

PRESENTE
FUTURO





PRESENTE

LE 5 DICHIARAZIONI DI INTENTI PER IL FUTURO

INTRODUZIONE. <i>UNA STRATEGIA PER CREARE VALORE.</i>	8
LA CORNICE TEORICA E METODOLOGICA	12
PRODOTTO	
<i>PRESENTE</i>	15
<i>FUTURO</i>	17
MERCATO	
<i>PRESENTE</i>	23
<i>FUTURO</i>	25
BRAND	
<i>PRESENTE</i>	29
<i>FUTURO</i>	31
GOVERNANCE	
<i>PRESENTE</i>	35
<i>FUTURO</i>	37
VIVIBILITÀ	
<i>PRESENTE</i>	43
<i>FUTURO</i>	45
SINTESI PROGETTI	58
APPENDICE: IL METODO DI LAVORO	64

FUTURO

LE CINQUE DICHIARAZIONI DI INTENTI PER IL FUTURO

La strategia si basa su 5 dichiarazioni di intenti, che esprimono in poche righe l'orientamento della destinazione.

1. PRODOTTO, prima di tutto.

La strategia di destinazione interpreta il passaggio da una logica guidata dalla promozione ad un approccio basato sul prodotto-esperienza. Cosa cercano davvero i nostri ospiti, cosa li fa stare bene? Perché vengono da noi? In che modo possiamo soddisfare le loro richieste e aspettative? Decine di flussi turistici ci mostrano una complessità e una varietà di fruizione del territorio che va affrontata con spirito innovativo e scelte lungimiranti, partendo dal miglioramento dei servizi verso percorsi originali nel creare esperienze.

2. MERCATO, dai target alle persone.

Negli ultimi decenni abbiamo ragionato per "target" e "cluster", ma oggi è necessario capire le "persone", ognuna con le proprie specifiche caratteristiche e modelli di comportamento sul territorio. I mercati sono conversazioni, per questo dobbiamo imparare a dialogare con l'ospite prima e durante la vacanza, creare una relazione "densa e profonda" e mantenerla nel tempo. Un approccio che, partendo dai flussi turistici sul territorio ci porta a dare risposte puntuali alle esigenze del visitatore mediante l'innovazione, sia a livello di progettazione delle esperienze che di canali distributivi.

3. BRAND, da logo a luogo.

Un brand turistico è forte quando, oltre ad evocare l'atmosfera magica di un luogo, si collega a una serie di esperienze sul territorio, fatte di emozioni e di relazioni. La sfida oggi è passare da un logo riconoscibile a un brand fatto di contenuti, lavorando su molteplici prodotti, perché sia capace di raccontare innumerevoli storie, grazie alle persone che "animano" quei luoghi con la loro professionalità e capacità innovativa. Destination branding è dare un senso alla complessità di un territorio ampio e variegato, in chiave attuale, lavorando su posizionamenti multipli, perché diversi sono i prodotti e quindi le persone cui ci rivolgiamo.



4. GOVERNANCE, una geometria variabile.

In una destinazione guidata dallo sviluppo del prodotto, la governance turistica adotta una precisa impostazione. Il suo compito sarà quello di facilitare, sostenere e attivare reti tra attori coinvolti a geometrie variabili per la realizzazione di specifici progetti. L'ApT avrà un ruolo di facilitatore nella condivisione di obiettivi, risorse e responsabilità, regole: elementi alla base del fare sistema, con la consapevolezza che fare turismo oggi significa dare servizi di qualità sul territorio in termini di accessibilità, connettività, mobilità, sanità, ambiente. Molto di più che fare promozione.

5. VIVIBILITÀ, aumentata.

Il futuro ci è venuto incontro all'improvviso sotto forma di crisi sanitaria, anticipando problematiche che sembravano lontane e chiamandoci ad un'assunzione di responsabilità. Serve ripensare il rapporto tra persone e territorio: le grandi concentrazioni di numeri non sono più possibili oggi e forse in futuro. La sostenibilità diventa un'esigenza di pianificazione e non solo uno slogan. La dicotomia estate-inverno viene superata anche in relazione all'affacciarsi di un nuovo turista-non-turista che sceglie anche di vivere e lavorare sul nostro territorio. Dobbiamo cogliere l'occasione per incrementare il valore aggiunto dell'esperienza vissuta dall'ospite, ottimizzare i flussi e innalzare la qualità verso una vivibilità aumentata.

UNA STRATEGIA PER CREARE VALORE.

Dici “Madonna di Campiglio” e subito pensi al circo bianco, alle montagne innevate, alla mondanità, allo shopping di lusso, alle serate glamour e a tante altre situazioni che alimentano l’immaginario sofisticato e “aspirazionale” che caratterizza questa località.

Madonna di Campiglio è uno dei più solidi brand turistici delle Alpi e in Italia. È importante essere consapevoli del suo valore, ma anche evitare di considerarlo per ciò che non è, ossia uno strumento miracoloso che trasforma in oro la semplice pietra. Oggi il brand di destinazione è certamente un asset importante per il territorio, ma è fondamentale non illudersi che esso sia l’unico valore, altrimenti si perdono di vista altre dimensioni dello sviluppo turistico locale, indispensabili per alimentare il brand stesso in una osmosi tra valore tangibile e intangibile, tra esperienza e immaginario.

Ma quali altri asset dell’offerta turistica devono essere presidiati oggi per garantire uno sviluppo armonico, sostenibile ed equilibrato della destinazione e permettere così di alimentare il brand territoriale con valori, visione, contenuti, esperienze, credibilità, futuro?

Le pagine del presente progetto strategico raccontano il percorso di analisi e sviluppo effettuato dal gruppo di lavoro nel 2020 per costruire la migliore risposta strategica a questa domanda e altre domande così complesse e sfidanti.

Il primo *asset* da considerare è il **prodotto**.

Lo sci, è un prodotto di sicuro successo da molti anni e che ha garantito sviluppo e ricchezza per la destinazione. Ma più che pensare ad uno specifico prodotto turistico, bisogna considerare il prodotto-territorio nel suo complesso, come la somma di diverse proposte tematizzate, di diverse modalità che gli ospiti hanno a disposizione per fare esperienze coinvolgenti *nel* e *del* territorio. Oggi il prodotto territoriale è da costruire anche perché stiamo vivendo una crisi che impone di rivedere la formula stessa del valore turistico-esperienziale della destinazione e mette in discussione gli assunti di base del turismo per come lo abbiamo conosciuto. La Valle e le sue innumerevoli ramificazioni laterali possono consentire il raggiungimento di obiettivi molto importanti quali l’aumento del valore della destinazione, una maggiore distribuzione dei flussi e l’incremento di esperienze sul territorio, la valorizzazione delle diversità culturali e la differenziazione della fruizione.

L’offerta di destinazione è già abbastanza variegata e l’analisi effettuata in questo progetto lo testimonia chiaramente.

Attraverso la mappatura dei flussi di visita, realizzata con il coinvolgimento del personale dell’ApT e di alcuni operatori selezionati della destinazione, è stato possibile evidenziare una molteplicità di flussi esperienziali che attraversano le valli, i monti e i paesi.

Il quadro che è emerso fornisce un punto di partenza imprescindibile per progettare il futuro della destinazione. Oggi i visitatori

hanno (almeno) 80 modalità diverse di fare esperienze, rappresentate dai flussi di visita. Ognuno di questi flussi è un microcosmo di attori, servizi, attività, paesaggi, risorse. Ognuno di questi microcosmi rivela un’inaspettata e sorprendente “densità” esperienziale che è una straordinaria ricchezza per costruire il valore turistico della destinazione.

Quali sono gli elementi che caratterizzano l’esperienza nella destinazione, che la rendono possibile o che ne impediscono magari una piena e soddisfacente fruizione? Chi sono gli ospiti, perché visitano quel luogo e scelgono di fare quelle specifiche attività? Cosa serve migliorare, cosa è necessario aggiungere? Cosa invece togliere?

Le risposte a queste domande rappresentano il programma di lavoro di una DMO (Destination Management Organization) di nuova generazione che, a partire dall’analisi dell’esperienza dell’ospite, definisce e innova la propria “selling proposition” e il suo posizionamento sul mercato, ovvero il modo in cui il cliente percepisce l’offerta della destinazione.

Questo è un punto focale del progetto strategico. Trovare i propri posizionamenti sui molteplici **mercati fatti dalle persone** che vivono le diverse esperienze che un territorio così variegato può offrire, è un compito molto difficile soprattutto quando la competizione è così serrata e quando non si hanno a disposizione le leve strategiche e manageriali tipiche delle aziende corporate. Il documento strategico suggerisce di realizzare un progetto di sviluppo dell’offerta partendo da una chiara comprensione del turista attuale e delle esperienze che fa nella destinazione grazie alla professionalità degli operatori. Si parte dai “momenti della verità”, ossia il momento in cui avviene l’incontro tra ospite e sistema-destinazione, per costruire la

migliore interazione possibile, per innalzare la qualità diffusa, per connotare il servizio e le esperienze con qualcosa che rimandi in modo inequivocabile ad un'idea forte e condivisa di turismo nella destinazione, come quella ad esempio contenuta nel *concept* "where the mountains meet." Se la destinazione è quel luogo dove *si incontrano le montagne (le Dolomiti di Brenta e il gruppo Adamello Presanella)*, bisogna curare molto bene questo incontro e fare in modo che sia il più possibile coinvolgente, credibile e autentico. Far sì che quella faglia che unisce due geologie e due culture sia leggibile, sia un elemento di valore della proposta per l'ospite. Cambia il modo di guardare al mercato, che non è più quel luogo descrivibile astrattamente in termini di caratteristiche socio-anagrafiche, geografiche, economiche, ma diventa luogo fatto di persone reali che esprimono aspettative concrete, che hanno comportamenti precisi riconoscibili nei flussi di visita che sono stati mappati e con le quali è necessario instaurare un dialogo. Caso per caso, segmento per segmento, nicchia per nicchia, persona per persona. Un lavoro faticoso, complesso, ma potenzialmente molto remunerativo per produrre davvero l'innovazione nel modo di articolare le combinazioni di sviluppo prodotto. Il compito della nuova DMO può essere espresso in questi termini: mettere a disposizione il palcoscenico e i possibili scripts di un film del quale il turista è regista e protagonista. Questa "nuova" idea di marketing sollecita molto l'organizzazione interna ma anche la stessa governance dell'azienda.

La **governance** è il modo attraverso cui l'azienda riesce a rappresentare in maniera efficace le anime della destinazione e ad elaborare le decisioni più coerenti per perseguire lo sviluppo sostenibile del turismo. Ci sono diverse "forme" che può assumere la governance e dalla forma dipende la sostanza, ovvero la qualità della guida che un'azienda riesce ad esprimere ed imprimere a favore del turismo nel territorio. Quello che viene proposto nel piano non è una forma di governance turistica rigida, ma una governance a geometrie variabili rispetto ai progetti che vengono proposti, per meglio rappresentare la varietà dell'offerta della destinazione e interpretare così le modalità di incontro tra domanda e offerta stessa. La destinazione turistica è fatta di una molteplicità di attori e interessi, che mal tollerano le scelte imposte dall'alto e il prodotto turistico locale non si "produce" in virtù di una ferma volontà imprenditoriale che dispone di tutti i fattori produttivi e costringe il territorio a subire certe scelte. Si dovrà operare riconoscendo di volta in volta le leadership emergenti legate a specifici segmenti dell'offerta e dando sufficiente spazio e legittimazione agli attori che sono in grado di guidare e sviluppare tali segmenti ed esprimeranno la volontà di farlo. La governance dell'Azienda per il Turismo si trova di fronte oggi a sfide mai affrontate nel passato e mai come oggi deve (pre)occuparsi del futuro. Lavorare con il futuro è difficile, richiede un impegno faticoso per guardare oltre le contingenze e le emergenze e spingere lo sguardo in avanti, dove però mancano i riferimenti e la certezza di un approdo. Ma oggi, nel mare turbolento che tutti ci troviamo a solcare, coltivare la visione di futuro è indispensabile per alimentare la

partecipazione della comunità e per dare il senso di appartenenza ad un progetto di miglioramento generalizzato della vivibilità della destinazione, per i residenti ancor prima che per gli ospiti.

"**Vivibilità aumentata**" è il nome di un progetto lanciato nel 2020 dall'ApT. È un nome suggestivo per raccontare l'impegno da parte dell'Azienda e di tutto il sistema dell'accoglienza per garantire le condizioni di un'esperienza sicura e sostenibile da parte dell'ospite. Un progetto sperimentale, legato all'emergenza, concepito in un anno irripetibile (ce lo auguriamo tutti...) ma che ha indicato probabilmente una nuova strada da percorrere e che permette di riempire di contenuti, servizi e opportunità un tema spesso frainteso come quello della sostenibilità. È un termine così connotato anche, talvolta, ideologicamente, che forse è arrivato il momento di adottare termini diversi per indicare un approccio più leggero, bilanciato e compatibile allo sviluppo turistico. Dentro al concetto di vivibilità possiamo inserire tante dimensioni diverse, che riguardano il "buon vivere", che va però considerato non solo per chi visita il luogo, ma anche per chi ci vive. Soprattutto oggi perché, come ha dimostrato la crisi pandemica, saltano le classificazioni e le categorie cui eravamo abituati che tendevano ad esempio a separare nettamente il tempo di lavoro dal tempo di riposo. La crisi che stiamo vivendo mostra che non è così e che per lavorare bene non è così necessario un ufficio al 20° piano di un palazzo dell'hinterland milanese. Anzi, probabilmente le destinazioni vivibili avranno delle carte da giocare importanti anche in un'ottica di attrazione di nuovi

residenti, oltre che di turisti. Questo approccio basato sulla vivibilità del luogo, contribuisce a ristrutturare il modo di guardare e progettare l'offerta territoriale, permettendo di andare oltre le dicotomie un po' stantie come turisti-residenti, alta-bassa stagione, inverno-estate, per perseguire un reale miglioramento della qualità di vita di chi si trova a stare (per pochi giorni o per una vita intera) nel territorio, durante tutto l'anno. Il mondo sta cambiando sotto i nostri occhi e tenere la rotta è più importante che mai. Per questo è importante che questo piano strategico sia davvero considerato un "**piano di destinazione**" e non semplicemente "il piano dell'ApT" ed evitare che l'ApT sia considerata il soggetto che "fa tutto", che rischia di portare fatalmente al fallimento di un progetto di sviluppo. Perché se un'azienda per il turismo deve *fare tutto*, come si dice spesso, alla fine rischia di non essere efficace nella sua azione. E oggi, in questa situazione così complessa e incerta che comprende anche la riforma del turismo, non ci si può più permettere il costo dell'inefficienza. Non si si può più permettere, in altre parole, di svolgere un'azione superficiale e poco incisiva, ma ogni progetto attivato, ogni azione intrapresa, deve produrre risultati e trasformazioni positivi e misurabili. Ma perché ciò accada, nella fase di applicazione esecutiva della strategia è indispensabile creare un senso di condivisione e autentica adesione al progetto che guarda alla **vivibilità aumentata** di tutto il territorio e distribuire chiaramente obiettivi e responsabilità tra coloro che vogliono davvero partecipare al progetto strategico, da Campo Carlo Magno a Bondone.

