



UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE

Dipartimento di scienze economiche e politiche
Corso di laurea in Scienze dell'Economia e della Gestione
aziendale

ANNO ACCADEMICO
2023-2024

Destination management:
analisi e prospettive per la valorizzazione turistica della Bassa Valle
d'Aosta

Candidata: Depetro Chiara

Matricola: 21 C05 810

Primo Relatore: Prof. Tripodi Carmine

Seconda Relatrice: Prof.ssa Premazzi Katia

*“Si realizzano sempre le cose in cui credi realmente;
e il credere in una cosa la rende possibile”*

Frank Lloyd Wright

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
1 CAPITOLO 1: IL MARKETING DELLA DESTINAZIONE	3
1.1 LA DESTINAZIONE TURISTICA.....	3
1.1.1 <i>Tipologie di destinazione</i>	4
1.1.2 <i>Ciclo di vita della destinazione</i>	6
1.2 IL CONCETTO DI SVILUPPO TURISTICO	8
1.3 IL DESTINATION MANAGEMENT	10
1.3.1 <i>I turisti</i>	12
1.3.2 <i>Gli stakeholder</i>	14
1.3.3 <i>Il prodotto turistico globale</i>	17
1.4 LA GOVERNANCE DEI SISTEMI TURISTICI.....	19
1.5 GLI EFFETTI DEL TURISMO SULLA DESTINAZIONE.....	20
2 CAPITOLO 2: IL MARKETING DELLE IMPRESE TURISTICHE.....	22
2.1 IL LEGAME TRA DESTINAZIONE E IMPRESE TURISTICHE	22
2.1.1 <i>Strategia di allineamento o di disallineamento?</i>	23
2.2 SEGMENTAZIONE, TARGETING E POSIZIONAMENTO	24
2.3 L'IMPORTANZA DELLA COMUNICAZIONE	27
2.4 ALCUNI STRUMENTI FONDAMENTALI DEL MARKETING TURISTICO	30
2.4.1 <i>Il sito web</i>	31
2.4.2 <i>Il blog</i>	32
2.4.3 <i>Social media marketing</i>	33
2.4.4 <i>Newsletters</i>	34
2.5 IL SUCCESSO DELLE IMPRESE ALBERGHIERE.....	34
2.5.1 <i>Analisi dei risultati economico-finanziari di una struttura ricettiva</i>	35
2.5.2 <i>Analisi dei risultati competitivi delle strutture alberghiere</i>	37
2.5.3 <i>La soddisfazione della clientela per i servizi alberghieri</i>	38

3	CAPITOLO 3: LA BASSA VALLE D’AOSTA	41
3.1	IL TERRITORIO	41
3.1.1	<i>I fattori di attrattiva</i>	<i>43</i>
3.2	LE STRUTTURE RICETTIVE	46
3.3	I TURISTI	53
3.4	I COMPORTAMENTI DEI TURISTI RELATIVAMENTE ALLA SCELTA DELLE LOCALITÀ E DELLE STRUTTURE RICETTIVE	57
3.5	UNA STRATEGIA TURISTICA DI SUCCESSO DA PARTE DI UNA STRUTTURA RICETTIVA ALBERGHIERA: IL MONT AVIC RESORT&WELLNESS	61
3.5.1	<i>I servizi.....</i>	<i>61</i>
3.5.2	<i>La comunicazione</i>	<i>62</i>
3.5.3	<i>Analisi dei risultati della struttura.....</i>	<i>63</i>
3.6	UNA STRATEGIA TURISTICA DI SUCCESSO DA PARTE DI UNA STRUTTURA RICETTIVA EXTRA-ALBERGHIERA: LE RELAIS DU BOUCHER	64
	CONCLUSIONI	68
	BIBLIOGRAFIA	71
	SITOGRAFIA	74
	INDICE DELLE FIGURE	75
	INDICE DELLE FORMULE	76
	INDICE DELLE TABELLE	77

INTRODUZIONE

Oggigiorno il settore del turismo è uno dei più rilevanti all'interno dell'economia mondiale. Ciò viene confermato, anche, dai dati del World Travel & Tourism Council (WTTC): nel 2022, questo settore ha contribuito per il 7,6% alla formazione del PIL globale e, inoltre, ha dato origine a 2,2 milioni di nuovi posti di lavoro (un aumento pari al 7,9 % rispetto ai lavoratori dell'anno precedente). È, quindi, possibile affermare che il turismo sta diventando un business globale con un mercato in continuo sviluppo.

Questa progressiva espansione del settore turistico ha dato vita ad un'importante trasformazione: negli ultimi decenni si sta passando, infatti, da un settore prevalentemente a conduzione familiare a uno in cui prevalgono le grandi catene alberghiere e della ristorazione. Ed è proprio questo cambiamento che ha aumentato esponenzialmente l'importanza del marketing anche all'interno di questo comparto.

L'accesso a internet, inoltre, ha avuto delle enormi implicazioni su molti settori economici, tra cui anche quello turistico. Attraverso la rete, infatti, è possibile non solo comunicare e recensire i prodotti e i servizi di cui si è usufruito, ma è anche possibile vendere e promuovere gli stessi da parte dell'azienda produttrice; la maggior parte dei consumatori, infatti, ha modificato completamente i propri processi di acquisto. Ed è anche a causa di questa trasformazione che è nata l'esigenza di creare nuovi modelli commerciali e di marketing più affini e conformi ai nuovi trend.

Un *destination management* efficace e un buon marketing territoriale sono i giusti ingredienti per creare una meta turistica di successo.

In questa tesi verrà esaminata la disciplina del *destination management*, che si occupa di prendere decisioni strategiche e organizzative al fine di promuovere e commercializzare i prodotti turistici globali e, quindi, di aumentare i flussi turistici nelle destinazioni. Verranno poi condotte delle analisi e tratteggiate delle prospettive per la possibile applicazione futura del *destination management* al caso della Bassa Valle d'Aosta, un territorio che, a causa forse della sua posizione geografica o delle sue caratteristiche, è sempre stato finora poco valorizzato turisticamente.

Questo elaborato si articola in tre capitoli.

Nel primo capitolo, dopo aver brevemente introdotto il concetto di destinazione turistica, verranno esaminati due concetti fondamentali, quali lo sviluppo turistico di un territorio e il *destination management*; in particolare, si vedrà come un territorio può diventare una destinazione turistica di successo attraverso alcune strategie di marketing e promozione. In seguito, si analizzerà la governance dei sistemi turistici, nonché gli effetti che il turismo ha sulla destinazione.

Nel secondo capitolo, invece, dopo aver analizzato il legame che intercorre tra destinazione e imprese turistiche, viene sottolineata l'importanza, per le strutture del settore, dell'utilizzo di strategie aziendali volte ad aumentare la visibilità attraverso diversi mezzi di comunicazione. In questo capitolo si illustreranno non solo gli strumenti di digital marketing, ma anche gli indici economici, quali ROI e ROCG, che consentono di analizzare il successo dell'impresa alberghiera.

Il terzo capitolo, diversamente dai due precedenti, è un capitolo in cui è stato esaminato un caso, quello della Bassa Valle d'Aosta, applicando i concetti che sono stati precedentemente delineati per condurre delle analisi preliminari all'implementazione del *destination management*. Nella prima parte del capitolo viene illustrato il territorio della destinazione, attraverso la descrizione dei paesi che la compongono e dei fattori di attrattività più importanti; nella seconda parte, invece, attraverso l'utilizzo di alcuni dati primari e secondari, vengono analizzate le varie strutture ricettive e i flussi turistici della Bassa Valle d'Aosta. Si conclude con alcune riflessioni riguardanti la destinazione, la sua attrattività attuale e possibili traiettorie future.

CAPITOLO 1

1 IL MARKETING DELLA DESTINAZIONE

1.1 La destinazione turistica

Fino agli anni Sessanta il turismo veniva definito come un insieme di attività svolte esclusivamente dall'élite della popolazione. In seguito, con il boom economico, e quindi con l'aumento del reddito dei lavoratori, si inizia a parlare di turismo di massa, ossia quella forma di turismo in cui un elevato numero di persone si sposta in determinati luoghi, detti destinazioni, per fare una vacanza. Con l'avvento degli anni Novanta e l'arrivo del turismo globale "l'esperienza della vacanze e del viaggio ha assunto caratteristiche (...) per cui è difficile inquadrarne il settore"¹; da questo momento, le offerte turistiche iniziano ad ampliarsi con il fine di soddisfare al meglio tutti i desideri e le esigenze dei differenti viaggiatori.

L'era digitale ha poi nuovamente rivoluzionato il mondo del turismo: internet è diventato il mezzo più utilizzato per scegliere le proprie vacanze. Oggi giorno, infatti, chiunque, prima di scegliere il luogo della vacanza, confronta le varie *location* attraverso i siti web e, anche nel momento della prenotazione delle strutture ricettive, analizza le varie recensioni e i vari prezzi in modo da trovare in poco tempo l'alternativa migliore in termini di rapporto qualità – prezzo.

È proprio a causa di questi cambiamenti, avvenuti nel corso degli anni, che oggi è difficile dare una definizione precisa ed univoca del termine destinazione. In ogni caso, è possibile affermare che in seguito alla globalizzazione del mercato, il territorio ha acquisito sempre più importanza come componente del sistema turistico, tanto da definirlo anche destinazione. Inizialmente, infatti, il territorio veniva definito come un'area geografica nella quale si dirigevano i turisti per visitare. Adesso la destinazione può essere definita come l'insieme dei prodotti, dei servizi e dei fattori di attrattiva che sono in grado di conquistare l'interesse dei turisti di una certa regione.

Per delineare al meglio il termine destinazione, è possibile analizzare separatamente tutti gli elementi costitutivi della definizione.

¹ Franch M., *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw Hill, New York, 2010, p.120.

Innanzitutto, Kotler et al. (2018: p. 300) definiscono le destinazioni come “luoghi con una qualche forma di confine reale o percepito”² in cui i turisti si recano per una vacanza; con questa frase si vuole sottolineare il fatto che non sempre una destinazione possiede un confine delineato in maniera chiara. Per esempio, se si parla della città di Aosta, si hanno dei confini chiari e reali, ma se invece si parla di Bassa Valle d’Aosta i confini di questa destinazione sono meno delineati, ovvero si sa qual è lo spazio occupato da questo territorio, ma non troveremo mai dei cartelli che delimitano l’inizio e la fine della zona.

In secondo luogo, i fattori di attrattività e gli operatori turistici sono elementi fondamentali per una destinazione. Affinché un luogo diventi una meta turistica di successo, esso deve offrire ai vacanzieri delle valide motivazioni di viaggio (che possono essere bellezze naturali, luoghi storici, parchi tematici, luoghi di shopping, ecc.). Inoltre, una volta presenti i fattori di attrattività, nella regione/zona devono essere presenti degli operatori turistici in grado di soddisfare tutti i bisogni dei visitatori.

Quando si parla di destinazione turistica, un ruolo importante è anche quello degli enti pubblici, quali i Comuni, le Province e le Regioni: anch’essi sono, infatti, responsabili della predisposizione e della gestione del prodotto turistico. Si pensi, per esempio, al trasporto pubblico, piuttosto che alla gestione degli impianti di risalita in montagna o delle strutture balneari al mare, tutti dettagli che possono fare la differenza a seconda di come sono gestiti.

Infine, quando si parla della definizione di destinazione, non si può non comprendere la popolazione residente, ossia tutti coloro che, in un modo o nell’altro, interagiscono con i turisti durante il loro soggiorno. La presenza degli abitanti è molto importante per lo sviluppo della destinazione in quanto sono loro i primi che conferiscono al territorio una certa identità e una certa cultura.

