle attività dei punti di informazione al turista (Uffici informazioni, Pro Loco)
		F2.2 Azioni di formazione sul campo digitale e linguistico per gli operatori
		F2.3 Newsletter regolari alle strutture ricettive con le iniziative promosse a livello Provinciale o sovracomunale
	F3 Favorire il booking online al fine di rendere facilmente prenotabile le strutture ricettive e servizi turistici e fornire informazioni turistiche in tempo reale	F3.1 Attivazione di un sistema di booking online e di una piattaforma digitale come supporto al sistema informativo più efficiente, tecnologicamente avanzata e di facile utilizzo nonché diffusa in tutto il territorio <ul style="list-style-type: none"> - Integrazione all'interno del sistema di prenotazione online FERATEL e piattaforma digitale
		F3.2 Coinvolgimento degli operatori turistici
		F3.3 Presenza sulle piattaforme OTA (Online Travel Agencies)
		F4.1 Creare e favorire incontri di commercializzazione fra operatori turistici e tour operator <ul style="list-style-type: none"> - Organizzazione di workshop con tour operator internazionali - Creazione di un'interfaccia incoming con i principali tour operator internazionali per commercializzare il prodotto turistico attraverso il web
	F4 Stabilire partnership strategiche	F4.2 Organizzazione di Educational tour (TO) e tour per giornalisti
		F4.3 Azioni di co-marketing
	F5 Comunicazione di eventi per diffondere il marchio territoriale	F5.1 Promozione di eventi sportivi (come ad esempio i mondiali di sci, i mondiali mountain bike, gare di running, di arrampicata) e culturali di richiamo nazionale e internazionale sotto il marchio territoriale ombrello
	F6 Potenziamento della comunicazione digitale	F6.1 Azioni di web marketing <ul style="list-style-type: none"> - Campagne di digital marketing nei paesi da consolidare e da sviluppare
		F6.2 Social media marketing <ul style="list-style-type: none"> - Gestione e cura dei canali social media (Instagram, Facebook, Twitter, Youtube) condividendo foto, news e video su luoghi, prodotti ed eventi - Costruzione di <i>communities</i> interessate alla destinazione - Raccolta di dati, contenuti e feedback dagli <i>users</i> - Incoraggiare il "passaparola"
		F6.3 Media & PR digitali <ul style="list-style-type: none"> - Attività di PR stampa attraverso i media digitali nazionali e internazionali

	F7 Comunicazione tramite canali tradizionali	F7.1 Veicolazione di contenuti turistici ai media e PR tradizionali <ul style="list-style-type: none"> - Organizzazione di conferenze stampa - Comunicati stampa relativi a prodotti, progetti e novità - Relazione e supporto ai media - Testi redazionali e publiredazionali - Viaggi stampa di gruppo e individuali 	
Criticità		<ul style="list-style-type: none"> - Copertura territoriale non omogenea, sia dal punto di vista dell'informazione al turista online, che in loco. - Coinvolgimento e disponibilità alla formazione da parte degli operatori del turismo - Mancanza di una coordinazione delle attività 	
Attori promotori		DMO, Provincia di Belluno, consorzi turistici	
Attori attuatori		<ul style="list-style-type: none"> - Informazione: DMO, Consorzi turistici - Commercializzazione: DMO, consorzi e operatori del turismo - Comunicazione digitale: il compito di realizzare le campagne online verrà affidato a GroupM (www.groupm.com), mentre la gestione e la cura dei social media ricadono tra i compiti della DMO - Comunicazione tramite canali tradizionali: la realizzazione ed esecuzione di un piano di comunicazione PR viene affidato ad una agenzia di PR specializzata nel settore turismo 	
Orizzonte temporale	Breve (2-3 anni)	Medio (3-5 anni)	Lungo (10 anni)
Priorità	Alta	Media	Bassa
Fattibilità	Alta	Media	Bassa
Indicatori di raggiungimento	<p>Commercializzazione</p> <ul style="list-style-type: none"> - Numero di strutture/posti letto prenotabili online - Numero di prenotazioni online - Numero di partnership strategiche - Numero di workshop organizzati con TO internazionali <p>Comunicazione digitale e informazione</p> <ul style="list-style-type: none"> - Numero di visitatori unici - Numero di collegamenti da e verso la pagina internet della destinazione - Numero di <i>return to website</i> e tempo medio di permanenza sulla pagina - <i>Bounce rate</i> - Tabella con nomi, indirizzi e attività dei punti di informazione turistica - Numero di newsletter inviate <p>Eventi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Numero di eventi organizzati sotto l'egida del marchio territoriale unificato - Numero di partecipanti ai suddetti eventi 		