LA CORNICE TEORICA E METODOLOGICA

Il piano strategico è stato costruito sulla doppia articolazione presente/futuro: da una parte la descrizione della situazione attuale, il "presente" e dall'altro la prospettiva per il "futuro", con la traduzione della nostra visione in azioni e proposte progettuali per ognuno dei cinque pilastri della strategia.

Il passaggio da presente a futuro vuole anche indicare una prospettiva di azione che si muove dall'idea di oceano rosso a quella di oceano blu (v. Strategia oceano blu: Vincere senza competere, testo di Renée Mauborgne e W. Chan Kim).

Da un lato abbiamo la strategia oceano rosso, dove regna uno scenario competitivo basato sulla lotta per le quote di un mercato maturo, mentre sull'altro versante c'è l'oceano blu che deriva da scelte orientate all'innovazione: nel nostro caso quelle volte a creare e soddisfare una nuova domanda e agire in un nuovo spazio di mercato. Tradizionalmente, per garantirsi la leadership di mercato, ci si focalizza sull'obiettivo di procurarsi un vantaggio sulla concorrenza, analizzando ciò che fanno i competitor e sforzandosi di farlo meglio di loro, in una logica di ranking.

La strategia che qui presentiamo ha l'obiettivo di affiancare a questo approccio tipico dell'"oceano rosso" gli scenari che si aprono grazie alle opportunità dell'"oceano blu" quali il passaggio da brand unico a vari brand di prodotto, da target predefiniti a persone con stili e gusti personali, da offerta turistica di massa a flussi di visitatori che indicano opportunità e spazi di sviluppo nuovi.

	COMPETIZIONE "TESTA A TESTA" / OCEANO ROSSO	STRATEGIA "OCEANO BLU"	LE IMPLICAZIONI PER LA DESTINAZIONE
SETTORE ECONOMICO	Ci si concentra sui concorrenti all'interno dello stesso settore	Si guarda a settori alternativi	Long tail: si perseguono nicchie di "specialisti" o si aprono nuovi mercati
GRUPPO STRATEGICO	Ci si concentra sulla posizione competitiva all'interno del gruppo strategico (es. ranking)	Si guarda ai vari gruppi strategici all'interno del settore	Si sviluppano risposte ai gruppi di flussi a maggiore potenziale
GRUPPO DEI CLIENTI	Ci si concentra sul fornire il miglior servizio ai clienti	Si ridefiniscono gli acquirenti del settore	Si ridefiniscono le personas: focus su comportamento dei visitatori anziché cluster
GAMMA DEL PRODOTTO O DEL SERVIZIO OFFERTO	Ci si concentra sul massimizzare il valore del prodotto o servizio offerto all'interno del settore di riferimento	Si guarda all'offerta di prodotti e servizi complementari	Si lavora su differenziazione del prodotto, servizi ancillari, ricavi non caratteristici. offerta complementare (es. «oltre lo sci»)
ORIENTAMENTO FUNZIONALE-EMOTIVO	Ci si concentra sul miglioramento del rapporto qualità prezzo riferito alle esigenze funzionali-emotive del settore di riferimento	Si ripensa l'orientamento funzionale-emotivo del proprio settore	Experience design e marketing pull: si lavora sulla motivazione prima che sul prezzo
TEMPO	Ci si concentra sull'adattarsi a tendenze esterne quando si verificano	Si partecipa alla ridefinizione delle tendenze esterne nel corso del tempo	Si lavora sul ciclo di vita dei flussi (iniziale-medio-maturo)

Al fine di arrivare a spiegare questo passaggio con azioni e progetti concreti, è stato utilizzato un approccio multidisciplinare che riunisce diverse metodologie di lavoro, articolato nelle seguenti macro fasi qui sintetizzate e documentate in dettaglio in appendice:

- 1. Analisi del contesto e dialogo con il territorio**, attraverso lo studio dei dati macro (arrivi, presenze, offerta ricettiva, altre variabili...), l'esplorazione delle progettualità territoriali, un focus group con lo staff ApT, le interviste in profondità con gli stakeholder del territorio, un questionario online a operatori e amministratori, un focus group con *special guest* della destinazione.
- 2. Analisi dei flussi di visita** mediante il metodo San Gallo che ricostruisce il comportamento dei visitatori attraverso la mappatura dei loro spostamenti e le attività da loro svolte sul territorio. Le indicazioni fornite dagli operatori turistici del territorio ha indicato oltre 80 tipologie di flussi diversi corrispondenti ad altrettante attività, esperienze e itinerari sul territorio.
- 3. Definizione delle priorità di intervento**: le tematiche emerse dal confronto con il territorio e le indicazioni ricavate dall'analisi dei flussi sono state sintetizzate ed elaborate per definire gli interventi prioritari che la destinazione può mettere in campo nel passaggio dal presente al futuro, da oceano rosso ad oceano blu.

PRESENTI PRODOTTO FUTURO

PRODOTTO PRESENTE



L'offerta attuale riflette un approccio con una chiara demarcazione tra inverno ed estate e uno sviluppo prodotto legato ad un concetto di "potenziamento" (ad esempio impianti più performanti, piste più larghe, sentieri più curati) soprattutto in inverno, o ad un miglioramento di elementi dell'offerta sui quali si avverte un gap rispetto ai competitor. Il "glamour" è un elemento discusso: è una realtà, un obiettivo o un retaggio del passato? Ma soprattutto si tratta di un prodotto? In caso affermativo, come "misurarlo" e svilupparlo?

Il prodotto ha basi forti, ma non si vive di solo ranking

Le ricerche commissionate negli ultimi anni (in particolare Best Ski Resort e Interbrand) restituiscono il risultato di un **prodotto forte** nelle dimensioni chiave: **ambientale** (scenario naturale, atmosfera, condizioni climatiche) e di infrastrutture di base come la rete sentieristica e il comprensorio sciistico. I margini di miglioramento si individuano nell'offerta di **divertimento/svago, mobilità, servizi family, outdoor e sport oltre al binomio sci/trekking**. Si tratta di un quadro positivo che però è legato all'analisi di destinazioni competitor che non esplora tutte le potenzialità evidenziate invece dai flussi dei visitatori sul territorio.

Diversità da valorizzare: Campiglio è l'hub, ma il territorio può essere coinvolto maggiormente perché c'è ancora molto da scoprire.

Lo studio dei flussi mostra chiaramente come le zone a maggior concentrazione di attività siano quelle del comprensorio sciistico intorno all'abitato di Madonna di Campiglio e di Pinzolo. I flussi nelle altre zone e nelle valli laterali presentano un evidente potenziale per ridistribuire i visitatori, sia rispetto ai "temi" (ad esempio outdoor evoluto, turismo rurale) sia per una migliore gestione della mobilità e accessi ad aree protette. Emerge così la necessità di un progetto capace di valorizzare la diversità del territorio differenziando il prodotto.

Offerta invernale ancora legata al prodotto sci

L'emergenza sanitaria sta mettendo in discussione la logica dei volumi che governa il sistema di management delle imprese funiviarie. In questo caso la pandemia e la conseguente necessità di distanziamento sociale ha anticipato una problematica di gestione dei numeri, ma anche di paradigma economico di riferimento: **la crescita dei volumi perderà significato a favore della crescita di valore**. Appare quindi inevitabile ridiscutere il modello attuale, sia in un'ottica di redditività delle imprese funiviarie e di indotto sul territorio legato alla differenziazione delle attività, sia nella prospettiva di maggiore sostenibilità economico-ambientale.

Family e lusso, temi discussi

L'offerta family presenta ancora margini di miglioramento significativi. Se si tratta di un prodotto strategico vanno fatte scelte in questo senso: vi sono progetti importanti da parte della società impianti, ma serve che il territorio dia una risposta organizzata in termini di offerta e servizi. Il **glamour è un attributo del brand**, ma in alcuni casi anche prodotto tangibile: ad esempio gli operatori legati alla filiera di alta gamma lo considerano una delle principali *unique selling proposition* di Madonna di Campiglio, capace di attrarre una tipologia molto specifica di visitatori e generare forti benefici economici sul territorio.

Verso un outdoor all season

L'analisi dei flussi e i dialoghi con il territorio restituiscono come tema strategico lo sviluppo di un'offerta *outdoor all season*. L'esigenza è di ampliare lo spettro di attività-esperienze (cicloturismo, turismo avventura, *natural wellness*, attività a tema...) innalzando il livello dei servizi e puntando ad un sistema di offerta integrato, verso un modello di *outdoor destination* che vada oltre le classiche stagionalità verso una molteplicità di flussi e alternative di sviluppo.

PRODOTTOFUTURO



La sfida è riorientare la destinazione dal turismo di massa alla massa dei turisti, uscendo dalla logica del ranking a favore della differenziazione. Questo significa che l'obiettivo non può più essere unicamente quello di primeggiare in una competizione sui mercati di massa, ma quello di presidiare le tante nicchie e stimolare un pensiero innovativo negli operatori e amministratori per creare nuovo valore. Si tratta di un vero e proprio cambio di paradigma culturale per la destinazione. Nel percorrere strade innovative non deve mai essere trascurata la vera identità del territorio, così da sostenere nel tempo le nuove progettualità e trasferirle all'ospite in maniera forte e credibile.

Da una attenta analisi è emersa la necessità e l'opportunità di sviluppare le seguenti proposte di prodotto:

Da attività ad esperienze

lo sviluppo del prodotto dovrà focalizzarsi sulla qualità dell'esperienza del turista. Verranno create nuove proposte che vedranno il coinvolgimento degli operatori del territorio, capaci di generare contenuti interessanti anche per rinnovare la comunicazione e il racconto della destinazione.

→ PROPOSTE DI INTERVENTO

coinvolgimento degli attori del territorio per l'emersione delle esperienze più significative vivibili sul territorio; selezione e sviluppo delle esperienze più caratterizzanti la destinazione; attivazione di percorsi di formazione per gli operatori coinvolti nelle esperienze. Le esperienze fomiranno quei contenuti di comunicazione necessari oggi per raccontare la destinazione e favorire la sua "distribuzione" digitale.

L'outdoor: da fruizione spontanea a pianificazione

Ciò che distingue una qualsiasi località di montagna da una destinazione che gestisce strategicamente la componente outdoor è la pianificazione e la gestione integrata di servizi ed esperienze. I flussi outdoor analizzati individuano le aree a maggiore potenziale di sviluppo, gli interventi da mettere in campo e i centri di offerta da sviluppare, che sono prioritariamente due:

OUTDOOR ALPINO: la fruizione della montagna deve evolvere e allo stesso tempo riconquistare l'anima "alpinistica" delle origini, in un contesto dove l'alpinista (ri)trova il suo habitat naturale. In particolare il versante Adamello-Presanella presenta opportunità di sviluppo ancora in buona parte non valorizzate.

OUTDOOR SLOW: l'analisi mostra un giacimento di flussi collegati a diverse dimensioni della montagna che vanno oltre il classico escursionismo. La ruralità, gli aspetti naturalistici e geologici, il fishing, i prodotti tipici del territorio e altri interessi specifici muovono flussi importanti ma con un potenziale molto interessante su cui investire. La "tematizzazione" dell'offerta outdoor può contribuire al raggiungimento di una vivibilità "all season" della destinazione.

→ PROPOSTE DI INTERVENTO

verranno creati 2 gruppi di progetto "outdoor alpino" e "outdoor slow", con l'obiettivo di definire un masterplan di sviluppo sostenibile dell'outdoor che identifica gli interventi software e hardware oltre che il sistema di governance di prodotto. Gli interventi software riguarderanno il fattore umano (formazione, coaching) per l'erogazione di esperienze di qualità, quelli hardware la rete infrastrutturale e di service design (mobilità, sentieristica, segnaletica). Sarà fondamentale fornire, a ciascun soggetto coinvolto, le linee guida per creare servizi ed esperienze coerenti con gli interessi della località e caratterizzati da un format omogeneo. Il masterplan guida inoltre l'approccio al mercato definendo le personas outdoor, i conseguenti canali di marketing e distribuzione e interpretando i trend più attuali dell'outdoor attraverso analisi specifiche e case studies.

Skiarea Campiglio Dolomiti di Brenta: dalla crescita dei volumi alla crescita del valore

Conoscere il profilo di consumo degli utenti permette di utilizzare correttamente il metodo di analisi scientifico dei comportamenti e di passare da una logica di cluster ad una basata sulle *personas*. Il passaggio dal modello lineare di crescita dei fatturati attraverso l'aumento dei volumi verso la focalizzazione sulla redditività richiede nuovi strumenti di analisi economico-finanziaria, nuove competenze e nuovi metodi di lavoro. Va sostenuta l'adozione di modelli di offerta flessibile da una parte e fidelizzante dall'altra, che incentivi l'utilizzo continuativo degli impianti, anche per la fruizione di esperienze oltre allo sci con una logica *all-season*.

→ PROPOSTE DI INTERVENTO

evolvere il concetto di skipass in outdoor winterpass: dal solo sci all'outdoor invernale a 360 gradi. Verrà costituito un tavolo progettuale con le Funivie al centro, ApT ed eventuali altri soggetti per raggiungere i seguenti obiettivi: distribuire meglio i flussi sul territorio evitando il sovrappollamento dei comprensori sciistici, sfruttare l'effetto traino del prodotto sci per far crescere proposte e servizi collaterali da includere in un sistema di offerta winterpass, fornire maggiore valore aggiunto al visitatore/sciatore e parallelamente innovare i meccanismi di analisi e gestione dei processi (tracciamento dei flussi/attività, applicazione logica di revenue e di gestione dinamica dei flussi), migliorare la soddisfazione del target famiglia (v. progetto babyland), divertimento e svago, servizi e mobilità.

Mondanità/Montanità sono le due anime della destinazione

La diversità dei flussi analizzati porta ad individuare due dimensioni macro all'interno della destinazione. Rispettivamente alle due dimensioni individuate si vogliono sviluppare le seguenti progettualità

ALTA GAMMA: DA CONCETTO A PRODOTTO. Viene strutturata un'offerta coerente con i profili di fruizione del prodotto "luxury", che vuole passare da attributo intangibile ad offerta strutturata.

VALORIZZAZIONE DEL PRODOTTO RURALE, come driver di sviluppo identitario della valle.