1.1.1 Tipologie di destinazione

Dopo aver delineato le caratteristiche della destinazione, è possibile effettuare una distinzione fondamentale, proposta originariamente da Bieger (2000: p 86), tra le destinazioni *corporate* e le destinazioni *community*³.

² Kotler P., Bowen J. T., Makens J. C., Baloglu S., *Marketing del turismo*, Pearson, Milano, 2018, p. 300.

³ Bieger T, *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Editore, Milano, 2000, p.86.

Le destinazioni *corporate* vengono definite come quei “luoghi nei quali l’offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato con una logica orientata al marketing da parte di una società di gestione”⁴. Esempi di questo modello sono i villaggi turistici e i resort, piuttosto che i parchi tematici e di divertimento. In questo caso la destinazione viene gestita in maniera simile rispetto all’impresa; in ambedue i casi, infatti, sono presenti le unità di controllo, di comando e le *business unit* e, inoltre, entrambi realizzano strategie commerciali e di marketing. Queste destinazioni rappresentano, però, solo una piccola percentuale rispetto alla totalità del mercato turistico. Un esempio di società di gestione di destinazioni *corporate* è l’azienda *Merlin Entertainments Limited*; questa società di intrattenimento britannica è una delle più grandi in Europa e gestisce grandi parchi divertimento (come Sea Life, Legoland, Gardaland Resort, ecc.), hotel e villaggi in 23 Paesi differenti in 4 continenti.

La seconda tipologia di destinazione, nonché la più diffusa, è detta destinazione *community* ed è definita come un luogo in cui esistono vari fattori attrattivi, naturali e artificiali, che alimentano l’offerta turistica. In questo caso, quindi, le unità imprenditoriali e gli enti pubblici hanno un ruolo decisivo nell’attività turistica dovendo collaborare tra loro per sfruttare al meglio le risorse e i beni pubblici. Le destinazioni *community* sono, quindi, dei veri e propri luoghi che sono conosciuti dai turisti grazie ad un determinato *brand* che le caratterizza; in questo caso, molto probabilmente sarà presente un alto grado di cooperazione tra gli operatori turistici. Un esempio emblematico di destinazione *community* è la città di New York; attraverso il logo “I Love New York”, disegnato dall’artista Milton Glaser nel 1976 (su commissione del Department of Commerce di New York), venne promosso il turismo nella città statunitense. Questo marchio diventò, infatti, un’icona della città e ancora oggi viene riprodotto sulla maggior parte dei gadget, nonché sull’abbigliamento.

Questa distinzione appena mostrata non è però l’unica possibile; l’economista Ejarque (2003)⁵ propone tre diverse tipologie di sistemi turistici: quello diffuso, quello dipendente e quello integrato. Il primo modello è caratterizzato da una non coordinazione tra i vari attori che lavorano nel settore del turismo; questo fa sì che le esigenze dei clienti vengano soddisfatte singolarmente dai diversi soggetti. Questa tipologia è frequente nel momento in cui si vuole creare una nuova destinazione turistica, ma non si è ancora delineata una strategia turistica comune. Si parla, invece, di destinazione dipendente nel momento in cui sono degli operatori esterni a gestire la promozione del territorio; questo modello è molto simile al modello della

⁴ Martini U., *Management dei sistemi territoriali*, Giappichelli Editore, Torino, 2005, p. 90.

⁵ Ejarque J., *La destinazione turistica di successo*, Hoepli, Milano, 2003.

destinazione *corporate*, in cui una società di gestione esterna amministra un determinato luogo. Infine, nel caso di una destinazione integrata gli attori locali sono coordinati tra loro per offrire alla clientela un servizio migliore e per perseguire insieme un obiettivo comune; questa tipologia è tipica di un territorio ben sviluppato turisticamente in cui i vari soggetti cooperano per cercare di creare sempre qualcosa di migliore per la destinazione ma anche per i turisti.

La necessità di proporre queste diverse classificazioni dei sistemi turistici in relazione al grado di coordinamento tra i diversi attori presenti nella destinazione serve anche per analizzare il ciclo di vita della destinazione, che verrà in seguito approfondito.

È possibile effettuare anche un'altra classificazione delle destinazioni turistiche, andando ad analizzare la motivazione di viaggio del turista. Si possono quindi avere delle destinazioni *business*, nel momento in cui i principali visitatori sono persone che viaggiano per affari (oggi le città più visitate dai viaggiatori d'affari sono Amsterdam e New York), oppure si può parlare di destinazioni *leisure*, ogni volta che la principale clientela fa un viaggio per piacere, basato su shopping, gastronomia e spettacoli (Dubai, piuttosto che Doha sono esempi perfetti per questa categoria di destinazione). Si parla invece di destinazione sole e mare o di turismo di montagna nel momento in cui il luogo della vacanza è caratterizzato da spiaggia o lettini oppure, nel caso opposto, da prati verdi e sentieri (in questo caso si può citare Zanzibar, piuttosto che le Seychelles per una destinazione marittima o le Dolomiti e l'Annapurna se si parla di destinazioni montane).

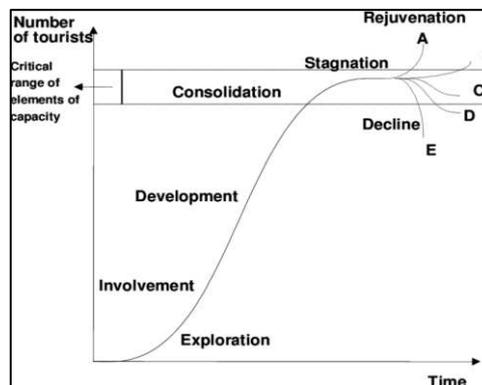
1.1.2 *Ciclo di vita della destinazione*

Il concetto "ciclo di vita" viene utilizzato per la prima volta nel 1965 dall'economista tedesco Theodore Levitt in un articolo pubblicato su Harvard Business Review. Il ciclo di vita di un prodotto è il periodo di tempo che intercorre dalla formulazione dell'idea del bene fino al ritiro dell'oggetto dal mercato. Nel marketing è fondamentale analizzare il ciclo di vita per elaborare e adattare le strategie; i marketing manager ne fanno uso, per esempio, per determinare i prezzi, la crescita in nuovi mercati o il packaging da utilizzare.

Data l'importanza di questo concetto nel marketing, l'economista statunitense Robert Butler Jr. ha proposto il *Tourism Area Life Cycle (TALC)* attraverso il quale schematizza le sei fasi di sviluppo della destinazione utilizzando un grafico cartesiano, dove sono messe in relazione due variabili, tempo e numero delle presenze.

La prima fase, l'esplorazione (*Exploration*), è caratterizzata da un basso numero di turisti e da pochissime strutture ricettive private e questo porta ad un impatto economico e sociale del turismo estremamente circoscritto nel territorio. È attraverso l'avviamento (*Involvement*) che si comincia con la promozione della destinazione, almeno durante i periodi di alta stagione. Solo con lo sviluppo (*Development*) le presenze dei visitatori iniziano ad aumentare grazie anche all'incremento delle strutture di accoglienza e dei servizi pubblici e, così facendo, il business turistico diviene importante per tutta la zona circostante; questa fase è importantissima per lo sviluppo del turismo nel territorio: una gestione proficua può condizionare in maniera significativa la futura crescita della destinazione. Al termine della fase di sviluppo si avrà la fase di maturità (*Consolidation*) in cui si avranno il massimo numero di presenze, grazie anche alla promozione della destinazione all'estero. In questa fase la crescita continua, ma in maniera più lenta. Purtroppo, a questo momento seguirà poi un periodo di stagnazione (*Stagnation*) e uno di declino (*Decline*) dovuti alle strutture obsolete e alla perdita di competitività. Queste ultime due fasi, però, possono essere evitate se, tempestivamente, si interviene per introdurre delle nuove risorse a fianco di quelle già esistenti: si parlerà in questo caso di stabilizzazione o ringiovanimento (*Stabilization e Rejuvenation*).

Figura 1.1 Il ciclo di vita di una destinazione



Fonte: Butler R., *The Tourism Area Life Cycle*, Channel View Books, Bristol, 2006, p.5.

Con questo modello, l'economista vuole dimostrare come il turismo, al pari di un bene, non abbia un processo statico, ma, al contrario, si sviluppa e regredisce in base a diversi fattori, tra cui numero di visitatori, fattori di attrattività, novità, ecc. Per questa ragione, oggi, il *TALC* viene utilizzato nel settore turistico come strumento di analisi e di pianificazione futura di una destinazione.

1.2 Il concetto di sviluppo turistico

Una destinazione si dice sviluppata quando è “capace di creare valore per le imprese, per i residenti e per i turisti”⁶ e per fare ciò, coloro che gestiscono la destinazione devono analizzare una serie di fattori che andranno ad incidere sul valore, tra cui le tipologie di turisti, piuttosto che la visibilità del *brand* territoriale. Per valorizzare al meglio un determinato luogo, quindi, è fondamentale che l’attività di marketing si concentri sul rafforzamento dell’identità e sul potenziamento delle caratteristiche migliori della destinazione, evitando l’errore di rendere banale l’offerta territoriale: questo obiettivo può essere raggiunto attraverso l’utilizzo della approccio del *destination management*.

Se sviluppare un territorio significa cercare di massimizzare il patrimonio del settore turistico, allora un primo fattore da analizzare è il numero e la capacità di spesa dei turisti, dato che sono proprio loro i soggetti che generano la ricchezza primaria in una destinazione. Gli obiettivi, che in questo caso bisognerà porsi, saranno quello di massimizzare il numero dei vacanzieri, anche durante i periodi non di punta, destagionalizzando così il turismo, e quello di selezionare il target dei turisti, privilegiando, se possibile, i segmenti di visitatori che hanno una capacità di spesa superiore. Questo ultimo obiettivo potrebbe però rivelarsi non così facile, dato che, in genere, il target dei turisti viene scelto in base ai fattori di attrattiva che un luogo offre; alcune località, per esempio, potrebbero essere non adatte ai visitatori con un budget economico basso a causa di strutture ricettive molto ricercate e costose, mentre altri territorio potrebbero non essere adeguati a persone con un’alta capacità di spesa in quanto potrebbero non essere presenti tutti i benefit che queste ricercano.

Un altro fattore importante da considerare nel momento di sviluppo della destinazione è il *brand*: un marchio conosciuto e forte favorisce l’afflusso di nuova clientela. Per consolidare il posizionamento del brand bisogna incrementare la qualità, nonché la quantità dei servizi; un aumento della qualità dei servizi potrebbe servire per alzare il target della clientela dato che anche il prezzo risulterà più alto, mentre un aumento della quantità di servizi potrebbe essere utilizzato per attrarre più persone in quanto si potrebbero soddisfare un maggior numero di bisogni contemporaneamente. Un esempio importante di marchio italiano è quello dell’Alto Adige “Alto Adige – qualità per la vita”; questo brand permette a tutte le attività, le aziende e i prodotti di questa zona di distinguersi dagli altri, andando a creare l’identità unificante del

⁶ Tripodi C., *Costruire il successo delle destinazioni turistiche*, Egea, Milano, 2014, p. 51.

marchio ovvero nel momento dell'acquisto viene assicurata ai clienti la qualità del prodotto comprato grazie all'utilizzo del brand.