4

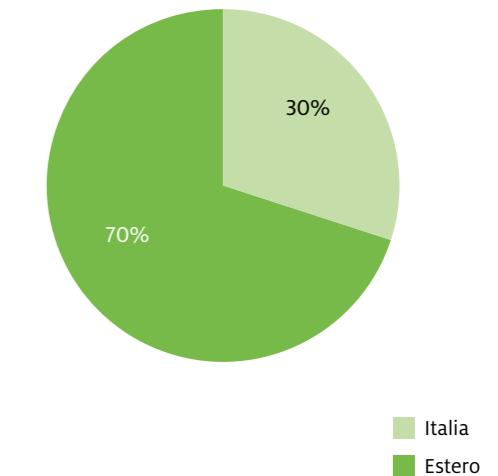
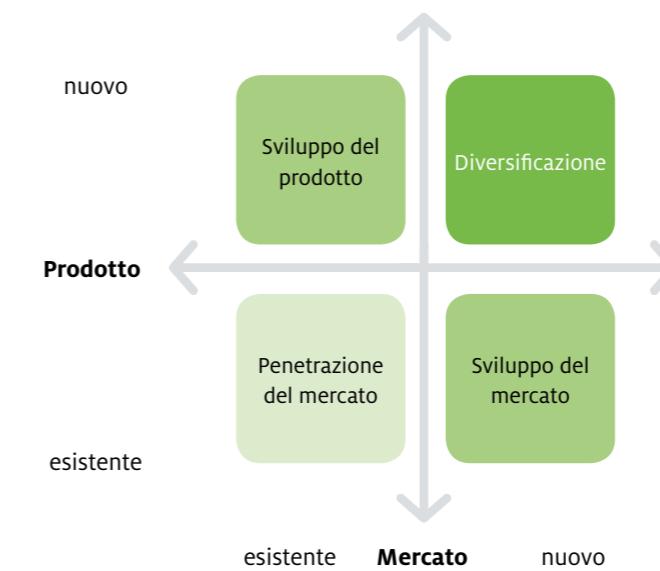
4 Budget

Nel corso della stesura del presente piano, si è ripetutamente cercato di sottolineare la pari importanza di entrambi i pilastri attorno ai quali si è costruita la strategia di azione in vista del suo stesso successo. Tuttavia, essendo il presente un piano di marketing, di necessità la parte più significativa dei fondi (91%) è stata destinata all'asse strategico rivolto all'esterno, quindi alle tre strategie mercati, brand e informazione e commercializzazione, mentre, delle tre strategie facenti capo alla mission "tessere la destinazione" – destination governance, servizi di base al turista e prodotto turistico, si prevede di finanziare solo quest'ultima (9%) attraverso i fondi che il presente piano si propone di ripartire.

Per quanto riguarda le attività di marketing, si è utilizzato come punto di riferimento per scegliere le priorità strategiche e definire il budget a disposizione il modello di Ansoff (1957) (matrice prodotto-mercato). Come già evidenziato, la provincia di Belluno si caratterizza per una forte prevalenza del mercato domestico e per alcuni prodotti turistici ben radicati (ad es. lo sci e l'escursionismo), ma ancora poco coordinati a livello territoriale sovracomunale. D'altra parte, si evidenziano anche alti potenziali per lo sviluppo di prodotti innovativi, con particolare riferimento alla wilderness della destinazione, ma anche alla storia e alla tradizione manifatturiera. Il primo focus della strategia è quindi quello di sviluppare e organizzare il prodotto a livello provinciale. In subordine a questo obiettivo, è fondamentale sviluppare il