→ PROPOSTE DI INTERVENTO

tavolo di lavoro con teste di sistema del settore "lusso"; messa in rete dell'offerta attuale e sviluppo di servizi di località coerenti; comunicazione e distribuzione del prodotto su nuovi canali di alto livello, anche in collaborazione con Lefay Resort & Spa. Lo sviluppo sostenibile del progetto dovrà considerare adeguatamente il livello raggiunto di qualità globale dell'offerta di destinazione in relazione al nuovo target intercettato. Tavolo di lavoro per la declinazione in prodotto del "nuovo" concetto di montanità e ruralità. Sviluppo di un progetto volto a valorizzare l'autenticità della vita in montagna, in antitesi ma anche in accordo con il concetto di mondanità. Sviluppo di progettualità concrete che coinvolgano l'ambito turistico nella maniera più ampia possibile, con particolare attenzione ai prodotti di eccellenza della filiera agro-alimentare locale (es. farina gialla di Storo, Razza Rendena).

Dolomiti - Garda

È in fase di lancio il progetto che ha visto lo sviluppo del prodotto DoGa – Alpine Cycling Route (www.doga-cycling.it) cui si connettono gli interventi di sviluppo della Strada del vino e dei sapori Dolomiti Garda. Questa programmazione diventa strategica in ottica di sviluppo integrato soprattutto alla luce della riforma del turismo.

→ PROPOSTE DI INTERVENTO

lancio del prodotto bike DoGA lavorando con le altre ApT in una prospettiva di Agenzia Territoriale di Area (ATA) per il potenziamento di tutte le esperienze da vivere sull'asse Garda - Dolomiti e con uno sforzo di integrazione con le peculiarità eno-gastronomiche dei territori.

50 valli, 50 giorni, 50 anni

La Val Rendena e la Valle del Chiese sono le valli di riferimento del territorio; sono note e fruite anche le valli laterali quali la Val Genova, la Vallesinella, la Val Nambrone, la Val San Valentino, la Val di Fumo e alcune altre. Ma le valli laterali del territorio sono oltre 50! Uno sviluppo integrato della rete di valli può consentire il raggiungimento di obiettivi molto elevati, quali: inesauribilità del valore della destinazione; maggiore distribuzione dei flussi e incremento di esperienze sul territorio; valorizzazione diversità territoriali; differenziazione della fruizione (una valle a piedi, una in bici, una per hard trekking, l'altra per soft trekking, una per avventura, etc); possibilità di attivare partnership con aziende coerenti a quel prodotto/target della valle).

→ PROPOSTE DI INTERVENTO

definizione del concept di prodotto della rete delle valli; dialogo con tutti gli enti proprietari o amministrativi del territorio per condivisione idea di fondo; lancio del progetto unitariamente, ma con un focus specifico su una o poche valli ogni anno.

Al fine di potersi valorizzare al meglio mediante le azioni sopra descritte, il territorio dovrà sviluppare chiare e circoscritte identità basate sulle peculiarità già esistenti nelle diverse zone e località, anche tramite la distribuzione in maniera variabile delle proposte progettuali all'interno dell'ambito turistico.

Eventi:

Vengono considerate rilevanti due categorie di iniziative: i grandi eventi che contribuiscono ad una larga comunicazione dei valori del brand; gli eventi strettamente collegati alla promozione dei prodotti turistici rilevanti. Gli eventi vengono considerati una leva di marketing importante perché capaci di concentrare interesse mediatico e relazionale sul territorio. L'attenta collocazione delle iniziative nelle due categorie individuate potrebbe portare ad una riduzione delle stesse sul territorio, a favore di un maggiore finanziamento del prodotto turistico e delle esperienze. Verranno valutate puntualmente le proposte con un'esclusiva finalità di generazione di indotto immediato nell'ambito in periodi di moderata occupazione del ricettivo.

Le manifestazioni, intese come intrattenimento locale organizzato principalmente dalle Pro Loco e finanziato di norma dalle Amministrazioni comunali, verrà valorizzato al meglio da ApT in termini promozionali cercando un dialogo costruttivo e sempre più frequente per massimizzare il livello di coordinamento locale.

PRESENTE MERCATO FUTURO

MERCATO PRESENTE



Spesso abbiamo attribuito alla comunicazione poteri quasi magici di influenzare il mercato, non rendendoci conto che è principalmente il nostro prodotto ad attrarre le persone. La logica delle dmo come agenzie di promozione appare dunque superata, così come la visione dei mercati in ottica geografica: chiediamoci chi arriva da noi, come e perché, prima ancora che da dove.

Un mito da sfatare: più una DMO comunica, più clienti attrae

L'approccio innovativo di questa strategia presuppone uno sguardo critico verso i "miti" del marketing. Molti di questi sono legati alla logica della *show presence* ossia alla necessità delle DMO (destination management organization) di legittimare la propria presenza, attraverso un ingente investimento in strategie di comunicazione online e offline, il cosiddetto *background noise*.

Fin dagli anni '80, ricerche di settore alimentano questo falso mito, facendo leva sulla correlazione logica tra lo sviluppo delle attività promozionali e la conseguente crescita di presenze/arrivi. Di fatto, l'unica dinamica sempre dimostrabile è quella inversa: più visitatori arrivano generando entrate, più le DMO possono utilizzarle per investire in marketing. Purtroppo però, in molte destinazioni, quando si verifica un decremento dei flussi in arrivo, si puntano le risorse esclusivamente sulla comunicazione non avendo sviluppato competenze per mettere in campo strategie alternative a quelle che "rassicurano" ("abbiamo sempre fatto così") ma che, alla fine dei conti, non producono i risultati attesi. Il cambio di prospettiva che qui si introduce rimette in discussione le funzioni delle DMO, spostando l'attenzione sui driver decisionali che influenzano i turisti.

Gli influenzatori della domanda sono più spesso spontanei che "programmati"

L'analisi dei flussi effettuata ci dice che gli influenzatori della domanda, ovvero i *triggers* che innescano la decisione del turista sono di vario tipo e spesso non riconducibili alle grandi manovre di marketing (campagne di comunicazione online e offline, attività di branding, partecipazione a fiere) ma a fenomeni spontanei che hanno a che fare con l'interazione tra persone sia in modo diretto (passaparola) che mediato (social media, recensioni/classifiche

I mercati geografici non bastano più

Finora si è ragionato prima di tutto in termini di notorietà sui vari mercati geografici, individuando poi dei target corrispondenti a modelli generali non ricavati dall'osservazione dei visitatori che effettivamente si muovono sul territorio. I **modelli di personas** segnalati come prioritari dalla ricerca di Interbrand (*Exclusive Hedonist, Adventurous Hyperactive, Eco-Explorer*) devono dunque essere sottoposti al test della realtà e incrociati con i profili di fruizione effettivi rilevati sul territorio attraverso la mappatura dei flussi e con informazioni ancora più dettagliate che si possono raccogliere in modo mirato dagli stessi turisti nella destinazione. È importante considerare che ad ogni turista non corrisponde necessariamente un solo profilo di fruizione, in quanto la stessa persona può essere turista enogastronomico, outdoor, naturalistico e culturale durante una stessa vacanza o addirittura in uno stesso giorno.

Il non turista, il nuovo residente

La distinzione turista/residente diventa sempre più fluida e sfumata. Il visitatore è sempre più alla ricerca di esperienze autentiche e rapporti diretti con i *local*: diventa quindi attore nella destinazione e vuole sentirsi residente temporaneo, ponendo nuove sfide alla destinazione *community*. La crisi sanitaria inoltre sta accelerando un fenomeno di nuova residenzialità: sempre più persone scelgono la destinazione lontana dalla propria città come luogo di *smart working* e di vita, divenendo dei non turisti che vogliono sentirsi residenti, ma mantenendo i privilegi degli ospiti.

MERCATO FUTURO



La sfida del futuro sarà la profilazione delle esperienze in base ai visitatori reali e desiderati, spostando il focus dai mercati alle personas. Il customer journey, inteso come l'esperienza del cliente in tutte le sue fasi, diventa il centro dell'analisi strategica dell'ApT. Nell'analisi e selezione delle personas deve essere considerata adeguatamente l'identità del territorio, per dialogare con chi realmente può "aderire" alla proposta autentica della destinazione.

Dai turisti alle persone

Le persone (non solo i turisti, ma anche i residenti) sono il punto di partenza del destination management. L'analisi dei flussi di visita mostra come il cliente sia non più solo il fruitore finale ma co-creatore del prodotto. Allo stesso tempo, il residente non è "spettatore" del fenomeno turistico, ma vive il territorio e partecipa alla costruzione del senso e dell'esperienza di vacanza dell'ospite. La **progettazione del customer journey** -che è il rapporto tra il consumatore ed il prodotto in tutte le sue fasi- **va effettuata sulla base dei profili effettivi degli utenti**. Per costruire dei modelli realistici ed efficaci, si parte dalle motivazioni e dai comportamenti di queste persone prima che dalle loro caratteristiche demografiche. Verrà ripensato il modo del turista di costruire la vacanza sviluppando una sorta di "dynamic packaging" dei prodotti di località, basato sulle diverse proposte offerte dal territorio.

→ PROPOSTE DI INTERVENTO

costruiremo un set di personas basate sull'osservazione reale dei visitatori sul nostro territorio. Le personas verranno definite attraverso 3 fasi:

- 1. le categorie generali individuate dalla ricerca Interbrand**
- 2. i dati di mercato in nostro possesso**
- 3. i modelli di comportamento restituiti dall'analisi dei flussi.**

- **Il set delle personas sarà la base per progettare le esperienze e la loro distribuzione, oltre alle azioni di comunicazione di prodotto.**
- **Attraverso survey mirate chiederemo sistematicamente al cliente i riscontri sulla soddisfazione della vacanza e su specifici elementi dell'esperienza.**
- **Incentiveremo forme di dialogo con l'ospite durante la vacanza (es. whatsapp, live chat) anche partecipando attivamente al progetto della Trentino Guest Platform.**

Dal marketing push al marketing pull

L'obiettivo non è più quello di "spingere" l'immagine e le proposte della destinazione verso il mercato, ma di favorire la condivisione dell'esperienza del visitatore. Il ruolo della DMO si sposta verso lo sviluppo e la valorizzazione delle esperienze ed il coinvolgimento delle persone come "traino" per la narrazione della destinazione.

COMUNICAZIONE

Se tutto parte dall'esperienza vissuta sul territorio, la comunicazione deve alimentare questa condivisione. Il potenziale cliente, attratto anche dal forte posizionamento attuale su alcuni target, deve essere "trainato" verso una forte considerazione della destinazione (politica pull).

→ PROPOSTE DI INTERVENTO

revisione dei processi di comunicazione. Ogni prodotto chiave avrà la sua strategia di contenuti, le sue personas di riferimento e le sue "storie". L'ApT non lavorerà solo come un ufficio stampa ma come un facilitatore: fornirà gli strumenti agli attori della destinazione per raccontare le proprie storie e sviluppare contenuti legati ai prodotti strategici. Saranno sempre più importanti azioni di media relations sia online che offline.

DISTRIBUZIONE

L'innovazione nello sviluppo di esperienze presuppone l'utilizzo di logiche distributive innovative. Per questo diventa strategico il progetto di sviluppo della Trentino Guest Platform per la gestione di dati e la distribuzione delle esperienze sul territorio.

strategia di gestione e distribuzione delle esperienze mediante la nuova Guest Platform. Il nuovo portale di destinazione dell'ApT sarà pensato per dialogare con la piattaforma e gestire la fase di distribuzione oltre a quelle di ispirazione e informazione. Saranno centrali e da approfondire tematiche quali: digitalizzazione di tutti i servizi della destinazione, modelli dinamici di vendita delle esperienze, azioni commerciali di tipo "B2C", coinvolgimento del ricettivo nella vendita di servizi ed esperienze direttamente all'ospite (opportunità di up-selling e cross-selling).

FOCUS TRENTINO GUEST PLATFORM

*Diventare smart, intelligenti e data-driven diventa un percorso imprescindibile per le destinazioni turistiche moderne: il progetto **Trentino Guest Platform mette al «centro» il turista e le sue esigenze. Verrà lanciato nei primi mesi del 2021, ma con una road map di rilasci già definiti nel corso degli anni successivi.***

*Il progetto prevede la collaborazione di tutti gli attori turistici e non, sia privati che pubblici (trasporti, artigianato, agricoltura, operatori, associazioni, ecc), in una modalità di **CO-CONTRIBUZIONE** al progetto. Ogni attore del territorio avrà l'opportunità di rendere accessibile digitalmente la propria proposta ed esporla nella piattaforma secondo standard di integrazione comune e garantendo il suo contributo al progetto.*

OBIETTIVI PRINCIPALI

- Offrire al turista un indispensabile «strumento di relazione con il territorio».
- Creare un patrimonio di dati di prima fonte, ovvero la conoscenza e la mappatura profonda dei propri turisti, attuali e futuri,
- Creare una dorsale tecnologica aperta, che consenta di immaginarsi come una solida piattaforma di spinta all'innovazione per il territorio ed integrazione fra il pubblico e il privato.
- Trasformazione ed evoluzione profonda delle ApT verso un Customer Care moderno.
- Raccolta di dati comportamentali e insight utili la definizione di scelte di prodotto e comunicazione.

LA ROAD MAP DEL PROGETTO 2020 - 2023

La prima applicazione della Trentino Guest Platform verrà sviluppata nel 2021: la Trentino Guest App, una app che permetterà di seguire il turista in tutte le fasi del customer journey si comporrà di 4 contenitori principali:

1. TRAVEL PLANNER: le attività pianificate saranno progressivamente acquistabili o usufruibili se incluse nella Trentino Guest Card o nelle Card Locali, così come il ticketing della mobilità. Nel 2021 si inizierà con integrare il ticketing di alcuni servizi come la mobilità e progressivamente si implementerà anche la possibilità di prenotare ed acquistare attività ed esperienze.

2. SERVIZI: questa sezione è pensata per rispondere in maniera semplice e rapida ai bisogni più immediati del turista. Il valore aggiunto sta proprio nell'aver in un unico luogo, a portata di mano, i servizi del territorio integrati, per farli conoscere e incentivarne l'utilizzo.

3. COMMUNITY: verranno coinvolti come protagonisti del progetto anche i locals trentini, ossia coloro che sono i veri conoscitori del territorio e che potranno contribuire a popolare la community con le loro esperienze. Verranno attivati meccanismi di gratifica per creare premi e riconoscimenti al turista.

4. MY DIGITAL CONCIERGE: questa sezione assolve la funzione di mantenere sempre vivo il contatto con il turista, sia durante la vacanza, che successivamente a vacanza finita.

BRAND PRESENTE FUTURO

BRAND PRESENTE



Cos'è il brand per Madonna di Campiglio? E per tutto il territorio? Attualmente si tratta di un asset di indubbio valore ma poco "dinamico", legato a concetti non sempre ben definiti come "glamour", lusso, mondanità. Lavorare su un territorio rispetto a un semplice servizio o prodotto cambia tutto: non abbiamo a che fare con un bene di consumo, ma con un sistema complesso, dove vivono le persone che danno anima ai luoghi. La sfida del destination branding è dare un senso a questa complessità, in chiave attuale, in chiave autentica.