Degli ulteriori elementi che bisogna saper valorizzare nel momento in cui si vuole sviluppare turisticamente un territorio sono i fattori di attrattiva; questi ultimi devono essere considerati come il punto di partenza per un progetto di marketing. Il destination marketing, infatti, a differenza del marketing del prodotto – che parte dal target e individua la strategia migliore da seguire – si fonda sulle risorse già disponibili e da esse si determinano i segmenti di clienti possibili. Nel momento in cui si vuole creare una nuova destinazione turistica, quindi, per prima cosa bisogna effettuare una mappatura sia di tutte le risorse naturali e artificiali che il territorio offre, sia di tutte le strutture ricettive funzionanti e che potrebbero accogliere i visitatori, almeno in un primo momento. Solo a questo punto sarà possibile selezionare il target o i target migliori per la zona e sarà possibile iniziare a costruire una strategia e un piano di marketing per attirare i turisti.

In ogni caso, per valorizzare al massimo il settore turistico c'è bisogno di una fondamentale collaborazione territoriale tra i diversi attori turistici e le loro attività. La cooperazione tra più persone del settore turistico facilita una visione unitaria di sviluppo del territorio e soprattutto riduce gli sforzi e gli sprechi di risorse. Nella letteratura economico-aziendale sono stati proposti tre diversi modelli che si basano sul coordinamento tra operatori del settore turistico: il modello di frammentazione, il modello di leadership e il modello di integrazione (Rispoli et al. – 1996)⁷. Il modello di frammentazione si verifica nel momento in cui le singole imprese turistiche agiscono separatamente e quindi c'è una minima integrazione tra operatori del territorio e risorse; questo è il caso tipico dei territori turisticamente sottosviluppati in cui ogni azienda evita ogni forma di collaborazione con qualunque tipologia di ente. Il modello leadership si ha nel momento in cui il settore turistico è “comandato” da un numero finito di imprese (dette *tour operator* o agenzie di *incoming*), che assumono la funzione di leader; in questo caso gli attori locali hanno una minima indipendenza di decisione riguardo la creazione e la promozione dell'offerta turistica. L'ultimo modello, detto anche modello di network, si verifica nel momento in cui si ha una coesione tra i vari attori locali, che dura anche nel medio-lungo periodo. È, dunque, possibile intuire come maggiore sia il livello di integrazione e cooperazione tra i numerosi operatori turistici, migliore sarà lo sviluppo della destinazione.

⁷ Rispoli M., Tamma M., *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova, 1996.

Purtroppo, nel nostro Paese, il sistema di offerta frammentato è quello più ricorrente nel settore del turismo e, infatti, la maggior parte degli operatori locali preferisce agire singolarmente andando a soddisfare al meglio le attese dei propri clienti e dei propri portatori di interesse, piuttosto che intraprendere delle collaborazioni con altri enti (Rispoli et al. – 1996)⁸. Questo è uno dei motivi che, negli ultimi anni, ha portato a sviluppare il *destination management*.

1.3 Il destination management

Nel momento in cui la destinazione viene considerata al pari di un'impresa, allora serve che questa applichi una propria strategia, detta *destination management*, definibile come “l'insieme delle decisioni strategiche, organizzative, ed operative attraverso le quali gestire il processo di definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici espressi da un intero territorio, e non solamente dal settore turistico, al fine di generare flussi turistici di tipo *incoming* e mantenere l'attrattività e, quindi la competitività, delle destinazioni turistiche nel lungo periodo”.⁹

Questa attività può essere, dunque, definita come un insieme di azioni, tra cui è possibile riconoscere il coordinamento e la comunicazione tra i diversi attori, il marketing del territorio o la creazione di strategie turistiche comuni. Così facendo, ogni singola destinazione, indipendentemente dalla propria grandezza e dalle proprie caratteristiche, dovrebbe essere in grado di costruire un proprio modello di interconnessione con i visitatori, detto prodotto turistico globale. Il prodotto turistico viene quindi definito come “il risultato di un sistema complesso nel quale operano differenti attori che contribuiscono a formulare un'offerta ampia e differenziata, tenendo presenti le caratteristiche della destinazione turistica e le richieste del mercato”¹⁰.

Per fare strategia, occorre, inoltre, saper prevedere un sistema di scelte e azioni, che bisognerà seguire, e le quali porteranno, in futuro, al successo; coloro che gestiscono il *destination management* non solo devono analizzare il prodotto turistico globale in modo da riuscire ad attirare maggior clientela (lavorando sul sistema competitivo), ma devono anche elaborare delle

⁸ Rispoli M., Tamma M., *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova, 1996.

⁹ Martini U., *Management e marketing delle destinazioni turistiche territoriali*, McGraw-Hill Education, New York, 2017, pp. 118.

¹⁰ Viola C., Benvenuto M., *Profili economico-aziendali per il governo delle aziende turistiche locali*, Rirea, Roma, 2017, p. 42.

buone offerte di collaborazione per cercare di aumentare il consenso sociale (lavorando, in questo caso, sul sistema degli attori sociali).

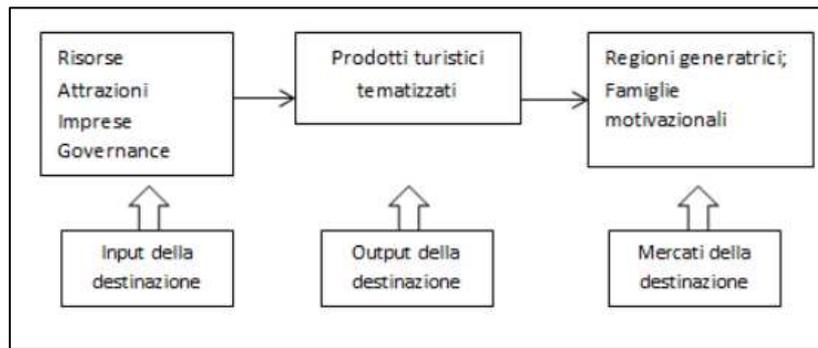
Il processo di *destination management* si compone, dunque, di alcune fasi fondamentali, proprio come il processo di marketing management (Kotler et al., 2017)¹¹.

In un primissimo momento si esegue l'analisi, in cui si vanno ad individuare le risorse disponibili (o fattori di attrattiva) e si identificano i segmenti di mercato più adatti in base alle caratteristiche del territorio. Questo avviene attraverso la mappatura di cui si è parlato nei paragrafi precedenti. In seguito, c'è la pianificazione: durante questa fase si sviluppano degli obiettivi di marketing e ci si rende conto di come può essere valorizzato il territorio. Questa è una fase di estrema importanza, in quanto, se svolta nella maniera corretta, potrebbe far crescere il territorio in poco tempo, sfruttando i punti di forza e mascherando i punti di debolezza; nello stesso tempo, però, potrebbe succedere il contrario, ossia che non venga attribuita importanza alle risorse a disposizione e che quindi venga banalizzata l'offerta turistica. Successivamente vengono organizzate le attività di sviluppo della destinazione, attraverso la creazione del prodotto turistico e, solo in un ultimo momento, vengono controllati i risultati e comparati con gli standard prefissati. Si possono quindi analizzare quattro diverse fasi, la fase analitica, la fase strategica, la fase tattica e la fase di controllo.

Mariangela Franch, autrice del libro “Marketing delle destinazioni turistiche”, individua uno schema generale del destination marketing (riportato in seguito), secondo cui, innanzitutto, le strutture ricettive devono definire le esigenze e i desideri dei visitatori per cercare di creare un prodotto turistico globale efficiente e di instaurare una strategia coerente. Questo processo quindi, si basa sulle risorse, sulle attrazioni e sulle imprese presenti sul territorio, che vengono poi trasformati, mediante strategie di comunicazione, in prodotti turistici globali.

¹¹ Kotler P., Keller, K.L., Ancarani F., Costabile M., *Marketing Management*, Pearson, Londra, 2017.

Figura 1.2 Schema generale del Destination Marketing



Fonte: Franch M., *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw –Hill Education, New York, 2010, p.73.

Nei paragrafi successivi si andranno ad analizzare le componenti principali del *destination management*: i turisti, in quanto protagonisti indiscussi della destinazione; gli *stakeholder* o portatori d'interesse, per il fatto che sono essi a offrire dei servizi e a colmare le esigenze dei visitatori e, infine, il prodotto turistico globale, dal momento che è l'insieme di tutti i servizi che soddisfano la domanda turistica.

1.3.1 I turisti

Per avere successo nel settore del turismo, le imprese devono assumere una prospettiva basata sul cliente, detta *customer value-driven*.

Come accennato nei paragrafi precedenti, attraverso l'utilizzo del *destination management*, si deve cercare di attrarre più visitatori possibili, offrendo loro ciò che si aspettano: i turisti, infatti, in base alle loro preferenze, scelgono il luogo più adatto alla loro vacanza. Dato che un territorio non potrà mai soddisfare, contemporaneamente, i bisogni di tutti i consumatori, bisogna selezionare il target o i target più opportuni per quella destinazione e realizzare dei pacchetti e delle offerte ad hoc per le loro esigenze. Per prima cosa le imprese turistiche devono individuare tutti i target del mercato e in seguito devono decidere se occuparsi di uno o più di questi segmenti; questa decisione, solitamente, viene presa analizzando il profitto di ogni target e selezionando quello con il valore maggiore. Una volta scelto il target di clienti, per ogni area di business individuata verranno quindi creati diversi prodotti turistici caratterizzati da temi differenti, come, ad esempio, lo sport, il divertimento, il relax o la gastronomia. Questo metodo permette anche a tutti quei territori che sono arretrati turisticamente di svilupparsi nel miglior modo possibile, sfruttando al meglio i loro punti di forza, individuando i target di clientela più adeguati e creando le offerte più proficue per ogni segmento. Tali proposte devono però essere

affiancate da ottimi servizi pubblici e privati, affinché le persone ritornino a visitare il territorio in questione perché pienamente soddisfatte della vacanza.

Una destinazione può individuare i suoi mercati obiettivo anche andando a raccogliere e ad analizzare le informazioni dei suoi visitatori attuali; questo metodo può, però, essere utilizzato da quei territori già sviluppati turisticamente e che hanno l'obiettivo di aumentare il numero dei loro turisti. Per esempio, attraverso la somministrazione di questionari ai vacanzieri è possibile analizzare la *customer satisfaction*, che serve a comprendere se le aspettative del cliente sono state soddisfatte o no; questa indagine, inoltre, permette di evidenziare quali sono gli aspetti dei servizi offerti che si possono migliorare e quali aspetti, invece, soddisfano già pienamente i clienti e a cui non bisogna apportare ulteriori modifiche. L'analisi della soddisfazione dei clienti è di fondamentale importanza per una destinazione, in quanto un visitatore contento e soddisfatto significa un possibile ritorno oppure un passaparola positivo e il tutto poi si traduce in pubblicità gratuita per il territorio.