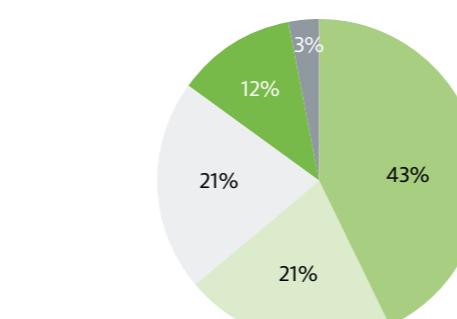
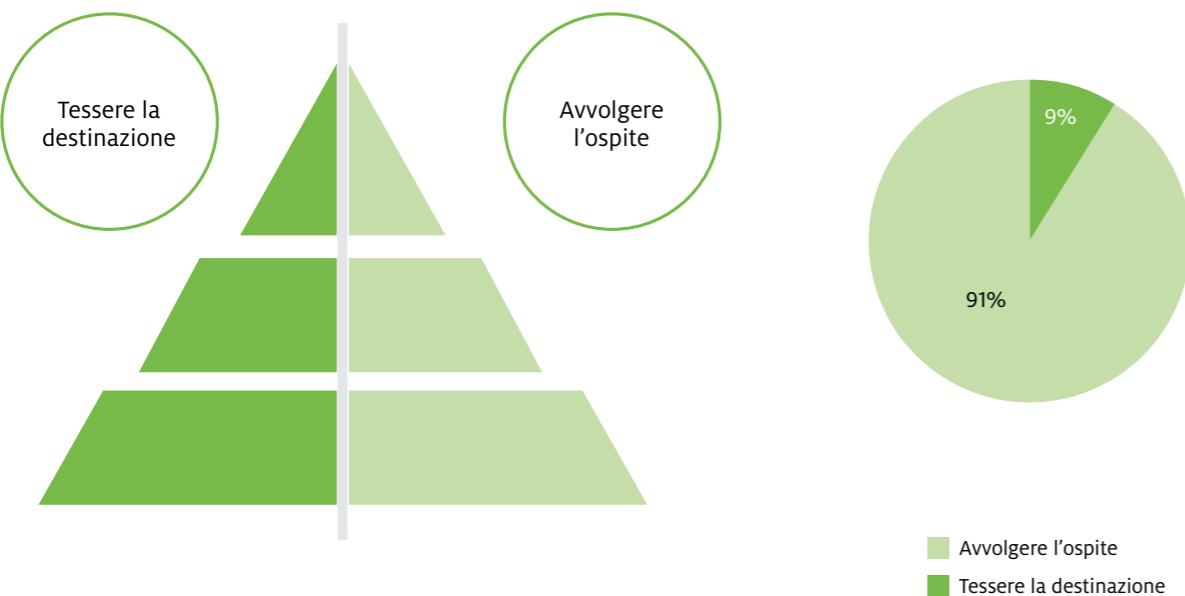
mercato internazionale, che permette un allungamento della permanenza media e una maggiore occupazione delle strutture ricettive anche in periodi diversi dall'alta stagione del mercato Italia. La strategia generale del PMT, pertanto, persegue due macro-obiettivi, tra loro successivi e collegati: lo **sviluppo del prodotto** e lo **sviluppo dei mercati internazionali**. Ciò si traduce in un PMT che di fatto punta alla **diversificazione**, cioè all'innovazione sia del prodotto che di mercato. L'intensità dell'impegno economico si concentra, coerentemente con questa scelta strategica, sullo sviluppo prodotto e sul raggiungimento di un target di mercato più internazionale. Lo sviluppo del prodotto assorbe circa il 10% del budget, con l'idea di definire sinergie e modelli collaborativi per i prodotti esistenti, ma anche puntare a prodotti innovativi coerenti con i valori del territorio. Lo sviluppo dei mercati si concretizza in un rovesciamento delle proporzioni tra presenze sul territorio e investimenti in attività di marketing sui mercati. A fronte di un 70% di presenze italiane e 30% straniere, si è consapevolmente deciso di destinare solo il 30% delle risorse al mercato italiano e il 70% ai mercati internazionali. Una simile strategia è ambiziosa e richiede uno sforzo considerevole, ma risulta molto importante per garantire la sostenibilità economica del turismo nella Provincia di Belluno nel medio termine.