La comunicazione di marca non porta visitatori

Ricerche condotte dall'Università di San Gallo dimostrano come l'impatto della pubblicità legato ai brand di destinazione e relativi loghi risulta essere relativamente basso per il sistema destinazione: gli studi mostrano come la conoscenza del nome di una destinazione non dipende direttamente dalla diffusione del suo brand turistico, ma piuttosto dall'esperienza personale o da influenze sociali del turista.

Il brand è una funzione del prodotto, non della comunicazione

È sbagliato pensare che il modello di branding dei beni di consumo possa funzionare ugualmente per il brand di destinazione in quanto il territorio non può essere classificato come un semplice prodotto, ma è un sistema complesso. Avendo a che fare con la personale esperienza dei luoghi, la percezione di una destinazione è estremamente soggettiva e variabile: sarebbe dunque riduttivo pensare che le DMO possano controllarla solamente attraverso una strategia di comunicazione. Quindi, dato che il brand è concepito nella gran parte dei casi come un attributo del prodotto e non come una parte del processo di promozione, il *destination branding* può essere efficace soprattutto riferimento a specifiche attrazioni, luoghi iconici e/o eventi particolari.

Da logo a luogo

Gli esperti di *Interbrand* individuano in Madonna di Campiglio il **Masterbrand** a cui vanno associate le declinazioni locali. Anche MdC, come tutti i brand di destinazione, è un patrimonio “ereditato” dalla natura e “tramandato” negli anni, consolidato grazie anche a scelte strategiche mirate (ad esempio eventi di rilevanza mondiale come la 3Tre) e alla stratificazione di esperienze vissute e raccontate.

Si tratta quindi di un punto di partenza, su cui lavorare e che si sostanzia con l’esperienza sul territorio più che nella comunicazione di un logo: dobbiamo quindi segnare il passaggio da **logo a luogo**.

Rileggere criticamente il concetto di notorietà

La pandemia ha messo in discussione anche il concetto di *brand awareness*. Puntare all’aumento di notorietà del brand sui mercati mondiali appare una logica ormai superata, non solo in periodi di crisi sanitaria quando i mercati internazionali sono pressoché inaccessibili, ma anche in un’ottica futura: occorre una rilettura critica dell’utilità di allargare i bacini di utenza quando i numeri attuali sono già insostenibili nei picchi di stagione.

BRANDFUTURO



In futuro servirà ragionare non solo in termini di ranking, ma di contenuti: la nuova dmo fa branding attraverso il prodotto e non viceversa. Il logo è importante, ma il luogo dove fai un certo tipo di esperienze lo sarà sempre di più.

Verso un brand dinamico

Nella logica dei flussi, il *destination branding* non è tanto una funzione di comunicazione ma una conseguenza del posizionamento rispetto ai flussi ed ai pubblici chiave della destinazione.

Nomi come Madonna di Campiglio, Dolomiti di Brenta, rimangono rilevanti nella fase “awareness” e “consideration” come dimostrato dalla ricerca Interbrand, accompagnati dal concetto di “pura italianità”, ma devono essere calati in una logica di prodotto, attraverso un concept che possa sostanziare l’esperienza dei visitatori sul territorio.

→ PROPOSTE DI INTERVENTO

verrà lanciato il concept di prodotto “where mountains meet” (dove le montagne si incontrano) per valorizzare l’unicità di questo territorio: le Dolomiti di Brenta, patrimonio Unesco, che si incontrano con il gruppo Adamello – Presanella, il ghiacciaio più vasto d’Italia, due mondi geologicamente e paesaggisticamente molto diversi che corrispondono a modalità diverse di fruizione della montagna. La “diversità che si incontra” sarà un concetto declinato fino alle esperienze più “micro” del territorio, generando così una varietà straordinaria di offerta e contenuti di comunicazione. Considerando il customer journey, il concept “where mountains meet” verrà calato dalla fase appena antecedente la visita a quelle successive, mantenendo come valori assoluti e nel momento dell’ispirazione quelli sopraccitati (montagna italiana, Dolomiti, Madonna di Campiglio in quanto brand in sé, con i relativi valori associati).

Fare destination branding con le modalità espresse in questo documento presuppone un allineamento con la cultura della montagna presente a livello locale, la quale deve essere da un lato presa come data e dall’altro promossa ulteriormente in coerenza con i valori, veri e distintivi, del brand/destinazione.

Da un posizionamento unico a più posizionamenti di prodotto

Valorizzare il brand significa oggi posizionarlo rispetto ai contenuti rilevanti dell'offerta. Il posizionamento di prodotto è ancora poco definito ad eccezione dello sci. L'esclusività va sostanziata in esperienza tangibile, in grado di posizionare l'offerta e qualificare il brand.

→ PROPOSTE DI INTERVENTO

la nuova strategia di branding ha rinnovato l'identità visuale del logo mantenendo il focus su Madonna di Campiglio, raccontando contemporaneamente la destinazione attraverso una serie di "storie simboliche" legate alle esperienze reali ed ai valori del territorio. Saranno quindi ripensate le grafiche, dando ampio spazio ai contenuti e ai luoghi e meno al logo che diventerà secondario. I canali di comunicazione verranno ripensati secondo una logica di prodotto all-season. In linea con il prodotto, la comunicazione dovrà focalizzarsi sulla produzione di contenuti (principalmente digitali) di alta qualità e potenzialmente virali per favorire la condivisione dell'esperienza e coinvolgere i fornitori nella narrazione delle storie.

Partnership e PR

Il territorio attrae una cerchia molto ampia e qualificata di persone, aziende e contatti. Andranno pertanto sviluppate le relazioni ad un livello più sistemico e convogliate nei progetti di prodotto e di vivibilità più importanti enunciati in questo piano, partendo da chi è vicino al territorio. Le persone sono influenzate nelle loro scelte non tanto dalla semplice esposizione al brand, ma dalla cerchia di relazioni e dalle sfere di influenza.

→ PROPOSTE DI INTERVENTO

mappatura delle aziende coerenti con i valori e prodotti strategici della destinazione nonché rappresentanti l'eccellenza italiana (settore moda, alimentare, design). Ingaggio dei potenziali partner e sviluppo di accordi di co-marketing. Valutare la collaborazione con circuiti internazionali, con ruolo attivo volto a cogliere opportunità reciproche (es. Best of the Alps, Global Geoparks Network, Club 5, Audi destinations). Potenziamento organizzativo e di competenze di ApT per la gestione di questa "nuova" funzione.

Olimpiadi 2026

Qualora la disciplina dello sci alpinismo fosse decretata disciplina olimpica e la candidatura di Madonna di Campiglio venisse accolta per ospitare le prove di sci alpinismo, le Olimpiadi potranno essere occasione per fare branding di prodotto legandosi alla dimensione outdoor alpina: la montagna non solo come sfondo ma come playground internazionale.

→ PROPOSTE DI INTERVENTO

lavorare sul piano relazionale per l'assegnazione delle prove olimpiche in via definitiva. Creazione di un comitato Olimpiadi con le migliori competenze tecniche locali per cogliere al meglio le opportunità emergenti dal progetto.

Landmark

In una logica di brand "vivente" espressa in questo documento, l'idea è quella di creare una struttura iconica ad elevata qualità architettonica e con modalità ecocompatibili, rappresentante i valori massimi del brand, nella quale poter vivere una "brand experience" ai massimi livelli.

La struttura dovrebbe garantire un affaccio sia sulle Dolomiti di Brenta che sul versante Adamello (es. Spinale o Doss del Sabion) e offrire al proprio interno un'esperienza di pura italianità.

→ PROPOSTE DI INTERVENTO

attivazione di un confronto con enti proprietari e amministrazioni competenti della zona che sarà individuata per valutare fattibilità, iter autorizzativi e finanziamento. Necessaria la definizione di un chiaro modello di gestione della struttura e la definizione a priori della giusta dimensione dell'investimento.

PRESENTE

GOVERNANCE

FUTURO

GOVERNANCE PRESENTE



La governance turistica non è solo all'interno di ApT, ma coinvolge il sistema dei soggetti interessati alla "visitor economy" della destinazione. Attualmente l'ambito territoriale è percepito dagli operatori come non-integrato, situazione che è destinata ad acuirsi con l'unificazione con l'ambito delle Giudicarie Centrali e della Val del Chiese. Occorre trovare una governance bilanciata, partecipata e coordinata.

Da turismo a visitor economy

La definizione tradizionale di turismo - persone che viaggiano e pernottano al di fuori del luogo di residenza a scopo di vacanza - è sempre meno adeguata per descrivere il fenomeno che stiamo gestendo oggi: indicatori generici come gli arrivi e le presenze non dicono nulla degli impatti dei visitatori sul territorio. La redditività delle aziende turistiche, ad esempio, come dimostrato anche dalle ricerche condotte dalle Casse Rurali del Trentino, non è correlata infatti solo ai dati di arrivi e presenze, che raccontano una verità molto parziale. Per avere una prospettiva più completa e adatta a leggere la complessità attuale, è quindi il caso di parlare di **visitor economy**. La moderna Dmo non agisce quindi come ente turistico in senso stretto, ma diviene un'agenzia di sviluppo locale che si interfaccia con gli attori economici con l'obiettivo comune di migliorare la vivibilità e l'attrattività del territorio.

Una leadership sbilanciata

La leadership attuale è di fatto attribuita a **Funivie Madonna di Campiglio**: si tratta di una leadership soprattutto economica, legata al modello di sviluppo incentrato sull'inverno dove la componente quantitativa è importante. Il **Comune di Pinzolo** è il soggetto pubblico di riferimento, sia per la concentrazione di turismo sul proprio territorio che per capacità economica, di indirizzo e autorizzativa/esecutiva che esercita. Il Comune di Tre Ville è un altro soggetto ampiamente coinvolto nelle dinamiche turistiche in quanto ente rappresentativo di una parte rilevante del territorio di Madonna di Campiglio. L'ApT come ente funzionale ha faticato in passato a trovare l'equilibrio tra questi rapporti di forza: è indispensabile che torni ad interpretare un ruolo di leadership, soprattutto a livello di visione e programmazione

condivisa. Altri soggetti rilevanti, che detengono il capitale sociale di ApT, contribuiscono direttamente alle scelte in materia di marketing turistico (Parco Naturale Adamello Brenta, Funivie Pinzolo, Comuni, Associazioni Albergatori e Commercianti, Consorzio Pinzolo Val Rendena per il Turismo, Maestri di Sci, Associazione del Turismo Extralberghiero, Consorzio per il Turismo Giudicarie Centrali e Consorzio Turistico Valle del Chiese).

A questi devono essere aggiunti altri importanti soggetti quali la Comunità di Valle, le Regole di Spinale e Manè, le ASUC, le Pro Loco e le altre categorie economiche con le quali, complessivamente, deve essere instaurata una nuova modalità di coinvolgimento, per progetti e con un lavoro attivo congiunto.

ApT deve ripensare le proprie funzioni

Le attività attualmente svolte dall'Azienda fotografano il tentativo di coniugare il complesso delle attività indicate nella legge provinciale del 2002 con le continue sollecitazioni del fenomeno turistico, provenienti dall'interno e dall'esterno del territorio: organizzazione di eventi propri, supporto a manifestazioni terze, campagne di comunicazione, azioni promozionali a tutto tondo, partecipazione ad appuntamenti commerciali B2B, gestione diretta di servizi, sviluppo di esperienze e nuovi prodotti, gestione dei front office, supporto agli operatori, realizzazione di materiali informativi, ecc. La struttura non è ancora formata per la progettazione e sviluppo di prodotti turistici ai quali viene data importanza fondamentale nella nuova legge di riforma e all'interno del presente documento. Anche le altre funzioni aziendali dovranno essere coerenti agli obiettivi del piano e product-driven. Secondo gli operatori, la funzione dell'ApT deve essere soprattutto lo sviluppo del prodotto.

GOVERNANCE FUTURO



Il futuro deve segnare il passaggio da un modello competitivo tra attori verso una rete di diversi soggetti su diversi territori capaci di elaborare e fornire esperienze turistiche all'ospite.

Si prospetta un modello di governance più inclusiva che superi l'antagonismo tra le teste di sistema valorizzandole rispetto a progetti strategici.

Il prodotto diventa il driver delle attività dell'ApT che sostiene delle governance di prodotto a geometrie variabili con le organizzazioni più rilevanti della destinazione e agli altri attori territoriali.

Una governance a geometrie variabili

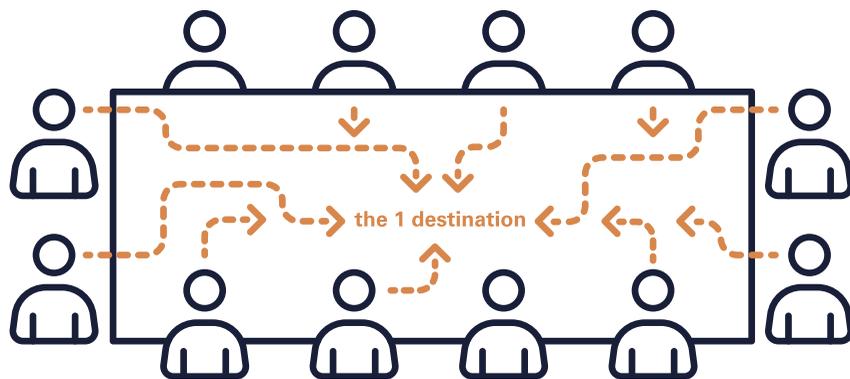
Significa interfacciarsi in modo dinamico e flessibile con i vari stakeholders territoriali, sia pubblici che privati con un'azione di sintesi e coordinamento su specifici progetti. Per rispondere a questa sfida l'ApT ridisegna il proprio ruolo a seconda delle specifiche necessità. Il metodo dei flussi suggerisce infatti il protagonismo delle "teste di sistema" (ossia quei soggetti senza i quali non potrebbero esserci certe tipologie di flussi) che possono farsi carico di specifiche iniziative e progettualità. A seconda dei prodotti/progetti l'ApT potrà rivestire il ruolo di facilitatore, partner (progettuale e/o economico) e/o di supporto nella promozione (sia interna che esterna).