Attraverso il modello delle 4C proposto da Lauberhorn et al. (1993)¹², è possibile andare ad esaminare i servizi turistici dal punto di vista del cliente; così facendo i soggetti che lavorano nel settore turistico potrebbero comprendere in anticipo le esigenze, nonché le preferenze dei visitatori. Questo modello prevede l'analisi di quattro diverse variabili: *customer value*, *customer costs*, *customer convenience* e *customer communication*. Il *customer value*, ossia il valore percepito dal turista riguardo ai servizi offerti dalla destinazione, è molto importante durante lo sviluppo del territorio. Nel momento in cui si riesce a capire quali sono le preferenze dei consumatori rispetto ai servizi erogati, sarà più semplice sviluppare un piano di marketing adeguato, nonché incrementare le attività già presenti con altri servizi accessori. Comprendere anche il costo e le modalità di distribuzione per i clienti più convenienti è fondamentale nel settore del turismo; con il termine costo non si fa riferimento solamente al banale prezzo di acquisto, ma esso comprende anche il prezzo psicologico, il costo di trasporto piuttosto che i tempi di ricerca per tale prodotto. L'ultimo pilastro del modello delle 4C invece si riferisce alla costruzione di un brand in modo tale da cercare di creare un legame duraturo con la clientela: la comunicazione nel mondo del turismo è, forse, il fattore più importante, dato che bisogna cercare di influenzare il visitatore facendogli compiere determinate decisioni e azioni, non solo legate alla scelta della struttura ricettiva, ma anche per quanto riguarda la visita di attrattive quali, per esempio, luoghi d'arte o musei. È possibile osservare, attraverso l'analisi di questo

¹² Schultz E., Lauterborn R.F., Tannenbaum S., *Integrated Marketing Communications*, McGraw-Hill Education, New York, 2000.

modello, che la soddisfazione della clientela non è, quindi, data solo ed esclusivamente dalla bellezza e dalla ricchezza dell'ambiente, ma, anzi, questa dipende molto dal numero e dalla qualità dei servizi, pubblici e privati, offerti dai singoli operatori turistici. Per questa ragione, il *destination management* non dovrebbe concentrarsi esclusivamente sulla creazione del miglior prodotto turistico, ma questa attività dovrebbe incentivare anche la crescita complessiva delle imprese turistiche, andando così ad incrementare, di riflesso, il numero e la qualità dei servizi da queste erogati.

1.3.2 *Gli stakeholder*

Dopo aver analizzato il sistema competitivo di una destinazione, è d'obbligo approfondire anche il sistema degli attori sociali, detti anche *stakeholder* o portatori d'interesse. Questi ultimi sono rappresentati da tutti quei soggetti che sono attivamente coinvolti nella gestione o nello sviluppo turistico della destinazione. Una strategia efficace da mettere in atto, nel momento in cui si vogliono esaltare le caratteristiche migliori del territorio, è quella di creare valore per gli *stakeholder* più rappresentativi: nel momento in cui tutti gli operatori svolgono il loro lavoro con serietà, professionalità e cooperazione, allora si creerà un sistema turistico assai soddisfacente.

Esistono diverse categorie di portatori di interesse, che incidono sullo sviluppo del settore turistico in maniera differente, e che vengono in seguito descritti (Tripodi, 2014)¹³.

Un primo gruppo di attori sociali è rappresentato dalle imprese ricettive e turistiche del territorio, detti anche *stakeholder* interni in ragione della loro importanza. Queste imprese, fornendo servizi alla destinazione, non solo migliorano l'offerta turistica, ma sono anche i principali beneficiari di un turismo ben sviluppato: maggiori sono i clienti che acquistano i servizi, migliori saranno i profitti tratti dall'impresa turistica. Questi *stakeholder* sono fondamentali per lo sviluppo del turismo, visto che un territorio privo di queste strutture non sarebbe in grado non solo di ospitare i visitatori per più giorni, ma neanche di fornire loro i servizi di prima necessità; per questa ragione, uno dei primi obiettivi del *destination management* dovrebbe essere quello di riqualificare e migliorare le strutture ricettive presenti nel territorio da sviluppare turisticamente.

Una seconda categoria di *stakeholder* è rappresentata da tutte quelle persone che offrono la loro forza lavoro per migliorare la quantità e la qualità dei servizi. Questo gruppo è fondamentale

¹³ Tripodi C., *Costruire il successo delle destinazioni turistiche*, Egea, Milano, 2014, p. 64.

per il *destination management*, in quanto le attività erogate migliorano solo nel momento in cui coloro che lavorano hanno competenze e professionalità da offrire alla clientela. Anche per questo gruppo, lo sviluppo del turismo è fondamentale dato che un aumento della clientela significa un incremento delle offerte di lavoro.

Altri portatori di interesse, non meno importanti di quelli precedenti, sono i residenti della destinazione, il cui consenso è fondamentale se si vuole attuare una strategia di *destination management*, anche se oggi, purtroppo, la popolazione locale è “sempre meno disposta ad accettare compromessi in termini di vivibilità per l’afflusso di turisti”¹⁴. Nel momento in cui si vuole sviluppare il turismo in un certo territorio, bisogna cercare di farlo in maniera più sostenibile possibile in modo tale da evitare il sovraffollamento, l’eccessivo sfruttamento delle risorse e/o l’aumento dei prezzi degli immobili.

Un’ultima categoria di portatori di interesse per lo sviluppo turistico sono i *tour operator*; questi ultimi, attraverso le collaborazioni, possono far crescere di molto la destinazione, ma nello stesso tempo hanno bisogno che ci siano a loro disposizione alloggi e servizi in maniera continuativa. Gli operatori turistici, al pari delle strutture ricettive, da una parte incentivano lo sviluppo turistico attraverso le proposte di offerte per i visitatori e, dall’altra parte, sono essi i beneficiari nel momento in cui la destinazione è ben sviluppata.

Secondo la letteratura economico-aziendale (in particolare, Presenza,2007), gli stakeholder turistici possono essere distinti in base alla loro collocazione spaziale (*stakeholder interni o esterni*) e in base al loro grado di incidenza sulla competitività del sistema (*stakeholder principali o secondari*), come riportato in Tabella 1.1.

¹⁴ Pede A., *Le destinazioni turistiche: inquadramento concettuale e caratteristiche*, Università del Salento, disponibile su <http://siba-ese.unisalento.it/index.php/phdpede/article/view/10900> (ultimo accesso: 25 aprile 2024).

Tabella 1.1 Classificazione degli stakeholder di una destinazione turistica

	Stakeholder interni		Stakeholder esterni
	Diretti	Indiretti	
Stakeholder principali	<ul style="list-style-type: none"> -Operatori alberghieri ed extralberghieri -Operatori dell'intrattenimento (ristoratori, org. eventi, noleggio) -Enti di promozione turistica -Consorzi turistici 	<ul style="list-style-type: none"> -Associazioni di categoria locali -Assessorato locale al turismo -Patti territoriali/accordi di programma 	<ul style="list-style-type: none"> -Turisti -Tour operator -Enti di promozione -Associazioni turistiche/culturali
Stakeholder secondari	<ul style="list-style-type: none"> -Assessorati -Camere di commercio -Industrie dell'indotto/settori collegati -Università ed enti di ricerca -Associazioni ambientaliste locali -Società pubbliche di gestione finanza pubblica -Istituti finanziari -Parchi e riserve naturali -Residenti -Società di certificazione -Operatori di polizia 		<ul style="list-style-type: none"> -Amministrazioni pubbliche -Associazioni ambientaliste -Industria dell'indotto/settori collegati -Opinion leaders -Società pubbliche -Società di certificazione

Fonte: Presenza A., *Destination management organization. Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance*, Franco Angeli, Milano, 2007, p.34.

Alcuni economisti aggiungono a queste tipologie di portatori di interesse, anche gli stakeholder avversari; questo gruppo comprende tutte quelle persone, residenti e non, che si oppongono o che sono avverse alle iniziative turistiche della regione.

In conclusione, è possibile affermare che affinché la destinazione proponga dei servizi di alta qualità bisogna cercare di limitare il numero di stakeholder avversari e si devono instaurare dei legami di collaborazione forti tra stakeholder pubblici e privati: il settore pubblico garantisce

l'acquisizione delle risorse, mentre il settore privato assicura la valorizzazione delle competenze imprenditoriali e manageriali.

1.3.3 Il prodotto turistico globale

Un ultimo elemento da analizzare, dopo aver esaminato i turisti e gli stakeholder, è il prodotto turistico globale. Maurizio Rispoli e Michele Tamma nel loro libro “Le imprese alberghiere nell’industria dei viaggi e del turismo” definiscono il prodotto turistico come “l’insieme dei fattori di attrattiva (beni, servizi, informazioni, risorse dell’ambiente naturale e sociale) in cui il turista traduce – in base alle sue motivazioni, alla sua cultura, al suo sistema di valori, alle sue informazioni ed esperienze, alla sua personalità, alle sue condizioni socio-economiche – la propria domanda specifica”.¹⁵

Il turista, quindi, nel momento in cui va in vacanza acquista un paniere di prodotti, detti *experience good*, che andranno a formare il cosiddetto prodotto turistico globale. Quest’ultimo, dunque, non è altro che il risultato dell’interazione tra domanda e offerta e per questa ragione può essere affiancato al concetto di esperienza turistica. La Figura 1.1 riporta una rappresentazione grafica del paniere di prodotti che forma il prodotto turistico globale.

Figura 1.3 I contenuti del prodotto turistico



Fonte: Tripodi C., *Costruire il successo delle destinazioni turistiche*, Egea, Milano, 2014, p. 57.

¹⁵ Rispoli M., Tamma M., *Le imprese alberghiere nell’industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova, 1996.

A seconda di come il prodotto turistico globale sia formato, è possibile distinguere, secondo gli economisti Rispoli e Tamma, tre diverse tipologie: la configurazione *punto-punto*, la configurazione *package* e la configurazione *network* (Rispoli, Tamma, 1995).¹⁶ Si è di fronte alla configurazione punto-punto nel momento in cui i visitatori scelgono autonomamente cosa includere nella loro esperienza, sia per quanto riguarda i fattori di attrattività sia per quanto riguarda le strutture ricettive; in questo caso, quindi, il cliente, programmando individualmente la propria vacanza, esclude dal controllo del sistema di offerta il processo di formazione del prodotto. Si parla, invece, di configurazione *package* quando il prodotto turistico globale è già programmato ex-ante da un'impresa turistica (solitamente i *tour operator*); questo è il caso dei pacchetti *all-inclusive* che il cliente acquista in agenzia, nei quali sono presenti, oltre alla struttura ricettiva, le varie esperienze turistiche che il visitatore farà durante la propria vacanza. L'ultima tipologia di prodotto è detta *network* e si verifica nel momento in cui una serie di imprese turistiche si accordano tra loro per fornire differenti servizi al cliente; in questo caso quindi il cliente, una volta arrivato in loco, tra le diverse alternative di prodotto proposte decide di quali servizi usufruire. Quest'ultima configurazione di prodotto si pone in una posizione intermedia tra la tipologia punto-punto e la tipologia *package*, dato che nella prima il cliente potrebbe trovarsi perso nel scegliere tra tante alternative diverse, mentre nella seconda il visitatore potrebbe voler personalizzare un minimo il prodotto turistico globale; la configurazione *network*, invece, rimane una tipologia che permette al sistema di offerta di controllare la qualità nonché il prezzo delle diverse alternative, ma nello stesso tempo permette al turista di avere una certa libertà di scelta.

Analizzando la formazione del prodotto turistico globale, è possibile affermare, quindi, che l'esperienza turistica non è il risultato solo della somma dei vari prodotti usufruiti dal visitatore, ma è anche frutto del coinvolgimento degli ospiti nel momento dell'erogazione del servizio; solitamente maggiore è il coinvolgimento emotivo per il visitatore, migliore sarà la sua opinione riguardo alla gestione turistica del territorio.

¹⁶ Rispoli M, Tamma M, *Risposte strategiche alla complessità*, Giappichelli, Torino, 1995.