Nell'ottica dell'**internazionalizzazione** della destinazione, lo sforzo economico di promo-commercializzazione è

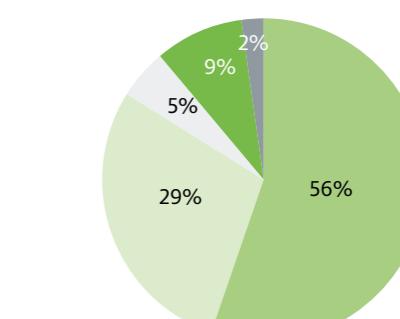


più intenso nei mercati stranieri già abbastanza presenti sul territorio e relativamente accessibili geograficamente, Germania e Austria, su cui si concentrerà quasi la metà (il 43%) dei fondi dedicati alla promozione internazionale. A decrescere lo sforzo sugli altri paesi, raggruppati in cluster in base a possibili sinergie strategiche: un 21% per l'Europa Centrale (Olanda, Belgio, Polonia e Repubblica Ceca), e un equivalente 21% per l'Europa del Nord (Regno Unito e Scandinavia). Ai mercati scouting, più lontani e meno prioritari in questa fase, sarà infine dedicato il 3% del budget di promozione. Oltre all'internazionalizzazione, una priorità della destinazione è anche quello del **ringiovanimento** del profilo degli ospiti sul territorio, puntando quindi ad un target giovane, identificato coi millennials e le giovani famiglie.

Essendo questi nativi digitali ed essendo quindi costantemente connessi alla rete, è importante enfatizzare l'importanza dei mezzi digitali all'interno del marketing mix, affiancato da una persistenza dei canali tradizionali più efficaci. Questi canali dovranno poi essere accuratamente scelti nel dettaglio in base alle caratteristiche del target millennials e giovani famiglie nei diversi paesi da raggiungere. Di conseguenza, l'investimento maggiore, corrispondente a più della metà del budget previsto per la promozione turistica (56%), verrà dedicato al web marketing, fondamentale come vetrina digitale della destinazione. Una parte consistente del budget (29%) va inoltre dedicata agli strumenti media e PR, sia digitali che cartacei. A seguire le attività di trade (9%), la promozione di eventi (5%) e attività di co-marketing (2%).



Legenda: Germania, Austria (verde scuro), UK & Scandinavia (verde chiaro), Olanda, Belgio, Polonia, Rep. Ceca (grigio chiaro), Corea del Sud, Brasile (grigio scuro), USA, Russia, Cina (grigio scuro)