→ PROPOSTE DI INTERVENTO

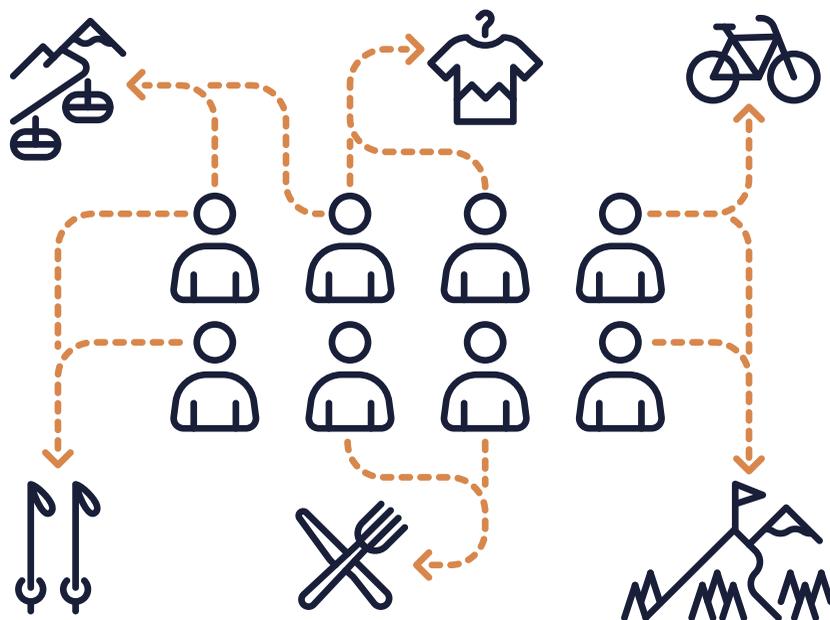
l'ApT del futuro interpreterà la funzione di agenzia di sviluppo territoriale. In alcuni progetti l'ApT avrà il compito di gestione diretta e di finanziamento, per altri sarà il facilitatore lasciando la leadership del processo alle teste di sistema competenti. Saranno quindi attivate diverse governance di prodotto, variabili in base agli specifici progetti strategici contenuti in questo piano, con una maggiore inclusività, secondo il modello illustrato nel seguente schema. Sarà in ogni caso importante mantenere uno stretto collegamento fra gli organi amministrativi aziendali e le singole governance di prodotto, anche mediante la delega sui vari tavoli degli amministratori di volta in volta più conferenti per appartenenza di categoria.

APPROCCIO TRADIZIONALE

una destinazione, un solo tipo di relazione, un "tavolo" dove si decidono le strategie del territorio, sul quale ogni attore "rappresenta interessi" e difende posizioni.

**APPROCCIO GOVERNANCE DI PRODOTTO**

varie aree di business determinate dai flussi turistici più rilevanti e dai relativi prodotti, gruppi di progetto governati dalle "teste di sistema", piattaforme di apprendimento e decisione continua, decentralizzata, ma coordinata da ApT.

**La nuova organizzazione: structure follow strategy**

Il passaggio strategico dell'evoluzione dell'ApT risiede nella sua presenza attiva all'interno dei processi di sviluppo dell'offerta sia con gestioni dirette che attraverso affidamento alle teste di sistema.

→ PROPOSTE DI INTERVENTO

ridefinire la mission di ApT per svolgere le seguenti funzioni:

REGIA: gestione governance prodotto attraverso il coordinamento dei tavoli di progetto con le "teste di sistema" che giocheranno il ruolo di attori protagonisti. Collaborazioni con i partner territoriali per l'esternalizzazione delle attività commerciali B2B (task force commerciali o organizzazioni di incoming con le quali ragionare su selezione e qualificazione delle attività) e per l'attività organizzativo-logistica legata agli eventi (comitato organizzatore eventi di località).

SVILUPPO PRODOTTO: verrà accresciuta la competenza strategica dell'area prodotto con programmi di formazione specifica; creati dei team di prodotto/progetto (anche con competenze trasversali) che potenzialmente possano dialogare con le relative governance di prodotto. L'area lavorerà in sinergia con le Agenzie Territoriali d'Area (ATA) attivate dalla Riforma del turismo.

COMUNICAZIONE: consulenza strategica per definire un nuovo modo di comunicare, anche a sostegno del brand. Tutorship per esecuzione dei progetti strategici di comunicazione e accrescimento competenze interne in accordo tra ApT, ATA e Trentino Marketing.

COACHING: oltre allo sviluppo del prodotto, sarà prevista un'attività di accompagnamento specifico sulle tematiche di "supporto alla vendita", fatta da ApT agli operatori (es. H-Benchmark, Trentino Guest Platform, azioni promozionali B2C).

Unità di crisi

Negli ultimi tempi sono accaduti diversi fatti straordinari che hanno minacciato l'immagine del territorio. In queste fasi è cruciale un coordinamento a livello di comunicazione tra gli enti più rappresentativi ed esposti.

→ PROPOSTE DI INTERVENTO

formalizzare una unità di crisi composta da Sindaco del Comune di Pinzolo, Presidente Azienda per il Turismo e Direttore Funivie Madonna di Campiglio che avrà l'obiettivo di un immediato coordinamento tra i tre soggetti per l'allineamento della comunicazione in uscita dal territorio. Saranno formalizzate alcune procedure di trasmissione dell'informazione ed individuati ruoli e responsabilità operative.

Proposta cambio statuto ApT

Per dare continuità alla programmazione e garantire un orizzonte temporale coerente con la complessità delle sfide emergenti e le progettualità, si propone un cambio di statuto con mandato a Consiglio e Presidente da 3 a 5 anni.

Giovani:

Un'attenzione particolare deve essere rivolta al coinvolgimento delle nuove generazioni nelle opportunità lavorativo-turistiche che il territorio può offrire. Saranno supportati da ApT i programmi già in essere dalle Amministrazioni comunali dell'ambito, sarà considerata la partecipazione di alcuni giovani meritevoli all'interno delle varie governance di prodotto attivate da ApT e sarà creato un gruppo di lavoro (o attivato un rapporto con gruppi giovani già esistenti) per un confronto costante sulla visione futura e la condivisione di concrete opportunità di collaborazione.

FOCUS RIFORMA PROVINCIALE E RAPPORTI CON ALTRI SOGGETTI DEL SISTEMA TURISTICO

L'esecuzione delle disposizioni della riforma del turismo, disposta dalla Legge 8/2020, presuppone, a fronte di una strategia condivisa su un territorio allargato, una chiara definizione del modello organizzativo, dei ruoli e delle responsabilità in seno all'ApT per la gestione "federativa" dei territori armonizzati.

Compito dell'ApT sarà da un lato, il miglioramento continuo dei prodotti turistici sia in senso orizzontale (ampliamento) sia in senso verticale (specializzazione) e dall'altro, la creazione di nuove modalità di coordinamento, in particolare con i soggetti sotto elencati.

Nei rapporti con tutti i soggetti del sistema turistico ApT dedicherà un importante impegno affinché il lavoro in rete massimizzi e non appiattisca le specificità di ogni singola destinazione coinvolta.

AGENZIE TERRITORIALI DI AREA (ATA) - ASSE DEL BRENTA

si occuperanno di infrastrutture di prodotto, lasciando all'ApT la loro gestione.

Verranno create delle reti tra operatori che valorizzeranno le eccellenze di ogni singola zona trainando lo sviluppo. Per

questo obiettivo è importante che sul tavolo ATA ci siano le migliori competenze tecniche di ogni territorio, oltre ad una figura di rappresentanza politica.

TRENTINO MARKETING

Se ApT e ATA si occuperanno in maniera integrata del prodotto, a Trentino Marketing spetterà il compito di promuovere e distribuire i prodotti espressi dalle destinazioni, interpretando il passaggio da una comunicazione di marca ad una comunicazione di prodotto. Anche il brand Trentino dovrà essere alimentato dal prodotto e i contenuti e non da una comunicazione di marca.

VAL DI SOLE

C'è sempre stato uno scambio spontaneo di flussi turistici, ma va favorita una sinergia più strutturata a livello di progettualità, legate ad esempio alla gestione della mobilità e al potenziamento dei prodotti comuni/complementari come il bike o il turismo rurale. Verrà incentivata una riflessione strategica sull'opportunità di ridimensionare il modello di turismo basato sui volumi, condividendo contemporaneamente alcune progettualità specifiche.

GARDA TRENTINO E ASSE DOLOMITI - GARDA

La collaborazione con il Garda Trentino è centrale sotto 3 punti di vista:

1. forza di attrazione notevole sui mercati.
2. ampliamento dell'offerta reciproca.
3. opportunità di sviluppo di nuove proposte che colleghino i due territori (es. proposta cicloturistica DoGa).

Obiettivo principale: diversificazione della clientela e apertura di nuovi sbocchi territoriali e di offerta per cliente attuale.

SKIRAMA

L'idea è quella di contribuire all'evoluzione delle attività del Consorzio verso una logica di prodotto, privilegiando un confronto sull'innovazione di prodotto, e un laboratorio per discutere come far evolvere il modello di business degli impianti, lasciando ad ogni società/destinazione l'attività di comunicazione delle novità definite.

GIUDICARIE CENTRALI E VALLE DEL CHIESE

È stato eseguito un conferimento di ramo d'azienda dei due Consorzi all'interno dell'Azienda per il Turismo, la quale ha ora una competenza territoriale estesa sulle aree Giudicarie Centrali e Valle del Chiese. I Consorzi continueranno a svolgere l'attività di rappresentanza delle istanze locali all'interno dell'ApT e la raccolta di risorse finanziarie che confluiscono nel fondo di gestione dell'Azienda per il Turismo per il sostegno dei progetti di

marketing turistico – territoriale. Nella struttura organizzativa di ApT è stata creata una "divisione" Giudicarie - Chiese che risponde al Direttore Generale. Nel 2021 i Consorzi si impegnano a realizzare una fusione in un unico Consorzio con una partecipazione più ampia degli operatori privati.

PRESENTE VIVIBILITÀ FUTURO

VIVIBILITÀ PRESENTE



La pandemia che nel 2020 ha sconvolto il nostro modo di vivere e rapportarci con la realtà ci ha costretti a trovare soluzioni immediate per permettere il proseguimento delle “funzioni vitali” del territorio. Ma ha anche accelerato una serie di cambiamenti che sarebbero comunque avvenuti: l’opportunità offertaci da questa crisi risiede nel ripensare le prospettive nel lungo periodo.

Il Covid ci deve cambiare in meglio

Si impone un nuovo concetto di sostenibilità del turismo, da intendere anche come fattibilità dello stesso: a quali condizioni è ancora possibile fare turismo? Per chi? Come cambia il modo di vivere il territorio da parte di turisti e dei residenti? Le soluzioni trovate in una fase di crisis management (gestione dei numeri e degli impatti sul territorio, priorità alla sicurezza, reinterpretazione della relazione con turisti e residenti) possono diventare linee guida per uno sviluppo futuro più consapevole.

Sostenibilità: da aspirazione futura a realtà

Dai dialoghi con il territorio la sostenibilità è emersa come la prima leva strategica per lo sviluppo futuro del turismo. La qualità della vita dei residenti e degli ospiti in alcuni periodi delle stagioni non è buona: serve collegarla ad azioni puntuali che portino a risultati misurabili. Il ruolo di un soggetto chiave come il Parco Naturale Adamello Brenta è sempre stato rilevante ma ora lo è ancora di più: deve essere maggiormente coinvolto progetti di sistema con una visione più a lungo termine.

Il climate change è una realtà

Gli operatori della destinazione sono consapevoli che il cambiamento climatico ridimensionerà il peso degli sport invernali e genererà delle minacce ma anche delle nuove opportunità. **Un risultato sorprendente, nella patria dello sci.** Serve un impegno forte degli impianti, che va però accompagnato da uno sforzo di tutto il tessuto imprenditoriale e della comunità verso un modello di sviluppo coerente col cambiamento climatico. Occorre lavorare alla differenziazione di un modello economico basato in buona parte sullo sci, introducendo elementi di innovazione dell'offerta e rafforzando il sistema di servizi e la proposta di attività alternative, in una logica no-season.

Mobilità, non è più sostenibile

Il territorio è complicato a causa della difficile accessibilità e delle condizioni climatiche invernali. In alcuni periodi dell'anno il traffico nei centri abitati è oltre la soglia di tolleranza. La domanda di mobilità dei residenti è soprattutto per brevi distanze, quindi con potenzialità per mobilità attiva (bici e bicicletta elettrica) in presenza di incentivi adeguati. Dalla mappatura del territorio sono emerse delle richieste, in particolare di tipo ambientale, come la mobilità intesa sia come modello di gestione degli spostamenti verso e nel territorio, sia come contributo alla creazione di un territorio a zero emissioni.

VIVIBILITÀ FUTURO



Le destinazioni turistiche hanno la straordinaria opportunità di andare oltre il concetto di “vacanza” per interpretare un cambiamento sociale e ripensare il rapporto tra persone e territorio: dobbiamo cogliere l'occasione per incrementare il valore aggiunto dell'esperienza vissuta dall'ospite, ottimizzare i flussi e innalzare la qualità. La sostenibilità diventa una esigenza di pianificazione e non solo uno slogan. La dicotomia estate-inverno viene superata anche in relazione all'affacciarsi di un nuovo turista-non-turista che sceglie anche di vivere e lavorare sul nostro territorio. Il tutto verso una vivibilità aumentata.

Condividere una visione sostenibile

La necessaria visione di lungo periodo (la qualità prima della quantità) richiede innanzitutto il coinvolgimento della comunità locale intesa in senso ampio (Comuni, Comunità di Valle, PNAB, Associazioni di categoria, Impianti, Asuc, Regole), in una prospettiva di governance inclusiva.

→ PROPOSTE DI INTERVENTO

la strategia di sostenibilità del territorio passa dalla predisposizione di un “Piano di sostenibilità” a supporto del PNAB come risposta alla dichiarazione “qualità prima dei numeri”. ApT si propone come ente di coordinamento e sostegno per creare nuove competenze affiancando di volta in volta le diverse “teste di sistema” responsabili dell'esecuzione di parti specifiche del piano.

Tra i progetti chiave potranno esserci:

- *Skiarea zero emissioni con la leadership delle Funivie anche in riferimento al progetto Smart Altitude.*
- *Supporto all'implementazione di azioni di sostenibilità a fianco del Parco (es. “plastic free”).*

Vivibilità aumentata: non una soluzione di emergenza ma una filosofia per il futuro

Il concetto di vivibilità aumentata, nato come risposta alle nuove esigenze di gestione dei flussi della mobilità turistica e di “razionalizzazione” dell’esperienza nell’estate 2021, deve diventare la filosofia progettuale e la visione del futuro della destinazione. In questo contesto l’ApT interpreta un ruolo di agenzia di sviluppo territoriale per innescare politiche comuni di sviluppo sostenibile e mettere a sistema le varie progettualità verso un indirizzo comune.

→ PROPOSTE DI INTERVENTO

creazione di gruppi di lavoro per l’implementazione di progetti specifici quali:

- Piano di mobilità e interventi chiave sulla viabilità e i centri paese, con leadership del Comune di Pinzolo (tangenziale Pinzolo, centro e zona laghetto Campiglio).
- Interventi di miglioramento della qualità urbana, valorizzazione dei luoghi clou della destinazione, in particolare a Madonna di Campiglio.
- Patto di territorio per disponibilità di servizi al di fuori delle stagioni canoniche.
- Definizione di una politica precisa di gestione del fenomeno escursionistico (frequentazione in giornata della destinazione) in tutti i periodi dell’anno.
- Progetto Electro destination: un’esperienza del territorio basata sul concetto di elettrico ed elettronico (es: e-tron, e-bike, e-festival).
- Attività di advocacy presso le istituzioni locali e provinciali in ottica per la realizzazione dei progetti “macro”.