1.4 La governance dei sistemi turistici

Negli ultimi anni, attraverso lo studio della governance dei sistemi turistici, si è cercato di definire le forme di governo più adatte alle destinazioni turistiche. Ad oggi, però, non sono ancora stati trovati dei modelli ideali, ma sono state individuate alcune forme di governo ottimali che riescono a coordinare i vari *stakeholder* e a soddisfare le diverse finalità ed interessi.

In generale, è possibile affermare che la *governance* si articola su tre livelli di operatività: il soggetto ordinatore, il soggetto coordinatore e il soggetto proponente¹⁷. Questi tre attori hanno funzioni differenti, ma nello stesso tempo collegate tra loro. Il soggetto ordinatore è colui che si occupa della fase di progettazione del programma turistico, definendo quindi l'identità turistica; il soggetto coordinatore si occupa di dirigere il progetto, coordinando i vari portatori di interessi; mentre il proponente è il soggetto che richiede l'autorizzazione per un certo progetto, definito precedentemente dal soggetto coordinatore.

Grazie allo studio “Analisi delle DMO italiane per la definizione del nuovo quadro strategico di ENIT” condotto dall'Università IULM nel luglio 2022, è possibile individuare tre modelli principali di *governance*: il modello accentrato sul DMO regionale, il modello integrato basato su coordinamento tra livello regionale e locale e il modello basato esclusivamente su amministrazioni pubbliche. Prima di andare ad analizzare separatamente i diversi modelli, è meglio definire che cosa si intende per DMO; il termine è un acronimo delle parole inglesi “*Destination Management Organization*” e indica i migliori modelli di governance che possono essere utilizzati per la gestione e lo sviluppo delle destinazioni turistiche a livello di Paese, a livello di Provincia, ma anche a livello di Regione e di città. Il primo modello, quello che si fonda sulle DMO regionali, è quello più utilizzato (presente anche nella regione Valle d'Aosta); in questo caso è presente un ente regionale, nell'esempio valdostano la DMO è l'Office Regionale du Tourisme, che si occupa della gestione strategica del turismo e coordina i diversi territori. Questo modello funziona bene finché i territori da governare sono limitati, ma nel momento in cui il territorio da gestire diventa abbastanza esteso è probabile che la DMO regionale non riesca a controllare in maniera omogenea tutta la destinazione. Il secondo modello, quello basato sul coordinamento tra livello regionale e locale, è caratterizzato da una forte integrazione tra le due categorie di enti: questa tipologia di governance garantisce un

¹⁷ Dini M., Pencarelli T., *Il governo strategico delle destinazioni di benessere: un approccio esperienziale e sistemico vitale*, Università di Urbino, disponibile su https://www.provincia.pu.it/fileadmin/grpmnt/1190/Azione_1_-_Modello_di_governo_strategico.pdf.

controllo del territorio più omogeneo ed efficiente. Il terzo ed ultimo modello è invece caratterizzato dalla presenza dell'amministrazione pubblica come gestore e coordinatore del turismo; questa tipologia di governance, però, porta ad una non separazione dei ruoli politici e manageriali, oltre che la mancanza di un organismo creato ad hoc per il turismo.

In conclusione, è possibile affermare che in tutto il Paese lo sviluppo e la cultura di gestione delle DMO è ancora piuttosto debole e con notevoli spazi di miglioramento e, inoltre, c'è uno scarso collegamento con le strategie nazionali poste in essere dal Ministero del turismo. In questo momento, stando alle analisi svolte dall'università IULM, i due programmi maggiormente sviluppati dalle DMO sono quelli del PNRR, riguardo alla sostenibilità e alla digitalizzazione delle strutture ricettive.

1.5 Gli effetti del turismo sulla destinazione

Il turismo può portare a diverse conseguenze positive e/o negative sul territorio, che possono essere di carattere economico, di carattere socioculturale e/o di carattere ambientale o ecologico.

I turisti, visitando la destinazione, apportano ricchezza al territorio e, dunque, indirettamente vanno ad aumentare anche le opportunità di lavoro in alberghi, ristoranti, attività commerciali e trasporti. Aumentando l'occupazione in queste attività, si espandono anche le professioni di supporto e consulenziali, andando così a creare un effetto moltiplicatore su tutte le attività della zona. È, quindi, possibile affermare che gli effetti economici che il turismo ha sulla destinazione sono totalmente positivi, dato che si osserva una crescita costante dell'economia del luogo analizzato.

L'impatto socioculturale del turismo può essere analizzato sia come un effetto positivo sia come un effetto negativo. Sicuramente il turismo può rianimare tutti quei territori poveri e spopolati, andando, anche, a incentivare il restauro di opere culturali e non; tutto ciò può, però, portare ad una situazione opposta, ovvero al sovraffollamento delle destinazioni turistiche, con una conseguente convivenza difficile tra persone locali e turisti.

Per quanto riguarda l'impatto ecologico, è possibile affermare che lo sviluppo turistico di un territorio può impattare negativamente sull'ambiente circostante. Il turismo, infatti, da una parte aumenta inevitabilmente l'inquinamento, non solo dell'aria, ma anche acustico e da rifiuti, e dall'altra parte potrebbe distruggere i paesaggi naturali a causa della massiccia costruzione di edifici e dello sfruttamento delle risorse naturali e non, presenti nel territorio.

Questi effetti totalmente negativi possono, però, essere ridotti nel momento in cui il turismo praticato nella destinazione è un turismo *green*. L'organizzazione mondiale del turismo (UNWTO) definisce il turismo sostenibile come “quella forma di turismo che soddisfa i bisogni dei viaggiatori e delle regioni ospitanti e, allo stesso tempo, protegge e migliora le opportunità per il futuro”¹⁸. Questa tipologia di turismo si basa su tre principi fondamentali, ossia la protezione dell'ambiente, la tutela del patrimonio artistico e culturale e la crescita di progetti sostenibili, creando così dei “luoghi migliori sia per le persone che li abitano, sia per quelli che li visitano”¹⁹. L'Organizzazione Mondiale del Turismo afferma che “lo sviluppo turistico sostenibile soddisfa le esigenze attuali dei turisti e delle regioni d'accoglienza, tutelando allo stesso tempo e migliorando le prospettive per il futuro. Esso deve integrare la gestione di tutte le risorse in modo tale che le esigenze economiche, sociali ed estetiche possano essere soddisfatte, mantenendo allo stesso tempo l'integrità culturale, i processi ecologici essenziali, la diversità biologica e i sistemi viventi”²⁰.

L'Organizzazione Mondiale del Turismo afferma, inoltre, che promuovere un turismo sostenibile non significa solo proteggere l'ambiente, ma significa anche ridurre la stagionalità e, quindi, migliorare la qualità del lavoro turistico: distribuendo il carico turistico delle strutture ricettive lungo tutto l'arco dell'anno, fa sì che queste possano accogliere nel migliore dei modi i turisti. Sempre riguardo la sostenibilità si potrebbe ottimizzare l'utilizzo delle risorse naturali e valorizzare il patrimonio turistico attraverso innovazioni e tecnologie.

Sviluppare una destinazione in modo sostenibile non è, però, così semplice dato che per fare ciò bisognerebbe programmare le iniziative su lungo periodo e, inoltre, dovrebbero venire coinvolte attivamente nel processo tutte le parti in causa. Una volta avviato il processo è, poi, necessario monitorare ininterrottamente gli impatti del turismo in modo da effettuare i cambiamenti necessari per un miglioramento continuo e graduale.

¹⁸ <https://www.unwto.org/sustainable-development>.

¹⁹ Goodwin H., Francis J., *Ethical and Responsible Tourism: Consumer Trends in the UK*, in *Journal of Vacation Marketing*, SAGE Publications, New York, 2003.

²⁰ Organizzazione Mondiale del Turismo, *Elementi di Marketing turistico*, p. 14.

CAPITOLO 2

2 IL MARKETING DELLE IMPRESE TURISTICHE

Dopo aver analizzato il marketing della destinazione, è utile approfondire anche le strategie utilizzate dalle imprese turistiche per attrarre nuovi potenziali ospiti e per fidelizzare i clienti abituali, con focus sulle strutture ricettive.

2.1 Il legame tra destinazione e imprese turistiche

La destinazione, come delineato nel capitolo precedente, concorre a determinare la soddisfazione dei visitatori, ma ciò non significa che i risultati delle strutture ricettive dipendano esclusivamente dal *destination management*: questi ultimi dipendono anche e, soprattutto, dall'efficacia della strategia aziendale che viene messa in atto dalle imprese. Nel momento in cui si parla di fidelizzazione del cliente, allora, un aspetto importante è dato dal prodotto turistico globale: i vacanzieri, infatti, riacquistano un certo prodotto nel momento in cui non solo sono soddisfatti dell'ospitalità fornita dall'albergo (prodotto turistico specifico), ma sono anche soddisfatti dell'esperienza complessiva vissuta in quel determinato territorio (prodotto turistico globale). Questo processo di scelta da parte dei visitatori "rende evidente quanto le decisioni assunte a livello di destinazione (...) non siano neutrali rispetto al successo della singola impresa turistica"²¹, ma evidenzia anche il fatto che la strategia aziendale sia importante per ottenere un buon risultato singolarmente. Dunque, nel momento in cui una struttura ricettiva, e più in generale un'impresa turistica, delinea la propria strategia competitiva deve considerare anche le caratteristiche della destinazione in cui andrà a insediarsi, nonché le caratteristiche degli altri *competitors* già presenti in quel determinato territorio.

È, per questo motivo, che gli economisti Martini(2005: p. 47)²² distinguono due tipologie di attività di marketing, quelle di macro-marketing e quelle di micro-marketing. Si parla di macro-marketing nel momento in cui vengono svolte dalla *governance* azioni per migliorare l'offerta turistica del territorio, quali la valorizzazione dei fattori di attrattività (naturali e/o artificiali) piuttosto che la diffusione di contributi per le aziende turistiche. Ci si riferisce ad azioni di micro-marketing quando queste sono svolte individualmente dagli operatori locali, cercando di

²¹ Tripodi C., *Costruire il successo delle destinazioni turistiche*, Egea, Milano, 2014, p. 69.

²² Martini U., *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino, 2005.

“massimizzare il ritorno delle proprie iniziative, ossia di perfezionare i meccanismi di scambio dei propri beni con i target di riferimento”²³. Tali tipologie di marketing non devono, però, essere considerate come azioni separate, ma devono sempre integrarsi l’un l’altra. Questa visione, da una parte, vuole garantire una collaborazione per la valorizzazione dei fattori di attrattiva e, dall’altra parte, ha come obiettivo quello di lasciare la libertà di iniziativa economica e professionale alle singole strutture ricettive.

2.1.1 *Strategia di allineamento o di disallineamento?*

Vista il legame tra la destinazione e le imprese turistiche, Tripodi (2014, p.69)²⁴ propone due strategie che le strutture possono utilizzare: la strategia di allineamento e la strategia di disallineamento.

Nel momento in cui viene applicata la strategia di allineamento, la clientela target della destinazione e della struttura sarà la medesima: così facendo, si instaura la possibilità di creare un prodotto turistico ricco e completo grazie alle sinergie tra le varie imprese turistiche, le quali offrono servizi diversi, ma con un livello di qualità-prezzo simile. Questa strategia può essere intrapresa sia dalle imprese turistiche con minori disponibilità finanziarie, dato che permette di creare collaborazioni con altre strutture, sia da imprese turistiche con progetti ambiziosi, cercando di dare maggiore visibilità alla singola struttura ricettiva rispetto a quella dei concorrenti.