5 Implementazione e accountability

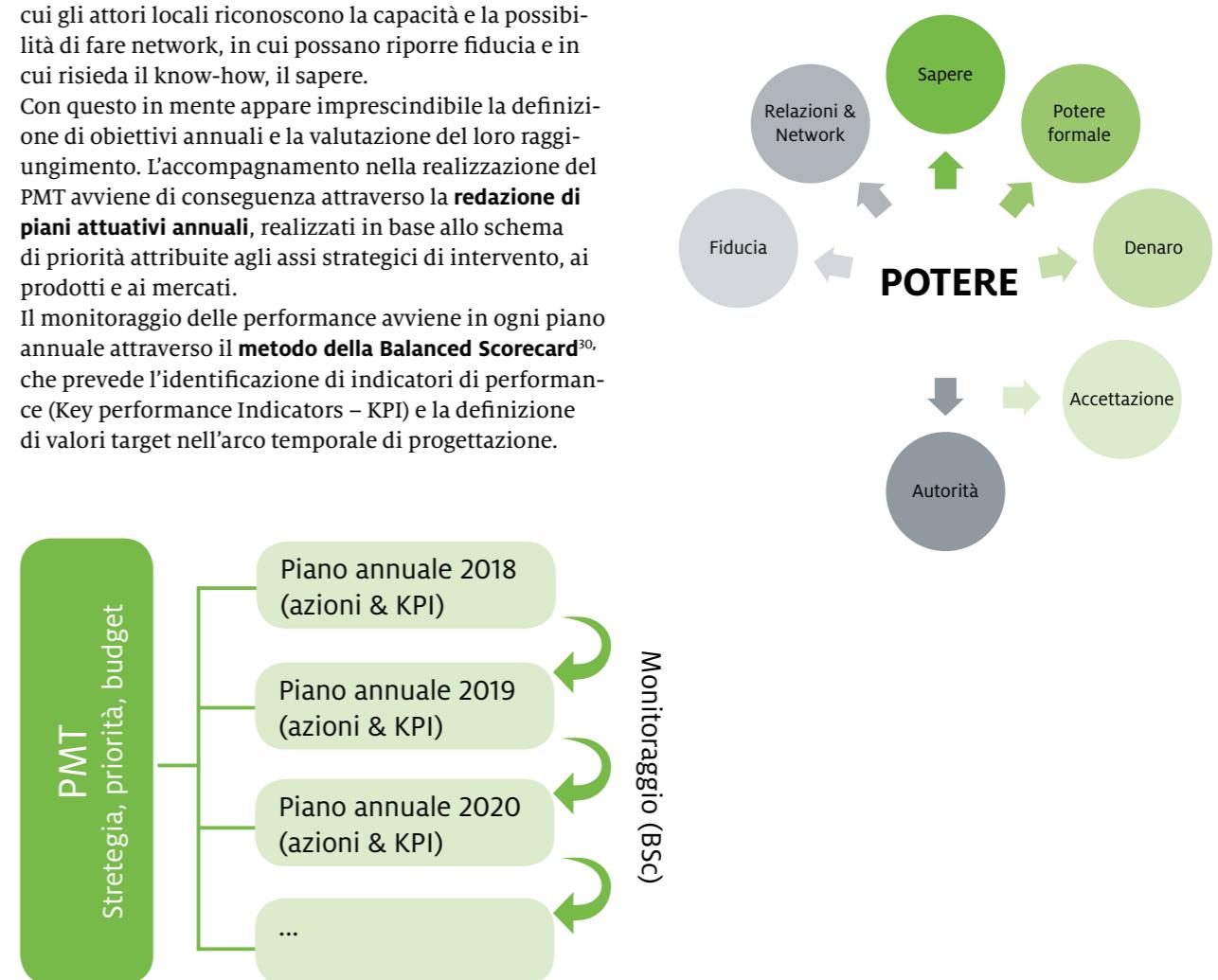
L'implementazione e l'accountability, ovvero l'assunzione della responsabilità delle attività e dei progetti intrapresi e dei relativi risultati, sono un aspetto centrale a valle della creazione del PMT. Essi costituiscono la base per la crescita della fiducia, da parte degli attori del territorio, verso il sistema di governance costruito, costituendo al contempo la base per un continuo perfezionamento nel futuro. Il potere della governance fin troppo spesso viene identificato con gli attori e gli organi deputati meramente alla gestione del denaro e del potere formale. Tuttavia, come si è cercato più volte di sottolineare, sia durante i workshop che nel corso del presente documento, una governance forte, il cui potere sia unanimemente riconosciuto, deve essere quella in cui gli attori locali riconoscono la capacità e la possibilità di fare network, in cui possano riporre fiducia e in cui risieda il know-how, il sapere.

Con questo in mente appare imprescindibile la definizione di obiettivi annuali e la valutazione del loro raggiungimento. L'accompagnamento nella realizzazione del PMT avviene di conseguenza attraverso la **redazione di piani attuativi annuali**, realizzati in base allo schema di priorità attribuite agli assi strategici di intervento, ai prodotti e ai mercati.

Il monitoraggio delle performance avviene in ogni piano annuale attraverso il **metodo della Balanced Scorecard**³⁰, che prevede l'identificazione di indicatori di performance (Key performance Indicators – KPI) e la definizione di valori target nell'arco temporale di progettazione.

In questo modo tutte le attività di sviluppo prodotto e comunicazione verranno monitorate nel tempo e, se necessario, riviste per migliorarne i risultati. Periodici aggiornamenti e aggiustamenti sono infatti altamente auspicabili in un settore - quello turistico - che conosce evoluzioni veloci e costanti.

Eurac Research accompagnerà la DMO nell'implementazione del PMT e nella redazione dei sopracitati piani attuativi annuali. Tuttavia, si sottolinea che l'implementazione di queste strategie può avvenire con successo solo a condizione che siano garantite **collaborazione** tra attori, **coerenza** tra strategie e azioni e **continuità** nella gestione dei processi.



³⁰ Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2000). *Balanced scorecard. Tradurre la strategia in azione*, - Editore ISEDI (ISBN 88-8008-074-1).