Nuova residenzialità ed attrattività aumentata

La transizione verso un turismo “senza stagioni” sarà aiutata dall’affermarsi di una “nuova residenzialità” legata anche all’avvento dello *smart working* che il *lockdown* ha materializzato come una realtà per milioni di lavoratori. Sempre più persone potranno scegliere il nostro territorio come luogo di temporanea residenza in *smart working*, ed avranno bisogno di una destinazione più organizzata, vivibile, connessa, accessibile, in grado di fornire servizi tutto l’anno e non solo durante le stagionalità classiche. I confini tra tempo libero e lavoro saranno in continua evoluzione per il “turista-non-turista” e il fenomeno, non esclusivamente collegato allo *smart working*, dovrà essere tenuto costantemente in analisi per rispondere efficacemente in termini di offerta territoriale.

→ PROPOSTE DI INTERVENTO

definizione di un piano di intervento che prevederà tra gli altri i seguenti progetti/attività:

- Infrastruttura: potenziamento della connettività in ottica *smart working*.
 - Messa in rete e successiva promozione specifica degli appartamenti con servizi adatti alla soddisfazione delle personas individuate.
 - Organizzazione di spazi di *co-working* creativo.
 - Modelli di attrazione di business: accordi per la delocalizzazione di aziende, incubazione di start up.
 - Organizzazione di eventi (festival, convegni) su innovazione e le grandi narrazioni odierne.
 - Task force “Super Guest”: coinvolgimento di persone che rivestono ruoli professionali di primo piano in aziende pubbliche e private nazionali e internazionali e che hanno scelto la destinazione per vivere dei periodi come «residenti temporanei».
- Creazione di momento periodico di confronto con la governance territoriale per l’elaborazione di idee e visioni al futuro e la possibile definizione di un’esecuzione congiunta di alcune progettualità.

FOCUS WORKSHOP SUPER GUEST

Il progetto della task force “Super Guest” ha avuto un momento inaugurale con un workshop al quale sono state invitate persone che rivestono ruoli professionali di primo piano in importanti aziende pubbliche e private a livello internazionale e che hanno scelto il territorio non solo per una vacanza occasionale, ma per vivere dei periodi da «residenti temporanei», in alcuni casi addirittura investendo in una casa di proprietà. Dal confronto sono emerse una visione del futuro e di come la destinazione può evolversi in maniera sostenibile e smart.

FUTURO

La **pandemia ha accelerato un cambiamento** che sarebbe comunque avvenuto. **La pandemia ridiscute l’utilizzo del tempo.**

La green economy sarà l’architrave di tutte le politiche economiche e industriali del futuro.

Lo smart working ridisegnerà il mondo dell’impresa. Si lavorerà in modo diverso, con orari diversi in una relazione **mista casa/ufficio**, con modalità di **lavoro più creativo, più di pensiero** perché molte altre saranno sostituite dalle macchine.

Mobilità diversa, meno legata al lavoro. **Mobilità è la vera sfida** che va affrontata anche da una realtà come Campiglio. Non saranno più accettabili spostamenti facili, rapidi ed efficienti fino

a Trento o Verona in treno o in aereo per poi trovarsi senza soluzioni accettabili fino a destinazione. **La logistica senza auto è il principale tema da risolvere per una destinazione di qualità.**

Guardare al modello Zermatt per mobilità, urbanistica, edilizia sostenibile.

Località turistiche come luogo di vita.

Il distanziamento tecnologico genera il bisogno di ricercare relazioni di senso e la località decentrata di montagna può diventare il luogo dove ritrovare queste relazioni.

Focus su **silver economy**.

Territorio come trend setter: creare le condizioni per attirare laboratori, start up investimenti di qualità. Il territorio deve **lavorare sull’esotismo di prossimità** evitando il rischio di trasformarsi in un **non luogo**.

EVOLUZIONE DELLA DESTINAZIONE

Qualificare l’offerta e capire prima di tutto chi vogliamo come ospiti.

Offerta oltre lo sci, la monocultura dello sci è superata: serve una strategia che non pregiudichi la redditività e fare investimenti su bike – ebike.

Andare verso un turismo più **green** in alternativa a sci che potrebbe essere risorsa in via di esaurimento.





Campiglio vivibile tutto l'anno.

ApT come hub che mette in comunicazione i players del territorio.

Economia circolare. Serve una diversa partnership tra pubblico e privato, un vero cambio di paradigma. **Festival sui grandi temi**, da musica a medicina, wellness e cultura.

Lavorare per attenuare il bipolarismo stagionale.

Le Dolomiti e i versanti glaciali sono terreni diversi e complementari anche per le esperienze che offrono; questa complementarietà va valorizzata.

Centralità dei collegamenti, perché si va sempre più verso forme di trasporto personalizzato e non collettivo.

Funivie come sistema di trasporto integrato.

Valorizzare la dimensione alpina **evolvendo la qualità dei rifugi** e sviluppando lo scialpinismo.

Creare una nuova sede per il north working: uffici sostenibili per contaminazioni di competenze, sedi distaccate di aziende, incubatore di start up.

CONCLUSIONI:

Serve pensare a una destinazione vivibile tutto l'anno.

Siamo stati protagonisti del passato, ora dobbiamo esserlo del futuro.

Il piano strategico deve dare un impulso forte alle comunità locali.

Se il prodotto sci è ancora un volano fondamentale per attrarre visitatori, fuori stagione c'è un potenziale enorme ma serve un patto di destinazione, tutti devono fare la loro parte.

FOCUS PIANO DI MOBILITÀ

Parallelamente all'elaborazione del presente piano strategico è stata commissionata alla società Decisio la realizzazione di un piano di mobilità incentrato su Campiglio e Pinzolo ma pensato in una logica di modularità per successive estensioni sul resto dell'ambito. Per la sua rilevanza nell'evoluzione della destinazione e per la necessità di una più approfondita condivisione con le amministrazioni comunali, se ne presentano qui di seguito gli elementi chiave.

LA VISIONE DI MOBILITÀ E GLI OBIETTIVI GENERALI

L'indagine conoscitiva ha permesso di costruire alcuni obiettivi generali per governare le politiche di mobilità nel territorio, delineandone una visione futura.

ALLINEAMENTO TRA IMMAGINE DI QUALITÀ E SERVIZI DI MOBILITÀ DI ECCELLENZA

Uno dei problemi riscontrati nella conduzione dello studio è l'esistenza di un disallineamento tra il brand turistico di qualità e l'offerta di mobilità in particolare a Madonna di Campiglio e Pinzolo. La revisione del sistema di mobilità ha il potenziale per mitigare o eliminare questa incoerenza, migliorando l'esperienza di vacanza del turista, rafforzando l'immagine e il brand delle località e, allo stesso tempo, la qualità della vita dei residenti. In questo senso, in una località di eccellenza il turista fa un'esperienza totale e avvolgente e, idealmente, la sua vacanza non si "interrompe" nei momenti in cui si deve spostare ma, anzi, questi costituiscono parte integrante dei momenti di divertimento e relax ricercati.

TERRITORIO PROGRESSIVAMENTE MENO DIPENDENTE DALL'USO DELL'AUTO E "VACANZA VERDE"

L'ambizione di medio/lungo termine è diventare un territorio progressivamente meno dipendente dall'uso dell'automobile privata, tutelando il patrimonio ambientale e naturalistico che è, in ultima analisi, anche il patrimonio economico di tutta l'area. Idealmente, il territorio potrebbe puntare a diventare quasi completamente "car-free" in un'ottica di medio-lungo termine. Questa visione, che sarà possibile concretizzare solo con interventi differenziati e graduali, partirà dalla progressiva riqualificazione degli spazi e dei servizi all'interno dei centri urbanizzati per poi idealmente estendersi a gran parte del territorio nei decenni a venire, compatibilmente con interventi infrastrutturali decisivi. Una volta realizzata, almeno in parte, tale visione sarà possibile per il turista o per il residente arrivare nel territorio e dimenticare l'automobile, senza veder limitata la propria libertà di spostamento e, anzi, potendo raggiungere tutti i luoghi del territorio senza doversi preoccupare di guidare, senza inquinare e con la consapevolezza di contribuire a preservare il territorio e la bellezza del paesaggio.

TURISMO SOSTENIBILE NEI MODI E NEI TEMPI

Una delle fonti di insostenibilità maggiore, che è necessario "rincorrere" con l'offerta (anche) di mobilità è la fortissima stagionalità del turismo che caratterizza il territorio, e che si concentra in pochissimi mesi estivi ed invernali. Questo avviene spesso in località alpine, anche se vi sono molti esempi di località dell'arco alpino italiano che mantengono un livello di turismo importante anche "fuori stagione."





La concentrazione di turisti crea uno squilibrio forte nelle dinamiche del territorio e nella vita dei residenti, oltre che rendere complessa la pianificazione di servizi di mobilità che possano essere efficienti e competitivi dal punto di vista economico. In questo senso, il turismo diventa sostenibile nei modi e nei tempi se lo squilibrio stagionale si riduce rispetto all'attuale e se l'identità della valle nella bassa stagione non viene stravolta dall'arrivo dei turisti ma, anzi, diventa parte integrante della proposta turistica. nei modi e nei tempi se lo squilibrio stagionale si riduce rispetto all'attuale e se l'identità della valle nella bassa stagione non viene stravolta dall'arrivo dei turisti ma, anzi, diventa parte integrante della proposta turistica.

QUADRO DI RIFERIMENTO

Dell'investigazione conoscitiva effettuata preliminarmente sono emerse differenti dimensioni del "problema mobilità" nel territorio in esame. Per poter agire efficacemente è necessario intervenire in maniera diversificata e integrata su tutte le cause su cui sia possibile avere una influenza. Allo stesso tempo, sono diversi gli attori che possono avere un ruolo su ciascuna dimensione del problema.

In particolare, sono state identificate le seguenti dimensioni:

• TRE DIFFERENTI SCALE GEOGRAFICHE

che corrispondono grossomodo a tre diversi "raggi" di spostamenti di turisti o residenti da, verso e all'interno del territorio:

Lungo raggio: arrivare nel territorio (es: Milano – Pinzolo).

Medio Raggio: muoversi nel territorio fra un polo principale e l'altro (es: Pinzolo – Campiglio, o Sant'Antonio di Mavignola – Val Genova).

Corto Raggio: muoversi nel territorio all'interno dei poli principali (es: all'interno di Pinzolo).

• TRE DIFFERENTI SCALE TEMPORALI DEGLI INTERVENTI POSSIBILI

Breve periodo: misure attuabili immediatamente o nell'arco di 1-2 anni; corrispondono a quello che si definisce "quick-win," ossia gli interventi di costo contenuto e che possono essere utilizzati anche a livello politico e comunicativo per informare e motivare la popolazione circa le azioni intraprese.

Medio periodo: misure attuabili indicativamente nei prossimi 2-5 anni, che richiedono una pianificazione e progettazione attenta ma all'interno delle possibilità attuali del territorio.

Lungo periodo: misure incerte, attuabili nell'arco di 10-20 anni e di cui però sono meno noti i contorni e le possibilità concrete devono essere investigate anche con attori sovra-locali.

• QUATTRO STRATEGIE TRASVERSALI SU CUI AGIRE NELLE DIVERSE SCALE GEOGRAFICHE E TEMPORALI

Spazi: riorganizzare e riqualificare gli spazi (soprattutto urbanizzati) per consentire alle diverse forme di mobilità sostenibile di operare al meglio. In questo modo, tutte le modalità di spostamento acquistano pari dignità e importanza e viene promosso

un "ri-equilibrio modale" dall'auto verso forme di mobilità sostenibile e attiva, l'eliminazione delle barriere e il miglioramento dell'accessibilità e della sicurezza anche per le categorie più vulnerabili come, ad esempio, bambini e anziani.

Servizi: potenziare o, se necessario, ripensare i servizi offerti in un'ottica integrata e che abbia al centro l'utente e i suoi bisogni. Tali servizi dovranno essere focalizzati sia sul migliorare l'offerta di mobilità (trasporto collettivo e in sharing, mobilità in bicicletta e a piedi, intermodalità fra le varie forme) sia sul ridurre la domanda di mobilità (ad esempio tramite diffusione di servizi sul territorio), sia sul modificare i fattori che forzano una determinata scelta di mobilità (ad esempio fornitura di un servizio di deposito sci/scarponi per promuovere la camminabilità).

Abitudini: lavorare sui comportamenti delle persone e sulla cultura di mobilità del territorio, poiché anche il miglior servizio non ha successo se le persone non hanno gli strumenti cognitivi e culturali per sapere perché e come utilizzarli. In questo senso, le abitudini e i comportamenti delle persone costituiscono la infrastruttura sociale del territorio. Come emerso dalle fasi precedenti, tale infrastruttura deve essere necessariamente parte integrante della vita quotidiana del territorio e, pertanto, sarà necessario

realizzare campagne di educazione, comunicazione e incentivazione di buone pratiche che coinvolgano sia i turisti che i residenti.

Governo del territorio: coordinare tutti gli attori del territorio, che sono molti e di tipologia estremamente differente (consorzi, amministratori locali, singoli privati, enti territoriali sovra-locali etc.), verso il raggiungimento degli obiettivi comuni che, in ultima analisi, beneficeranno l'intero territorio e quindi anche il singolo.

Nei capitoli del piano di mobilità si declinano le quattro strategie sopra descritte secondo le tre scale geografiche e temporali identificate. Se il territorio potrà approcciare il tema della mobilità secondo queste strategie sarà in grado di ottenere allo stesso tempo cambiamenti di breve periodo e impostare strategie di visione di lungo termine, lavorando sia sul contesto "micro" e locale sia sulle dinamiche "macro" e la scala di valle o regionale. Le strategie individuano in questo senso 4 direzioni su cui muoversi con azioni specifiche, prolungate nel tempo e dotate di obiettivi condivisi e, soprattutto, di un coordinamento comune. Rispetto al piano di mobilità anticipiamo in questo contesto l'elenco della azioni più importanti, senza una descrizione delle stesse e un collocamento nelle variabili sopra individuate.

PROPOSTE DI INTERVENTO

SPAZI DI RELAZIONE



SPAZI DI RELAZIONE

- **Estensione dell'area pedonale** nel centro di Madonna di Campiglio.
- **Creazione di nuove aree pedonali** nel centro di Pinzolo (in particolare a seguito della nuova circonvallazione).
- **Aumentare gli spazi di relazione** anche in altri centri della Valle.

SPAZI DI CONDIVISIONE

- **Identificare nuovi spazi di condivisione** nei centri abitati.
- **Abbassamento a 30 Km/h del limite di velocità** negli spazi di condivisione individuati.
- **Risistemazione superficiale e azione fisica** di moderazione del traffico.
- **Eliminazione barriere architettoniche** in tali spazi.