Si parla, invece, di strategie di disallineamento nel momento in cui l’impresa turistica decide di trattare una tipologia di clientela differente da quella della destinazione. In questo modo la struttura beneficerà sicuramente di una minore concorrenza ma, nello stesso tempo, dovrà essere in grado di attrarre il nuovo target di visitatori nel territorio. Per esempio, nel momento in cui una struttura ricettiva decide di accogliere una clientela di fascia più alta, corre il rischio che questa sia soddisfatta pienamente dei servizi offerti dall’hotel ma che, una volta uscita sul territorio, non trovi i *benefit* desiderati; oppure, nel caso contrario, se un hotel decide di ospitare dei clienti di “basso target” rispetto a quelli quotidiani della destinazione, è possibile che questi potrebbero non trovare servizi al di fuori della struttura ricettiva a causa dei prezzi troppo elevati. Questa strategia, quindi, può essere molto redditizia solo nel momento in cui gli hotel riescano a soddisfare internamente tutti i bisogni dei clienti, senza affidarsi all’esterno.

²³ Martini U., *Management dei sistemi territoriali*, Giappichelli, Torino, 2005, p. 52.

²⁴ Tripodi C., *Costruire il successo delle destinazioni turistiche*, Egea, Milano, 2014.

2.2 Segmentazione, targeting e posizionamento

Nel momento in cui una struttura ricettiva vuole entrare nel mercato, deve elaborare ed attuare una strategia di marketing con il fine di individuare il proprio posizionamento. Per raggiungere questo obiettivo è necessario, antecedentemente, analizzare la segmentazione e il targeting.

La segmentazione della domanda è la prima fase fondamentale ogni volta che viene applicata una strategia di marketing. Prima di tutto è importante capire se la domanda è omogenea, ovvero i soggetti hanno comportamenti d'acquisto e di consumo simili e affini, o se è eterogenea, ossia con preferenze eterogenee. Nel caso del settore alberghiero, è possibile affermare che la domanda è sicuramente eterogenea, dato che i bisogni dei visitatori variano in base a vari fattori, come ad esempio l'età, il sesso e/o lo stato civile; in questo caso, quindi, occorre suddividere il mercato in gruppi, detti segmenti, formati da persone con bisogni relativamente simili. L'analisi della domanda, quindi, nel marketing della destinazione, risulta di fondamentale importanza per riuscire a sviluppare al meglio una *value proposition* competitiva. Di seguito, viene mostrata una tabella in cui vengono catalogate le più comuni basi di segmentazione con, a fianco, una descrizione dettagliata.

Tabella 2.1 Le variabili di segmentazione più comuni

Base di segmentazione	Descrizione	Autori
Geografica	È probabilmente la variabile più utilizzata nel turismo, essenzialmente in riferimento al paese di provenienza dei turisti.	Kotler, 1991
Demografica	Sesso, età, grado di istruzione e reddito sono alcune delle variabili che trovano una discreta applicazione in ambito turistico.	Blattberg, Peacock e Sen, 1976
Psicografica	La motivazione del viaggio rappresenta probabilmente la variabile base di segmentazione di tipo psicografico più utilizzata; altri criteri includono il livello di soddisfazione e gli stili di vita (o di viaggio).	Plummer, 1974; Alpert, 1972; Frank e Strain, 1972; Pessemier, Burger e Tigert, 1967; Yankelovich, 1964; Lazer, 1963.
Benefici ricercati	In questo caso il mercato viene diviso in gruppi sulla base della priorità relativa che il turista attribuisce ai diversi benefici soddisfatti attraverso il viaggio.	Myers, 1976; Haley, 1968.
Utilizzo	I turisti vengono differenziati a seconda della frequenza con cui viaggiano.	Young, Ott e Feigin, 1978; Twedt, 1964.
Fedeltà	Il criterio di segmentazione in questo caso si riferisce al grado di fedeltà dei consumatori rispetto al prodotto (destinazione turistica) e/o al punto vendita (canale utilizzato per organizzare il viaggio).	Grover e Srinivasan, 1989
Immagine	Il mercato viene suddiviso in base alle diverse associazioni cognitive che i consumatori manifestano rispetto al brand (e quindi alla destinazione).	Leisen, 2001; Sirgy, 1982; Evans, 1956.
Comportamentale	Tra i principali criteri di tipo comportamentale rientrano le attività svolte nella vacanza, il comportamento di scelta, la spesa media, la durata del viaggio, ecc.	Kotler, Brown, Adam e Armstrong, 2001.

Fonte: Bonetti E., Simoni M., Cercola R., *Marketing e strategie territoriali*, Egea, Milano, 2009.

Simoni et al. (2009: p.170)²⁵ afferma che, in passato, la segmentazione avveniva analizzando soprattutto le caratteristiche sociodemografiche e geografiche dei visitatori mentre, oggi, vista l'evoluzione delle scienze comportamentali, la segmentazione viene fatta anche in base agli stili di vita o secondo le diverse personalità dei clienti. Vista l'ampia varietà di criteri per segmentare la domanda, Dolnicar (2004)²⁶ distingue due approcci contrapposti che si possono utilizzare durante la segmentazione della domanda: la segmentazione a priori e la segmentazione a posteriori. Si svolge una segmentazione a priori nel momento in cui, conoscendo perfettamente le caratteristiche dei visitatori, si riescono a creare dei gruppi più o meno omogenei circa i bisogni e le esigenze; per esempio, se si utilizza come base di segmentazione quella demografica, è possibile che i consumatori con età e reddito simile abbiano delle necessità affini. Questa tipologia di segmentazione, secondo Bonetti et al. (2009: p.173)²⁷, è la più utilizzata in ambito turistico. Si utilizza, invece, una segmentazione a posteriori nel momento in cui non si conoscono le caratteristiche più vantaggiose per raggruppare i clienti; in questo caso, quindi, si raccolgono prima i dati relativi ad una serie di variabili e solo in seguito si prova ad individuare delle caratteristiche comuni, in modo da creare dei gruppi più o meno omogenei. Questo modello viene utilizzato molto negli studi condotti in ambito accademico, ma risulta ancor poco utilizzato nei diversi mercati a causa della sua complessità.

Una volta che la segmentazione si è conclusa, è utile selezionare il/i segmento/i obiettivo, attraverso il *targeting*. Bonetti et al. (2009: p. 165) affermano che in ogni momento il consumatore ha dei bisogni e delle esigenze da soddisfare e perciò "sceglie l'opzione che ritiene possa essere più rispondente alle sue preferenze"²⁸. In questo caso, la struttura ricettiva dovrà valutare i vari segmenti di domanda attraverso tre parametri:

- attrattività, ovvero andando ad analizzare il trade-off tra costi e ricavi nel lungo periodo;
- aggredibilità, ossia esaminando la competitività all'interno del segmento;
- accessibilità, cioè considerando i punti di forza e di debolezza della struttura rispetto alle preferenze del target.

Alla fine di questa analisi, la struttura dovrà identificare i segmenti obiettivo, ovvero la tipologia di clientela che intende servire; solo a questo punto sarà possibile introdurre il posizionamento.

²⁵ Bonetti E., Simoni M., Cercola R., *Marketing e strategie territoriali*, Egea, Milano, 2009.

²⁶ Dolnicar S., *Beyond "Commonsense Segmentation": A Systematics of Segmentation Approaches in Tourism*, SAGE Publications, Thousand Oaks, 2004.

²⁷ Bonetti E., Simoni M., Cercola R., *Marketing e strategie territoriali*, Egea, Milano, 2009.

²⁸ Bonetti E., Simoni M., Cercola R., *Marketing e strategie territoriali*, Egea, Milano, 2009.

Il termine posizionamento viene utilizzato per la prima volta da Jack Trout e Al Ries nell'articolo "Positioning is a game people play in today's me-too market place", pubblicato su *Industrial Marketing*. In questo scritto il posizionamento era inteso come il valore di un brand o di un prodotto, che il cliente aveva all'interno della propria mente; le imprese, quindi, potevano influire su queste opinioni intraprendendo tutta una serie di azioni di marketing.

Citaerella (2007)²⁹ afferma che, nel settore alberghiero, la mappa di posizionamento risulta dalla sovrapposizione di altre due mappe, la mappa delle preferenze e la mappa delle percezioni; la prima tipologia indica quali sono gli attributi, ovvero le caratteristiche del prodotto turistico, ideali per un certo target, mentre le mappe percettive sottolineano come i consumatori percepiscono i prodotti turistici in relazione agli attributi analizzati. In molti casi, le mappe di posizionamento che analizzano il trade-off tra prezzo e qualità aiutano ad individuare visivamente la collocazione di un'impresa nel proprio mercato. Questo metodo si può utilizzare per confrontare vari hotel/brand delineando/confrontando i vari posizionamenti delle strutture nel mercato; ci saranno sicuramente alcuni hotel che preferiranno lavorare con una clientela *Economy*, mentre altre strutture ricettive opereranno per una clientela *Premium* se non addirittura *Luxury*. Di seguito, in Figura 2.1, viene riportata una *brand positioning map* del gruppo Accor, una delle principali catene alberghiere diffusa in tutto il mondo.

Figura 2.1 Mappa di posizionamento del gruppo Accor



Fonte: sito Accor Hotel.

In questa mappa di posizionamento vengono messi a confronto vari brand appartenenti allo stesso gruppo alberghiero, ma è possibile anche creare una *brand positioning map* di una certa

²⁹ Citaerella F., *Politiche per il posizionamento strategico del turismo europeo*, Loffredo, Napoli, 2007.

destinazione, confrontando in termini di qualità-prezzo le varie strutture ricettive presenti nel territorio.

Oggi, grazie allo sviluppo delle nuove tecnologie e di internet, i visitatori possono mettere a confronto le varie strutture ricettive utilizzando portali online come Booking o Tripadvisor. Questi siti web, infatti, permettendo di selezionare non solo il budget che si ha a disposizione, ma anche i servizi di cui si ha bisogno, riescono a consigliare le strutture più adatte alle esigenze dei diversi consumatori.

2.3 L'importanza della comunicazione

L'attività di comunicazione assume un ruolo fondamentale nel marketing dal momento che “contribuisce allo sviluppo e al consolidamento di un'immagine distintiva, che rappresenta un asset immateriale importante per il perseguimento degli obiettivi strategici”³⁰. Fare comunicazione per le aziende è fondamentale ed è, per questo motivo, Mazzoni (2007)³¹ afferma che l'impresa non deve decidere se fare o non fare comunicazione, ma deve prendere una decisione in base a come farla in maniera ottimale.

Già negli anni Sessanta, l'accademico americano Jerome McCarthy, teorizzando il modello del *marketing mix*, affermava che una delle quattro componenti principali (dette le 4-P del marketing) è proprio la comunicazione (*promotion*). Con il termine promozione vengono indicate tutte le attività di comunicazione che l'azienda svolge per far conoscere sé stessa e i propri prodotti alla clientela. Mazzoni (2007) sottolinea che, nel momento in cui si parla di modello comunicativo, devono venir considerati cinque diversi aspetti che “contribuiscono a portare la conoscenza e l'immagine dell'azienda e dei suoi prodotti nella testa del cliente”³² e che sono:

- la pubblicità,
- la promozione delle vendite,
- le pubbliche relazioni,
- la vendita personale,
- il marketing diretto.

³⁰ Tripodi C., *Costruire il successo delle destinazioni turistiche*, Egea, Milano, 2014, p. 100.

³¹ Mazzoni P., *Comunicazione e Marketing*, www.paolomazzoni.it, 2007, p.14.