6 Conclusioni

"The future is not some place we are going to, but one we are creating"

Il futuro non è un luogo verso cui ci stiamo dirigendo, ma uno che stiamo creando

Peter Ellyard

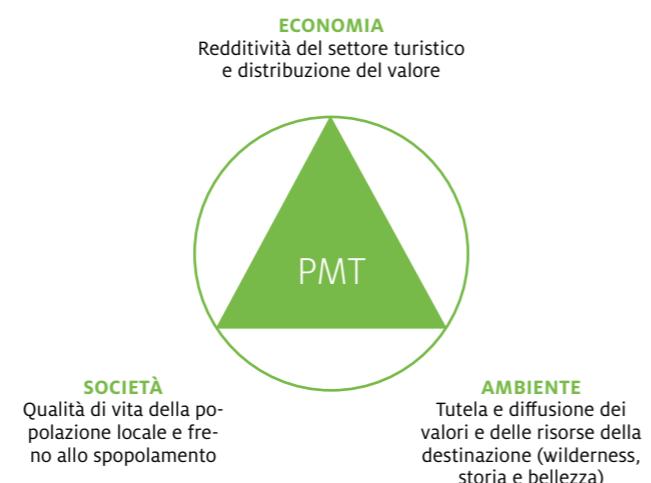
Il PMT dipinge il quadro della Provincia di Belluno e, soprattutto, ne proietta l'auspicato sviluppo futuro di successo. Il piano parte dalla constatazione che il territorio ha un elevatissimo potenziale turistico, tuttavia non ancora pienamente valorizzato. Infatti, a fronte di una posizione geografica facilmente raggiungibile dall'estero, la provenienza degli ospiti è ancora prevalentemente di prossimità e, nonostante la presenza di prodotti turistici e località note in tutto il mondo, la loro visibilità sui mercati internazionali è ancora limitata. Per esprimere al meglio le potenzialità del territorio bellunese, il PMT fornisce le linee guida per la costruzione di una destinazione prima di tutto organizzata e, di conseguenza, competitiva, in grado di attrarre un turismo internazionale. Questo obiettivo economico non può essere fine a se stesso, ma deve essere volto a garantire una sostenibilità ambientale e sociale nel lungo periodo, ovvero una migliore qualità della vita della popolazione residente, un freno allo spopolamento e una possibilità di conservare attivamente il patrimonio naturalistico e culturale.

Un orientamento del turismo verso un target giovane e sportivo, costituito dai cosiddetti millennials e da giovani famiglie, richiede un tasso elevato di innovazione e determina delle scelte ben precise nella gestione del budget di marketing, dove lo sviluppo di nuovi prodotti è preliminare ad una consistente attività di promozionalizzazione, soprattutto nei mercati esteri dell'Europa centrale e settentrionale, ma anche in alcuni mercati scouting oculatamente selezionati.

Una strategia di diversificazione di prodotti e mercati è molto ambiziosa e richiede un forte impegno organizzativo, soprattutto di accentramento delle attività di destination management a livello sovra-comunale. In quest'ottica, la DMO diviene un attore chiave sul fronte interno, assumendo la responsabilità di organizzare il network, migliorare le infrastrutture e coordinare lo sviluppo di nuovi prodotti. **La DMO rimane un cardine portante su cui costruire e implementare la strategia anche sul fronte esterno, della comunicazione della marca**

e dei prodotti presso i mercati. Se molte delle responsabilità formali ricadono sulla DMO, tuttavia la responsabilità finale del successo di questa e delle future iniziative risiede nella volontà di tutti gli attori del territorio coinvolti e nella loro capacità di costituire un sistema.

Generalmente un piano marketing ha come scopo ultimo l'aumento del profitto degli attori direttamente coinvolti: il marketing territoriale però si muove e deve muoversi sempre su due binari paralleli e che non devono essere in contraddizione l'uno con l'altro. Un binario è quello esterno, che deve essere volto alla creazione di valore per gli ospiti, creando le condizioni che permettano loro di vivere esperienze da voler replicare in futuro e raccomandare ad altri. L'altro binario è quello interno, che deve tendere alla salvaguardia del territorio e al miglioramento della qualità della vita dei residenti, punto particolarmente importante in una realtà, come quella bellunese, fortemente impattata dal fenomeno dello spopolamento. Uno sviluppo turistico sostenibile, che non benefici solo pochi a scapito di molti, deve quindi essere in grado di minimizzare gli impatti negativi - quali la mobilità congestionata, l'aumento dei prezzi e dell'inquinamento³¹. Al contempo deve massimizzare le ricadute positive, sia in termini di profitti, che di qualità della vita in montagna, di presenza di servizi e garanzia di accessibilità digitale e infrastrutturale in un'ottica di valorizzazione e tutela del patrimonio ambientale e culturale per le generazioni future.