SPAZI DI CIRCOLAZIONE

- **Creazione di una rete portante di percorsi camminabili e ciclabili** all'interno dei paesi, partendo da Campiglio e Pinzolo.
- **Miglioramento rete portante di percorsi camminabili e ciclabili** tra i paesi della Valle.
- **Completamento e segnalazione del percorso ciclopedonale** fra Pinzolo e Campiglio e fra Dimaro e Campiglio.
- **Marcata segnalazione verticale e orizzontale della rete ciclabile e camminabile.**
- **Impiego di autobus elettrici e di più piccola dimensione** nelle aree urbane e nelle principali valli laterali, come servizio pubblico (da valutare impatto mezzi a guida autonoma).
- **Sistema BRT** (bus a trasporto rapido) nei fondovalle (Tione - Campiglio - Dimaro).
- **Implementazione di servizio totalmente a chiamata**, organizzato tramite NCC locali, ad integrazione delle forme precedenti e per una mobilità più capillare sul territorio.
- **Limiti di peso, dimensione e soprattutto orario per le consegne di merci** (criticità consegne corrieri acquisti online, ad esempio valutare centro unico di consegna in località).
- **Chiusura Via Presanella** a Campiglio dal centro.
- **Nuova ZTL** in Via Campanil Basso.
- **ZTL in Via Pradalago e Via Cima Tosa a Campiglio.**
- **Nuova bretella** tra Viale Dolomiti e Via Adamello/Presanella a Campiglio.
- **Studio mobilità sostenibile verso località Plaza.**

SPAZI DI INTERAZIONE E INTERSCAMBIO

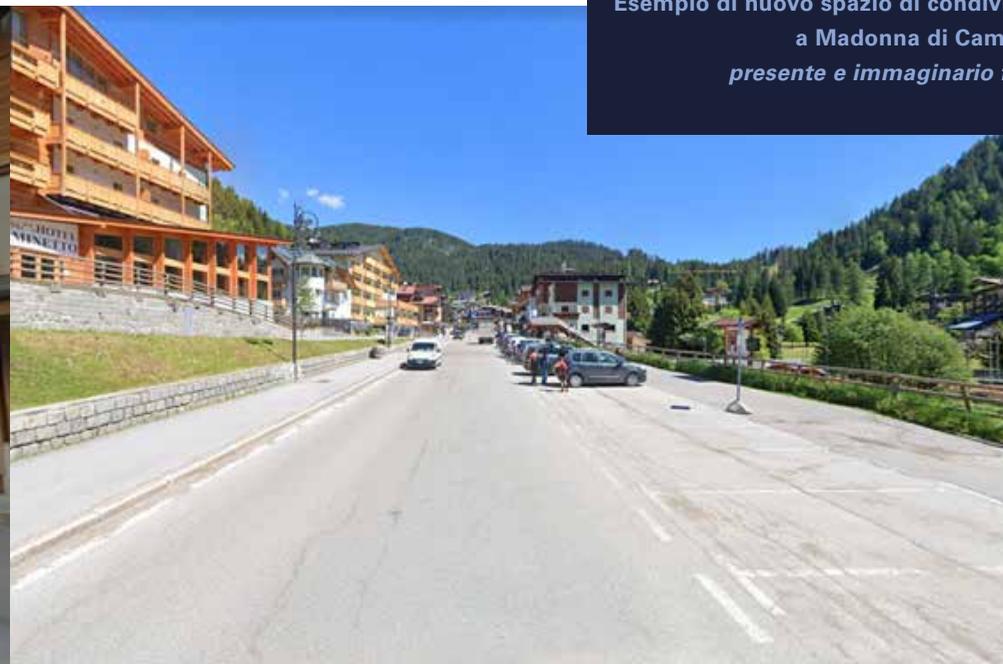
- **Disincentivare l'utilizzo dell'auto privata** anche con un sistema di tariffazione penalizzante le soste in centro.
- **Graduale riduzione dell'offerta di sosta** su strada nelle aree centrali (es. Viale Dolomiti di Brenta a Madonna di Campiglio).
- **Servizi di ticketing intelligenti** (con smartphone).
- **Fermate smart** (pannelli informativi con visualizzazione in tempo reale dei mezzi disponibili per i servizi di mobilità).
- **Parcheggio Dolomiti a Campiglio** dedicato ai lavoratori stagionali.
- **Parcheggio Colarin riqualificato** in ottica di camminabilità e ciclabilità (possibile hub per consegna bici elettriche) e gestito a rotazione o pagamento.
- **Maggiori stalli per biciclette** nei centri abitati
- **Belvedere Express**, prosecuzione della fattibilità dell'impianto da parte del Comune di Pinzolo in collaborazione con Funivie Campiglio, Provincia Autonoma di Trento e Comunità Europea.



SERVIZI, ABITUDINI, GOVERNO DEL TERRITORIO

- **Servizi di bike-sharing** (possibilmente di tipologia geo-fenced).
- **Creazione di una cultura della mobilità.**
- **Comunicazione preventiva** alla popolazione per spiegare i cambiamenti previsti.
- **Creazione di una card mobilità** per residenti e proprietari di seconde case.
- **Definire piani di spostamento** casa - lavoro da parte delle principali organizzazioni del territorio (es. Funivie).
- **Individuare un "mobility manager"** all'interno di ogni azienda locale rilevante per mantenere l'attenzione sulla tematica a partire da chi vive e lavora costantemente nel territorio.
- **Corsi di incentivazione dell'uso della bicicletta** (es. patente della bici).
- **Creazione di una governance per la mobilità** (tavolo con ApT, Comune di Pinzolo e Tre Ville, Funivie Madonna di Campiglio e Pinzolo, etc).

Esempio di nuovo spazio di relazione
a Madonna di Campiglio
presente e immaginario futuro



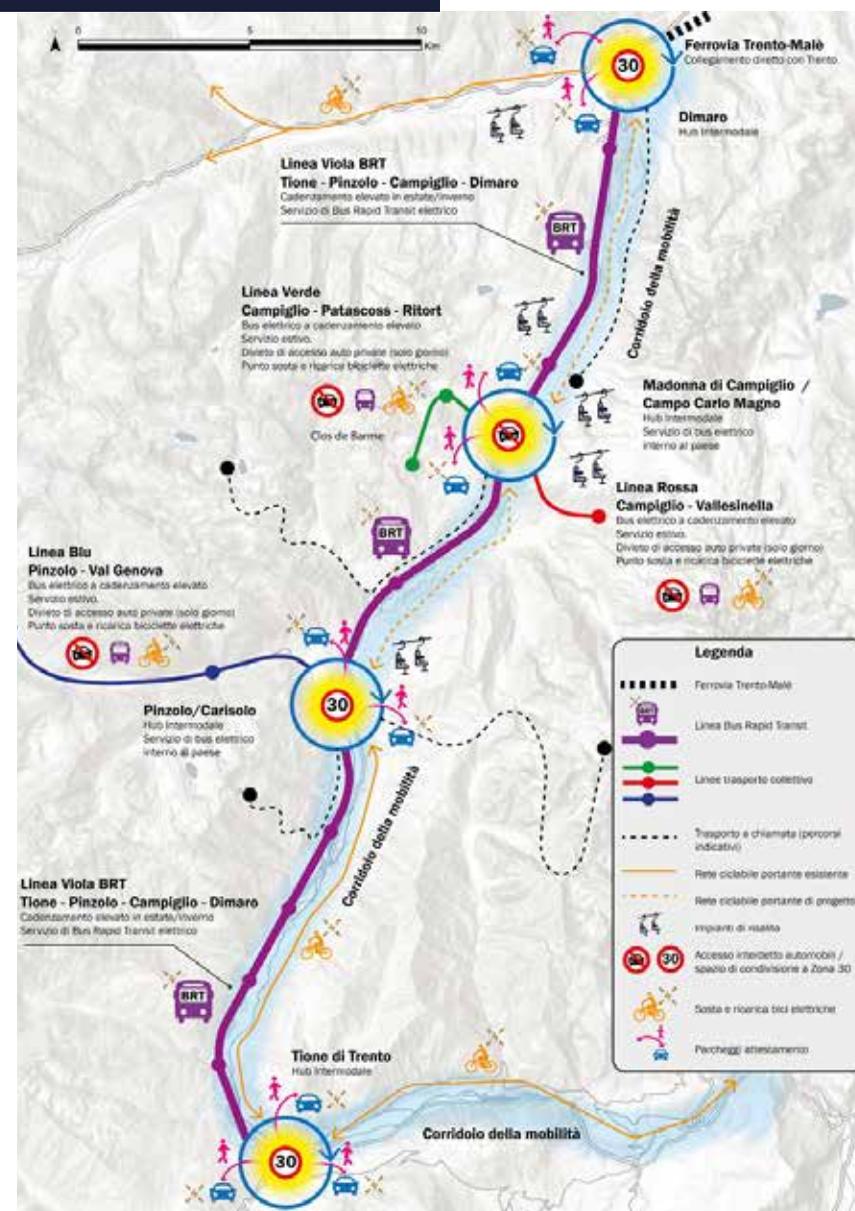
Esempio di nuovo spazio di condivisione
a Madonna di Campiglio
presente e immaginario futuro



Esempio di nuovo spazio di relazione a Pinzolo
presente e immaginario futuro



Concept mobilità su una parte
dell'ambito turistico



SINTESI PROGETTI

In questo capitolo viene riportato un elenco non esaustivo dei progetti più importanti contenuti nel piano che saranno sviluppati a medio/lungo termine, con un'indicazione temporale della loro esecuzione. La presente sintesi ha anche lo scopo di poter diventare un'efficace linea guida per tutti gli operatori del territorio, con il fine di riuscire ad armonizzare le scelte ed unire le forze in obiettivi comuni per la massima valorizzazione della destinazione

DAL 2021

TOP EXPERIENCE

- Il primo passo deve essere il **coinvolgimento del territorio** per l'emersione delle esperienze più significative e particolari, ma ancora poco valorizzate, che l'ospite può vivere al di fuori dei prodotti di massa.
- Selezione, sviluppo e **distribuzione** delle esperienze da parte di ApT per l'**estate 2021**, con l'attivazione di un contemporaneo programma di **formazione** che prepari gli operatori ad erogare in autonomia esperienze di qualità e coerenti con l'offerta turistica del territorio.

OUTDOOR

- Il progetto "Outdoor" **pluriennale** prevede la realizzazione di un piano di sviluppo dell'outdoor (masterplan) che definisca le tipologie di interventi in ambito di servizi, sviluppo di nuove competenze e design del territorio (infrastrutture, sentieristica, segnaletica); ciò per i due filoni individuati: **outdoor slow** e **outdoor alpino**.
- Dolomiti - Garda: lancio del prodotto bike **DoGa** (Dolomiti Garda - Alpine Cycling Route), in collaborazione con le altre ApT in una prospettiva di Agenzia Territoriale di Area finalizzata a potenziare le esperienze da vivere sull'asse Garda - Dolomiti.
- Lancio di una prima proposta **outdoor slow** e del progetto **La Via delle Normali** nell'**autunno 2021**.

WINTERPASS

Istituzione di un gruppo progettuale, con la partecipazione di ApT e leadership delle società **Funivie**, con l'obiettivo di:

- Creare un **sistema integrato di offerta invernale** "winterpass", una card multiservizi distribuita con modalità similari al classico skipass che includa diverse esperienze/servizi oltre lo sci; l'obiettivo è quello di sfruttare l'effetto traino del prodotto sci per far crescere proposte e servizi collaterali, e allo stesso tempo diventi un valore aggiunto per l'ospite sciatore.
- Effettuare un'analisi approfondita sull'attuale "**modello sci**", in particolare con riferimento alle opportunità derivanti dalla differenziazione dei ricavi, dal tracciamento dei comportamenti, dall'applicazione di logiche di revenue e di gestione dinamica dei flussi.

MOBILITÀ

- Istituzione di un gruppo di lavoro con la partecipazione di ApT e leadership del **Comune di Pinzolo**, per programmare gli interventi chiave in tema di: **viabilità ordinaria**, la **vivibilità dei centri paese** e la **mobilità turistica** sostenibile. Il punto di partenza del progetto saranno i centri abitati di Madonna di Campiglio e Pinzolo, per giungere poi ad un modello integrato di mobilità all'interno e all'esterno dei confini dell'ambito territoriale di competenza di ApT.
- Immediata e particolare attenzione sarà dedicata ai primi interventi di mobilità sull'**estate 2021** e per l'**inverno 2021/2022**.

PLASTIC FREE

Progetto sviluppato con la leadership del **Parco Naturale Adamello Brenta** e la collaborazione di ApT, volto principalmente all'eliminazione della **plastica monouso** dai rifugi in quota, iniziando da quelli situati all'interno della Skiarea Campiglio Dolomiti di Brenta. Il progetto sarà **lanciato nel 2021** e potrà essere successivamente esteso ad altre categorie.

ALTA GAMMA

Creazione di un gruppo di lavoro fra le "teste di sistema" del **settore "lusso"** per la definizione di un'offerta integrata di proposte ed **esperienze di alta gamma**, lo sviluppo di coerenti servizi a livello di località e la programmazione di specifiche azioni di comunicazione e distribuzione rivolte al mercato di riferimento. Nello specifico è già definita la partecipazione alle prossime edizioni dei seguenti **workshop del lusso**: "Loop" a Vienna, "Duco" a Firenze, "Luxury Travel Mart" a Mosca, "ILTM" a Cannes.

NUOVA NARRAZIONE

- Ideazione della nuova **visual identity** di destinazione (nuovo logo e grafica) ed implementazione del **portale di destinazione** sulla base della nuova identità di ApT, dell'architettura di prodotto e dei nuovi contenuti. Il sito si collocherà in una diversa logica di distribuzione integrata con Trentino Guest Platform (il sito maggiormente ispirazionale/ esperienziale, la guest platform come supporto informativo durante la vacanza).
- Declinazione effettiva del concept di prodotto "**where mountains meet**" attraverso un nuovo modo di raccontare il territorio, incentrato sulla massima valorizzazione della **diversità che si incontra**, tramite la produzione di contenuti digitali di alta qualità.

NUOVA DISTRIBUZIONE

- Mappatura dei profili della domanda attuale, basandosi sull'osservazione dei visitatori durante la vacanza e sull'attività di **analisi dei dati evoluta**, per giungere all'individuazione di quelle "persona tipo" (personas) alle quali rivolgere le nuove proposte di vacanza.
- **Trentino Guest Platform**: lancio del nuovo strumento di sistema, sviluppato da Trentino Marketing con la costante collaborazione di ApT, che ha l'obiettivo principale di diventare l'assistente personale e digitale durante la vacanza. L'ospite avrà a "**portata di mano**" con un semplice clic tutta l'informazione sull'offerta turistica e la conseguente opportunità di acquisto online dei vari servizi disponibili. Il progetto prevede degli obiettivi su un orizzonte triennale.