³² Mazzoni P., *Comunicazione e Marketing*, www.paolomazzoni.it, 2007, p.14.

Con il passare degli anni si è potuto assistere a un'evoluzione graduale degli strumenti di comunicazione utilizzati dalle imprese, in funzione dello sviluppo della tecnologia e del Web; con la comparsa di Internet, infatti, l'industria del turismo ha subito una notevole rivoluzione tecnologica, tanto che, stando ai dati dell'Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo del Politecnico di Milano, il mercato del Digital Travel, nel 2023, valeva circa 19,4 miliardi di euro, in aumento del + 41% rispetto all'anno precedente (2022) e del 9% rispetto al 2019 (anno pre-Covid).

La pubblicità è il primo strumento di comunicazione importante che ha come obiettivo principale quello di informare e persuadere i clienti, suscitando in essi il desiderio di avere/utilizzare il prodotto/servizio; la campagna pubblicitaria ha successo nel momento in cui, riuscendo a catturare l'attenzione della clientela, è in grado di comunicare, in poco tempo, il messaggio principale. Per quanto riguarda il settore turistico, personalmente penso che i *social network* (Instagram, Facebook, TikTok, ecc.) rappresentino uno strumento importante di pubblicità; i social media sono utilizzati dalla maggior parte delle persone come mezzo di svago e per questo motivo la pubblicità delle strutture ricettive su queste piattaforme potrebbe essere piuttosto gradita e di interesse. Un altro metodo di pubblicità che potrebbe essere utilizzato dalle strutture ricettive è lo spot pubblicitario nelle agenzie di viaggio o all'interno delle guide turistiche. Questo strumento comunicativo ha, però, effetti di lungo periodo, dato che agisce sulla mente dei clienti: se un'azienda vuole aumentare velocemente i propri volumi di vendita, allora potrà utilizzare la promozione delle vendite.

Attraverso saldi o vendite promozionali si incentivano, infatti, i consumatori ad acquistare subito il prodotto visto il prezzo ribassato; questa tecnica, però, deve venire utilizzata con maggior prudenza perché, da un lato, è vero che aumentano i volumi di vendita, ma dall'altro si potrebbero abbassare i ricavi, nel momento in cui i volumi non crescano in maniera più che proporzionale. Mazzoni (2007)³³ afferma, quindi, che la promozione va utilizzata in situazioni particolari, quali far provare un nuovo prodotto, fidelizzare clienti nuovi o liquidare un prodotto scadente. Nel mondo dell'ospitalità le vendite promozionali possono essere usate dalle strutture alberghiere sia per incentivare i visitatori a soggiornare nella destinazione in periodi dell'anno di bassa stagione, sia per cercare di vendere le camere non riservate attraverso prenotazioni *last minute* a prezzi super convenienti.

³³ Mazzoni P., *Comunicazione e Marketing*, www.paolomazzoni.it, 2007, p.17.

Le pubbliche relazioni sono un altro importante aspetto da tenere in considerazione nella comunicazione; in questo caso l'azienda dovrà lavorare maggiormente sulla propria immagine complessiva e non sui singoli prodotti venduti. Importanti strumenti, che rientrano in questa categoria, sono gli eventi/le fiere, che possono essere organizzati sia in maniera indipendente dall'azienda, o a cui l'impresa può partecipare come sponsor, come ospite o mettendo a disposizione strutture o mezzi. Nel settore Ho.Re.Ca. (*Hospitality, Restaurant e Café/Catering*) una fiera internazionale di grande rilievo in Italia è *Hospitality – Il Salone dell'Accoglienza* che si svolge annualmente presso il Quartiere Fieristico di Riva del Garda; questa manifestazione consente alle strutture ricettive non solo di rafforzare il proprio brand e la propria identità aziendale grazie a posizionamenti strategici, ampliando così il proprio business, ma anche di scambiare conoscenze e know-how con gli altri operatori e di incontrare *buyer* esteri grazie al programma di *incoming*.³⁴

La vendita personale è forse l'aspetto più importante nella comunicazione dato che “le vendite sono il carburante con cui l'azienda si alimenta”³⁵. L'obiettivo principale di chi si occupa in prima persona delle vendite è quello di fidelizzare nuovi clienti e, nello stesso tempo, di saper mantenere quelli già acquisiti in passato. Nel momento in cui i prodotti di vendita sono simili alla concorrenza, sia in termini di qualità sia in termini di prezzo, allora uno dei fattori di differenziazione più rilevanti è dato proprio dal venditore; la professionalità, la gentilezza, piuttosto che la comprensione delle esigenze del cliente e la risoluzione rapida dei problemi del consumatore possono essere fattori rilevanti per fare scegliere all'acquirente il prodotto di un'azienda o di un'altra. È possibile affermare che, anche nel mondo del turismo, coloro che si occupano in prima persona delle vendite hanno una responsabilità commerciale piuttosto importante; nel momento in cui i visitatori contattano le strutture ricettive per richiedere preventivi per l'alloggio e per informazioni sui servizi, a parità di prezzo e di qualità, sceglieranno, probabilmente, l'hotel che ha soddisfatto in maniera migliore le loro esigenze. Dai dati ISTAT del 2022 è possibile notare come i clienti preferiscano sempre di più le prenotazioni dirette, contattando la struttura (il 72% delle prenotazioni in Italia nel 2022 sono avvenute in questa modalità) rispetto alle prenotazioni che avvengono tramite intermediari (l'utilizzo di agenzie o siti web, nel 2022, per le prenotazioni si attesta circa al 28%).

Un ultimo aspetto importante da considerare nella comunicazione è il *direct marketing* o marketing diretto. Mazzoni (2007) spiega che è “un metodo di approccio al mercato basato su

³⁴ <https://hospitalityriva.it/it/espone>.

³⁵ Mazzoni P., *Comunicazione e Marketing*, www.paolomazzoni.it, 2007, p.19.

un rapporto diretto tra l'azienda ed i suoi clienti, sia per gli aspetti di comunicazione, che per le offerte commerciali"³⁶. Questo metodo permette di utilizzare diversi mezzi di comunicazione in base alle esigenze e alle caratteristiche dei clienti; per prima cosa, dunque, bisogna categorizzare i diversi clienti, per esempio distinguendo tra migliori clienti, clienti, ex clienti, *prospect* e *suspect*, e solo successivamente bisogna scegliere gli strumenti di comunicazione da utilizzare per ogni categoria di clienti. Le strutture ricettive possono utilizzare il *direct marketing* andando a creare delle offerte personalizzate a seconda della categoria del cliente. Se si considerano i clienti già fidelizzati, è possibile effettuare una scontistica "su misura" o offrire dei servizi aggiunti gratuitamente; ad esempio, se ci si rivolge ad una clientela giovane, lo strumento da utilizzare potrebbe essere una email marketing e le si potrebbe offrire un pacchetto sportivo o un pacchetto benessere; se invece ci si rivolge a delle famiglie, un servizio ottimo da offrire potrebbe essere quello di baby-sitting o, ancora, se ci si rivolge a una clientela anziana, sicuramente lo strumento da utilizzare non sarà l'email marketing ma potrebbe essere una pubblicità in busta offrendo, ad esempio, un servizio di trasporto gratuito piuttosto che un tour gastronomico a prezzo scontato.

2.4 Alcuni strumenti fondamentali del marketing turistico

Il mix promozionale (detto anche *promotion mix*) è una leva del *marketing mix* che include tutti gli strumenti di comunicazione utilizzati dalle imprese per aumentare la loro visibilità e stimolare l'acquisto dei loro prodotti; obiettivo importante del *promotion mix* è anche quello di fidelizzare i clienti.

Nell'ambito turistico il mix promozionale è fondamentale, tanto che il Ministero del Turismo ricopre "un ruolo di programmazione e di coordinamento per la comunicazione e la promozione del *brand* Italia nel mercato turistico mondiale"³⁷. Proprio riguardo a questo tema, nel 2020, è stato istituito il Fondo per la promozione del turismo in Italia, con una dotazione di 15 milioni di euro, al fine di promuovere il turismo nel nostro Paese mediante campagne promozionali e attività di marketing turistico, in collaborazione con ENIT – Agenzia Nazionale del Turismo (Fondo istituito ai sensi dell'articolo 179, comma 1, del decreto-legge 19 maggio 2020, n.34³⁸). I tre obiettivi principali che il Ministero del turismo ha prefissato sono:

³⁶ Mazzoni P., *Comunicazione e Marketing*, www.paolomazzoni.it, 2007, p. 21.

³⁷ <https://www.ministeroturismo.gov.it/strumenti-di-promozione/>.

³⁸ D.M. 402 del 11/08/2020 – Fondo Promozione turistica.

- il riposizionamento competitivo del turismo italiano, ampliando i mercati di riferimento con un'offerta differenziata;
- il sostegno a progetti e programmi di sviluppo;
- la valorizzazione delle offerte turistiche e delle esperienze territoriali, con il sostegno alle identità locali.³⁹

Masini et al (2017)⁴⁰ delineano tre categorie di strumenti, quotidianamente utilizzati dalle imprese per le attività di comunicazione e marketing, che sono: *Paid media*, *Owned media* ed *Earned media*. La prima categoria di strumenti, anche detta media a pagamento, comprende tutti quei mezzi di comunicazione che richiedono un pagamento per ottenere una certa visibilità; esempi pratici di questi strumenti sono gli annunci televisivi o su riviste, piuttosto che i cartelloni pubblicitari o ancora i post/annunci sui *social media* (come Facebook, Instagram, ecc.). *Owned media* o media di proprietà sono un'altra tipologia di strumenti che l'impresa può utilizzare all'interno del proprio *promotion mix*; questi strumenti sono canali di comunicazione sotto il controllo dell'impresa; esempi pratici possono essere il sito web, le pagine ufficiali dei social media o ancora la newsletter. Gli *Earned media* sono l'ultima categoria di strumenti di comunicazione e vengono definiti tali tutti i contenuti pubblicitari a favore dell'impresa, ma senza la commissione da parte di quest'ultima; esempi di questa categoria sono le condivisioni sui social media, le recensioni dei consumatori, piuttosto che il passaparola.

In seguito, verranno analizzati nel dettaglio alcuni strumenti digitali di comunicazione fondamentali per le strutture ricettive.

2.4.1 Il sito web

Il sito web è un mezzo di comunicazione fondamentale per quanto riguarda le strutture ricettive; “è il centro nevralgico di una destinazione o di un'impresa turistica: è una finestra sul mercato”⁴¹.

I benefici che il sito internet può offrire riguardano sia i clienti che i gestori stessi. Un portale internet garantisce alla clientela la piena affidabilità riguardo alle informazioni trovate al proprio interno, nonché l'aggiornamento continuo di esse (nel caso, ad esempio, di una

³⁹ <https://www.ministeroturismo.gov.it/strumenti-di-promozione/>.

⁴⁰ Masini M., Pasquini J., Segreto G., *Marketing e comunicazione. Strategie, strumenti, casi pratici*, Hoepli, Milano, 2017.

⁴¹ Ejarque J., *Social Media Marketing per il turismo – Come costruire il marketing 2.0 e gestire la reputazione della destinazione*, Hoepli, Milano, 2015, p.194.

ristrutturazione della cucina, potrebbe succedere che la struttura alberghiera rimanga aperta con servizio di B&B e che queste informazioni possano essere aggiornate solo sul sito web ufficiale e non su tutte le altre piattaforme, come Booking o Tripadvisor); è possibile, quindi, affermare che il sito web, aumentando la fiducia dei consumatori nei confronti dell'impresa turistica, aiuta a fidelizzarli. Il sito web è molto utile anche agli stessi gestori perché consente di gestire autonomamente le varie offerte, prezzi e scontistiche, permette di avere un sistema di *booking engine*⁴², che facilita le prenotazioni online, ed è, inoltre, possibile descrivere in maniera chiara la gamma di servizi e prodotti che la struttura ricettiva propone.