PMT: VERSO UN NUOVO SISTEMA TURISTICO

OBIETTIVO	AUMENTARE PERMANENZA MEDIA		AUMENTARE SPESA MEDIA		OTTIMIZZARE OCCUPAZIONE DEI POSTI LETTO			
VISION	La Provincia di Belluno: una eco-destinazione turistica organizzata, competitiva, internazionale e sostenibile							
VALUES	Bellezza, wilderness, storia							
MISSION	INTERNO: TESSERE LA DESTINAZIONE		ESTERNO: AVVOLGERE L'OSPITE					
TARGET	Attori del turismo		Millennials, giovani famiglie (30-45 anni)					
ASSI STRATEGICI	A. GOVERNANCE	B. SERVIZI DI BASE	C. PRODOTTO TURISTICO	D. MERCATI	E. BRAND	F. INFORMAZIONE E PROMO-COMMERCIALIZZAZIONE		
STRATEGIE	A1. Definizione di responsabilità e ruoli	B1. Miglioramento della mobilità	C1. Coordinamento per prodotto	D1. Penetrazione dei mercati tradizionali	E1. Creazione di un marchio territoriale	F1. Informazione turistica online		
	A2. Misurazione dell'efficacia delle azioni	B2. Ricettività	C2. Prodotti turistici innovativi	D2. Sviluppo di nuovi mercati	F2. Informazione turistica in loco			
	A3. Potenziamento delle competenze			F3. Booking online				
	A4. Programmazione strategica			F4. Stabilire partnership strategiche				
	A5. Rafforzamento del network di operatori			F5. Comunicazione di eventi				
			F6. Potenziamento della comunicazione digitale					
			F7. Comunicazione tramite canali tradizionali					

³¹ Scuttari, A., Volgger, M., Pechlaner, H. (2016). Transition Management towards Sustainable Mobility in Alpine Destinations: Three Cases from Italy's South Tyrol Region, Journal of Sustainable Tourism. DOI: 10.1080/09669582.2015.1136634

Sintesi: La provincia di Belluno verso un nuovo sistema turistico

Il PMT rappresenta per la provincia di Belluno un'opportunità per l'adozione di un nuovo sistema turistico che valorizza le inespresse potenzialità del territorio.

Gli obiettivi del piano consistono nell'aumento della permanenza media e della spesa media dell'ospite e nell'ottimizzazione dell'occupazione dei posti letto: pertanto i focus principali della strategia vengono individuati nello sviluppo del prodotto turistico inteso 365 giorni all'anno e nell'internazionalizzazione dei mercati.

L'attuazione del piano richiede una riorganizzazione del sistema turistico della provincia nella quale la DMO diviene un attore chiave sul fronte interno, assumendo la responsabilità dell'organizzazione del network, delle infrastrutture e dello sviluppo di nuovi prodotti.

I nuovi prodotti turistici saranno indirizzati e comunicati ad un target giovane ed internazionale, sportivo ed amante della natura che ha grandi affinità con i mezzi di comunicazione digitali.

Con il coinvolgimento di tutti gli attori del turismo e delle organizzazioni turistiche presenti sul territorio sarà possibile raggiungere la *vision* individuata nel piano, che vede la provincia di Belluno una eco-destinazione turistica organizzata, competitiva, internazionale e sostenibile.

Attraverso i miglioramenti qualitativi delle strutture ricettive e dei servizi turistici nonché la formazione degli operatori negli aspetti della lingua e della digitalizzazione l'intera offerta turistica potrà raggiungere un nuovo livello di qualità in grado di conquistare e avvolgere l'ospite.



eurac research

Eurac Research

Viale Druso 1
39100 Bolzano
T +39 0471 055 055
info@eurac.edu
www.eurac.edu