NUOVA ORGANIZZAZIONE AZIENDA PER IL TURISMO

Gli interventi saranno principalmente:

- Ridefinizione delle **funzioni svolte da ApT**, con principale focus sul prodotto turistico e creazione di **team di progetto** interni all'azienda.
- Attivazione delle **governance di prodotto**, ossia gruppi di lavoro su progetti strategici, che includano gli operatori turistici di volta in volta più esperti sulle tematiche da sviluppare.
- Attivazione di un programma di **coaching** rivolto agli operatori, con l'obiettivo di creare un allineamento tra azioni individuali dei singoli e quelle di sistema. Sarà incentivata l'adesione a progetti di sistema quali: maggiore utilizzo dello strumento **H-Benchmark**, vendita tramite prezzi e canali confidenziali delle esperienze (opportunità di **up-selling** per gli operatori).

DAL 2022

PROGETTO "50 VALLI"

- Valorizzazione del territorio "allargato", individuato nelle molteplici valli laterali alla Val Rendena, Giudicarie Centrali e Valle del Chiese, in un'ottica di **fruizione diffusa** dell'outdoor e di "**esotismo di prossimità**".
- Ideazione di un vero e proprio **concept di prodotto** e di una successiva analisi di fattibilità insieme a tutti gli enti proprietari e amministrativi delle zone interessate.

PROGETTO "MONTANITÀ"

- Sviluppo di un progetto volto a valorizzare **l'autenticità della vita in montagna**, dove l'elemento rurale/tradizionale si posiziona in antitesi ma anche in accordo con il concetto di mondanità.
- Sviluppo di progettualità concrete che coinvolgano l'ambito turistico nella maniera più ampia possibile, con particolare attenzione ai prodotti di eccellenza della **filiera agro-alimentare** locale (es. farina gialla di Storo, Razza Rendena).

SKIAREA ZERO EMISSIONI CO2

Progetto di posizionamento della Skiarea in un'ottica di ulteriore **sostenibilità**. La leadership di progetto in capo alle **Funivie**, in continuità con il progetto Smart Altitude, sarà accompagnata da un ruolo di supporto e diffusione sul territorio da parte di ApT.

ALL SEASON

- Definizione di un **patto di territorio**, con impegni e responsabilità chiare di ogni parte coinvolta, finalizzato ad una maggiore vivibilità della montagna al di fuori dei periodi classici di stagione.
- Individuazione di un **periodo minimo di stagione** (metà giugno – metà settembre) e aggiunta di alcuni periodi più estesi (come il mese di ottobre) nei quali definire contenuti (es. proposte specifiche di ApT e degli operatori outdoor) e servizi basilari (es. apertura impianto di risalita e un numero minimo di bar, ristoranti, negozi, strutture ricettive).

NUOVA RESIDENZIALITÀ

- Analisi e monitoraggio della tendenza alla frequentazione della montagna per motivazioni non completamente di vacanza e/o tempo libero.
- Definizione di un'offerta specifica per il target del "**turista-non-turista**" ad esempio tramite la messa in rete degli **appartamenti** con caratteristiche idonee allo **smart working**, potenziamento della connettività, organizzazione di spazi di co-working creativo, incubazione di start up che si occupano di innovazione nel campo turistico e non solo.

PARTNERSHIP

- Individuazione delle aziende più coerenti con i valori e prodotti strategici della destinazione.
- Ingaggio dei potenziali partner e sviluppo di accordi di **co-marketing**, funzionali al rafforzamento del **brand**.
- Valutazione di collaborazioni con circuiti internazionali.

IL METODO DI LAVORO

Il percorso che ha portato al piano strategico ha previsto le seguenti fasi

ANALISI TERRITORIALE → ANALISI DEI FLUSSI DI VISITA → DEFINIZIONE PRIORITÀ D'INTERVENTO

Analisi del contesto e dialogo con il territorio

La prima fase è consistita in un'analisi approfondita della situazione attuale, finalizzata a definire un quadro conoscitivo relativo alle potenzialità di offerta del territorio attraverso i seguenti step:

- **ANALISI DEI DATI MACRO** (arrivi, presenze, offerte ricettiva etc.)
- **FOCUS GROUP CON LA STRUTTURA DELL'APT** per conoscere gli aspetti legati alla governance della destinazione
- **ESPLORAZIONE DELLE PROGETTUALITÀ TERRITORIALI**
- **INTERVISTE IN PROFONDITÀ CON GLI STAKEHOLDER**
- **QUESTIONARIO ONLINE A OPERATORI E AMMINISTRATORI**
- **FOCUS GROUP CON SUPER GUEST DELLA DESTINAZIONE**

Il team di lavoro ha effettuato una serie di colloqui in profondità con osservatori privilegiati del turismo nell'area, indagando le prospettive di sviluppo rispetto alle varie aree territoriali e tracciando un quadro di insieme con le potenzialità e le criticità da affrontare.

Gli stakeholders territoriali sono stati coinvolti in base alla loro conoscenza della situazione economica, alla loro esperienza professionale, al ruolo ricoperto all'interno delle comunità.

Le informazioni raccolte ed elaborate in questa fase sono servite a tracciare un quadro conoscitivo iniziale entro cui strutturare l'attività di ascolto del territorio, che ha visto il coinvolgimento degli operatori della destinazione attraverso interviste in profondità e la somministrazione di un questionario online.

È stato poi somministrato agli operatori e ai rappresentanti di amministrazioni ed enti locali un questionario online incentrato sulle questioni critiche per lo sviluppo del turismo del territorio emerse dai focus group e dalle interviste. Nel mezzo della pandemia, abbiamo affrontato il tema dell'emergenza sanitaria, raccogliendo la visione del territorio rispetto alle modalità di reazione alla crisi e alle prospettive di ripresa e di sviluppo *post-covid*.

L'indagine è consistita in un'analisi approfondita sugli orientamenti e sulle scelte degli attori attivi nel sistema locale, con riferimento al comparto turistico.

Il questionario si è concentrato sugli elementi del sistema di offerta turistica, per comprendere lo stato attuale della situazione e per verificare l'effettiva attitudine alla cooperazione da parte degli attori attivi sul territorio. Dall'analisi delle risposte è stato possibile ricavare una rappresentazione interessante e variegata del punto di vista del territorio sulle sfide del turismo.

Analisi dei flussi turistici

Per effettuare l'analisi territoriale dei flussi turistici il gruppo di lavoro di è avvalso del metodo SGDM (San Gallen Destination Management Model), sviluppato dall'università di San Gallo in Svizzera e applicato in Italia da tsm – Trentino School of Management.

Si tratta di una metodologia di lavoro innovativa che si concentra sul comportamento dei visitatori in una destinazione: analizza quindi i flussi turistici intesi come insieme di persone che si spostano in un territorio per svolgere un'attività e vivere un'esperienza. Si parte infatti dall'idea che è il visitatore a "creare" la destinazione decidendo cosa fare, dove andare, quali servizi utilizzare.



Per tracciare i flussi sulle mappe del territorio sono stati coinvolti gli operatori dell'offerta turistica territoriale nell'ambito di workshop organizzati nei punti nevralgici del territorio. Gli operatori sono stati scelti in base alla loro effettiva conoscenza del turista, dei luoghi che visita, dei comportamenti di acquisto, dei servizi che richiede, dei mezzi di trasporto che usa, del periodo di permanenza. Ai partecipanti dei workshop sono state distribuite cartine del territorio con diverse scale per dare la possibilità di rappresentare sia i flussi "macro" che attraversano un territorio molto ampio (come ad esempio itinerari di lunga percorrenza, o tour in bike ed e-bike) sia i flussi "micro", ovvero quelli che riguardano porzioni molto precise di territorio e sono legati ad attività o risorse molto specifiche (es. itinerari di sci alpinismo, arrampicata in falesia, visita ad un biotopo, etc.).

Nello specifico, sono stati realizzati 4 workshop:

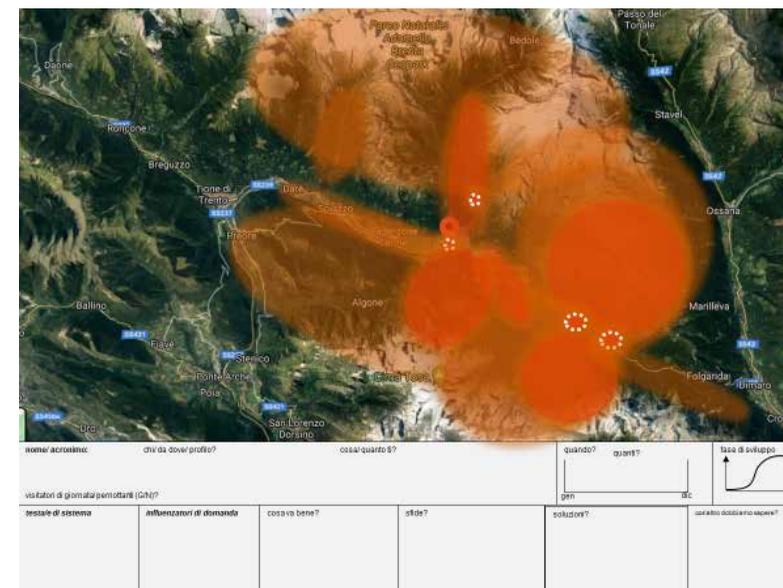
- 1. WORKSHOP ONLINE** per la spiegazione del metodo e la catalogazione dei flussi principali
- 2. WORKSHOP IN PRESENZA** per la mappatura della prima parte dei flussi catalogati
- 3. WORKSHOP IN PRESENZA** per la mappatura della seconda parte dei flussi catalogati
- 4. WORKSHOP CON UNA RAPPRESENTANZA DEGLI OPERATORI** per la validazione e l'integrazione dei flussi mappati nelle prime fasi

Il lavoro sul campo ha consentito di raccogliere 80 flussi di visita, in modo da costruire una rappresentazione del fenomeno turistico con un livello di dettaglio molto interessante e un grande coinvolgimento degli operatori e degli stakeholders.

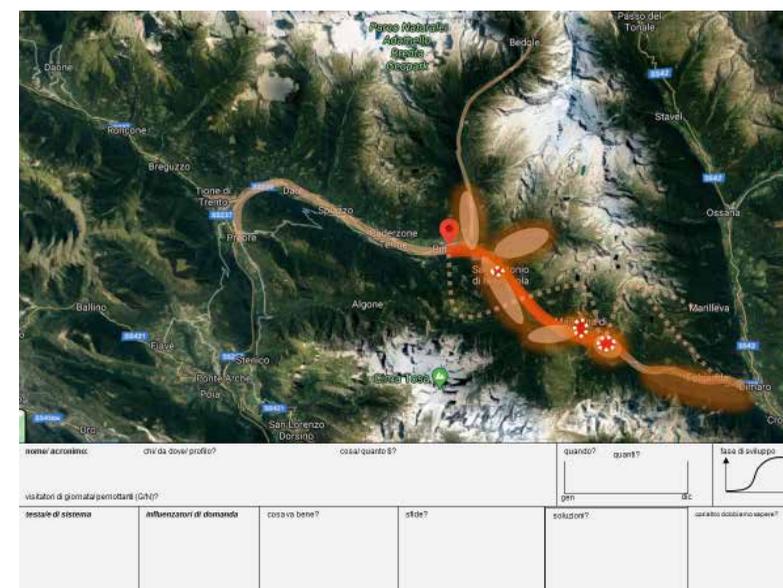
In fase di analisi sono state messe a sistema le caratteristiche di ogni flusso: attori coinvolti, azioni di potenziamento già effettuate e da effettuare, possibili interventi di promozione, comunicazione e distribuzione delle esperienze turistiche legate a uno specifico flusso con l'obiettivo di restituire al territorio numerose indicazioni di carattere strategico per presidiare i processi di erogazione dei servizi turistici e per sviluppare attività di promozione-commercializzazione di specifiche offerte legate ai flussi turistici. In parallelo sono stati anche individuati gli attori-chiave del mercato, ossia quelli in grado di movimentare e orientare i flussi, chiamati "teste di sistema". Questa informazione è preziosissima nel momento dell'impostazione della strategia di marketing e di comunicazione.

L'analisi dei flussi evidenziano inoltre le tematiche di mobilità e gestione dei numeri, dando una lettura del territorio in base agli impatti ed alle concentrazioni di visitatori.

ESEMPIO DI DISTRIBUZIONE E CONCENTRAZIONE DEI FLUSSI: *le aree a maggiore concentrazione corrispondono ai comprensori sciistici ed ai centri paese. Madonna di Campiglio e la zona circostante sono le aree a concentrazione massima.*



ESEMPIO DI MOBILITÀ: *principali modalità di spostamento evidenziate dai flussi ed interessamento delle vie di comunicazione.*



Definizione delle priorità di intervento

Attraverso l'analisi dei flussi sono stati ridefiniti gli spazi e i confini della destinazione: si passa così dall'area territoriale concepita come *unicum* ad una molteplicità di flussi di visita, che dialogano con il territorio creando combinazioni diverse, diversi confini e differenti geometrie.

Se l'esame dei flussi singoli consente un'identificazione puntuale degli interventi richiesti, le aggregazioni di flussi hanno permesso di capire quali sono i sistemi principali di servizi e prodotti della destinazione e dove c'è un potenziale ancora inespresso.



- FLUSSI OUTDOOR «SOFT» (ESCURSIONISMO FACILE, MOUNTAIN BIKE/EBIKE, SIGHTSEEING)
- FLUSSI SCI ALPINO
- FLUSSI OUTDOOR «HARD» (TREKKING ALTA QUOTA, FERRATE, ALPINISMO, TRAIL RUNNING, CICLOALPINISMO, ...)
- FLUSSI DI TURISMO RURALE/ENOGASTRONOMICO

Aggregando i flussi per tematiche si ottengono aree spaziali definite dai turisti in grado di generare business, che chiameremo **Aree Territoriali di Business**: sono di fatto reti di soggetti/servizi e risorse, con caratteristiche diverse ma che insistono sullo stesso territorio, come diversi «livelli» sovrapponibili.

Uno stesso territorio può quindi ospitare un numero indefinito di Aree territoriali di business che generano ritorno economico, ma implicano anche una serie di bisogni da soddisfare e processi da gestire.

Possiamo definire le Aree territoriali di business come **contenitori progettuali**: nella strategia verranno raccolte e sistematizzate le informazioni chiave relative ad ogni Area per fornire ai *decision makers* della destinazione una serie di informazioni per:

- **SVILUPPARE PRODOTTI TURISTICI INNOVATIVI**
- **MIGLIORARE L'ESPERIENZA DEL TURISTA** attraverso interventi di carattere strutturale o sui servizi legati ai flussi di visita
- **DEFINIRE CON MAGGIORE EFFICACIA LE AZIONI DI MARKETING RELATIVE AL PRODOTTO**

L'analisi dei flussi turistici insieme all'ascolto e al dialogo costante con gli attori del territorio –amministratori, operatori, ospiti- ha consentito di tracciare una mappa dello sviluppo territoriale che si è tradotta nel presente piano strategico.

A cura di

**MADONNA DI CAMPIGLIO
AZIENDA PER IL TURISMO SPA**



**TRENTINO SCHOOL OF MANAGEMENT
SCUOLA DI MANAGEMENT DEL TURISMO
E DELLA CULTURA**



maggio 2021