Il portale internet ha, dunque, tutta una serie di vantaggi, precedentemente elencati, ma presenta anche dei contro, tra cui il costo e il tempo per la realizzazione, nonché gli aggiornamenti continui riguardo alle normative in materia di privacy.

Nel momento in cui una struttura ricettiva decide di creare il proprio sito web, deve concentrarsi sullo sviluppo della home page; quest'ultima è la pagina fondamentale e, proprio per questo motivo, deve includere le informazioni principali e deve contenere, in modo chiaro, tutti i collegamenti alle varie sottosezioni. A proposito di quanto detto finora, Eleonora Lorenzini, direttrice dell'Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo del Politecnico di Milano, afferma che “la ricerca delle informazioni è una fase fondamentale del *journey* dell'utente che influenza sia la scelta della destinazione che delle attività da svolgere in viaggio. (...) Non è sufficiente presentare una serie di informazioni; esse vanno collocate in modo corretto e attrattivo dove gli utenti si aspettano di trovarle”.⁴³

2.4.2 Il blog

Il blog aziendale è un mezzo di comunicazione efficace che permette di mettere in atto una buona strategia di marketing, facendo conoscere al cliente i servizi offerti dalla struttura e poi fidelizzandolo (Ejarque, 2015)⁴⁴. In generale, il blog è un canale di conversazione che permette di pubblicare e commentare i post, i quali sono associati ad alcuni tag per riuscire a individuarli più facilmente e velocemente.

Nel mondo del turismo questo strumento è molto utilizzato perché chiunque può condividere le esperienze vissute in una certa destinazione; così facendo, il blog permette di rafforzare i legami

⁴² Software di prenotazione online, integrato direttamente nel sito ufficiale di una struttura ricettiva.

⁴³ <https://www.snapitaly.it/viaggi-2022-con-appquality-alla-scoperta-del-nuovo-turismo/>.

⁴⁴ Ejarque J., *Social Media Marketing per il turismo – Come costruire il marketing 2.0 e gestire la reputazione della destinazione*, Hoepli, Milano, 2015.

già instaurati con i visitatori e, nello stesso tempo, consente di creare nuove relazioni con alcuni potenziali turisti. Ejarque (2015) afferma che questo canale di conversazione “è un mezzo per raccontare ogni giorno che cosa succede nella destinazione e in questo modo farla conoscere al mercato”⁴⁵; ed è proprio per la trasparenza del social che viene consigliato l’utilizzo del blog per la promozione delle destinazioni e delle imprese turistiche.

In generale, è possibile affermare che il blog è sicuramente uno strumento di comunicazione meno formale rispetto ad un sito web, avendo anche un altro tipo di impostazione e altri obiettivi. In questo caso, infatti, aprire un blog non è assolutamente complicato dato che esistono delle piattaforme online che aiutano l’operatore a svilupparlo, ma ciò che, invece, richiede molto più tempo è la gestione di questo canale, al contrario di ciò che accade con il sito web; il blog, infatti, deve essere quotidianamente aggiornato con nuovi post, in modo tale da incrementare l’interesse da parte dei potenziali clienti.

Pineta Nature Resort – Wellness&Spa⁴⁶, hotel quattro stelle situato in Trentino-Alto Adige, per esempio, all’interno del proprio sito web ha uno spazio riservato al blog. Attraverso i post, i gestori della struttura ricettiva incuriosiscono i potenziali clienti pubblicando delle attività che si possono svolgere nei pressi dell’albergo; alcuni articoli, recentemente pubblicati, ad esempio, propongono una partita a golf, piuttosto che una passeggiata al Lago Smeraldo o, ancora, un mini corso di cucina per scoprire le origini e l’antica ricetta dello strudel di mele. Così facendo, il Pineta Nature Resort – Wellness&Spa riesce, da una parte, a selezionare il target della clientela, andando a proporre attività di un certo rilievo e, dall’altra parte, riesce ad attrarre nuova clientela grazie alla curiosità che fa nascere attraverso i post del blog.

2.4.3 *Social media marketing*

Vandayuli Riorini (2018) afferma che “il *Social Media Marketing* (SMN) utilizza delle applicazioni facili ed accessibili attraverso Internet, come canale di marketing per uno scambio di contenuto generati dagli utenti, come un legame diretto tra i consumatori e il brand e come strumento per conferire potere ed autonomia ad individui singoli e comunità per far sì che possano promuovere siti web, prodotti o servizi della loro azienda”⁴⁷. Il *digital marketing*, quindi, è una strategia, sviluppatasi negli ultimi decenni, che si serve delle nuove tecnologie

⁴⁵ Ejarque J., *Social Media Marketing per il turismo – Come costruire il marketing 2.0 e gestire la reputazione della destinazione*, Hoepli, Milano, 2015, p.176.

⁴⁶ <https://www.pinetahotels.it/blog/>.

⁴⁷ Sri Vandayuli Riorini, *Social Media Marketing toward perceptual consciousness and its impacts on online purchasing intention*, *European Research Studies Journal*, 2018, p. 402 – 416.

(soprattutto social media come Facebook, Instagram, Twitter, ecc.) per promuovere il brand, i servizi e i prodotti erogati dalle imprese.

Come tutti gli altri strumenti di marketing, anche il Social Media Marketing è un mezzo utile per tutte quelle strutture ricettive che vogliono coinvolgere e informare gli utenti riguardo ai servizi erogati. Per una struttura ricettiva, avere un profilo social permette anche di incrementare il “passaparola digitale”, grazie alla condivisione dei post tra gli utenti. Dai dati riportati da una ricerca condotta dall’agenzia di comunicazione Blacklemon, nel 2023, 4,76 miliardi di persone, ossia il 59,4% della popolazione mondiale, ha almeno un profilo social attivo e questo significa una grande opportunità per le imprese turistiche di raggiungere i potenziali clienti mentre pianificano la vacanza oppure dando loro alcune idee di viaggio.

Le strutture ricettive, nel momento in cui decidono di iscriversi ai canali social, devono analizzare quale/i target vogliono raggiungere in modo tale da utilizzare il social media maggiormente adatto; ad esempio, se l’obiettivo dell’hotel è raggiungere le persone adulte allora Facebook, probabilmente, è il *social network* più adatto da utilizzare; se, al contrario, si vogliono attrarre i ragazzi e le coppie giovani allora sarà opportuno usare Instagram come *social media*.

2.4.4 Newsletters

Le *newsletters* sono un ulteriore strumento di comunicazione digitale che le strutture ricettive hanno a disposizione per promuovere nuovi servizi, annunciare offerte promozionali personalizzate e mantenere aggiornati i clienti sulle novità dell’hotel. Questo mezzo permette di fidelizzare i clienti che hanno già soggiornato nella struttura, offrendo loro nuovi servizi o creando offerte personalizzate in base alle loro esigenze. Sempre utilizzando le *newsletters*, è anche possibile cercare di attrarre nuovi ospiti, di cui si ha l’indirizzo e-mail grazie alla registrazione sul sito web dell’hotel per curiosità o all’iscrizione ad associazioni di categoria riguardo al turismo, quali Assoturismo, Assoviaggi, Touring Club Italia, ecc.

2.5 Il successo delle imprese alberghiere

Il successo delle imprese alberghiere dipende da diverse variabili, le quali devono essere separatamente analizzate, per comprendere al meglio quali sono i punti di forza della struttura ricettiva e quali invece i punti di debolezza da colmare.

2.5.1 *Analisi dei risultati economico-finanziari di una struttura ricettiva*

Porter (1985; p.7) afferma che i risultati delle imprese, in generale, dipendono da due diversi fattori: il settore di appartenenza e la strategia adottata dalla singola impresa. Nel momento di analisi della performance, nella generalità dei settori, è importante che vengano esaminati entrambi gli elementi: può, infatti, accadere che un'impresa che si posiziona in un settore di rilievo non stia applicando la strategia migliore per produrre dei buoni risultati, ma può anche accadere il contrario, ovvero un'impresa potrebbe mettere in atto delle decisioni strategiche perfette ma, trovandosi in un settore in crisi o poco sviluppato, potrebbe ottenere dei pessimi risultati. Durante l'analisi della performance delle imprese ricettive, è possibile individuare anche un terzo elemento che ha un impatto rilevante nei risultati aziendali, ossia la destinazione. Come osserva Tripodi (2008), "Il settore, infatti, in virtù delle proprie caratteristiche strutturali e delle dinamiche in atto al suo interno, può rappresentare un contesto più o meno favorevole allo svolgimento dell'attività imprenditoriale"⁴⁸. Le variabili che incidono sull'attrattività del settore sono il livello di concentrazione, le barriere in entrata e in uscita e la differenziazione di prodotto. In generale, per analizzare la redditività media di un settore, è possibile utilizzare un indice di redditività, detto ROI (Return On Investment), che consente di esaminare quanto gli investimenti eseguiti siano in grado di generare reddito in quel determinato settore; questo coefficiente si può calcolare mettendo a rapporto il reddito operativo (risultato della gestione caratteristica di un'impresa in un determinato periodo) e l'attivo netto dello stato patrimoniale.

$$ROI = \frac{ROCG}{CI}$$

Formula (2.1)

Il risultato operativo della gestione caratteristica (ROCG) viene calcolato come la differenza tra il margine di contribuzione (che a sua volta si calcola come differenza tra ricavi netti di vendita e costi variabili) e costi fissi e indica la capacità dell'impresa di produrre ricchezza attraverso le attività affini.

$$\begin{aligned} ROCG &= \text{margine di contribuzione} - \text{costi fissi} \\ &= (\text{ricavi netti} - \text{costi variabili}) - \text{costi fissi} \end{aligned}$$

Formula (2.2)

⁴⁸ Tripodi C., *Le condizioni di successo delle imprese alberghiere*, Egea, Milano, 2008, p.65.

Il capitale investito è dato dalla somma tra le attività correnti e le attività fisse nette e coincide con le attività totali nette dello stato patrimoniale.

$$\text{Capitale investito} = \text{attività correnti} + \text{attività fisse}$$

Formula (2.3)

È possibile affermare che non esiste un range entro cui il ROI deve stare, ma esistono alcuni settori più redditizi (con risultati intorno al 30%), quali quelli dei software o dei prodotti farmaceutici, e settori meno fruttuosi, come, per esempio, quello del trasporto aereo (con un ROI pari al 6% circa)⁴⁹.

L'efficacia della strategia aziendale è il secondo importantissimo aspetto da analizzare durante lo studio della performance. In questo caso viene calcolato un differenziale di performance, che è ottenuto confrontando il ROI medio di settore con il ROI dell'impresa, che rappresenta "una misura della qualità delle decisioni e dell'efficacia della loro realizzazione"⁵⁰. Nel momento in cui un'impresa alberghiera ha un differenziale positivo significa che, avendo un ROI maggiore del ROI medio, sta applicando delle scelte strategiche più redditizie rispetto al settore turistico; quando invece un'impresa ricettiva ha un differenziale negativo, allora avrà un ROI minore del ROI medio, e quindi dovrà effettuare delle modifiche riguardo le strategie per cercare di migliorare il posizionamento.

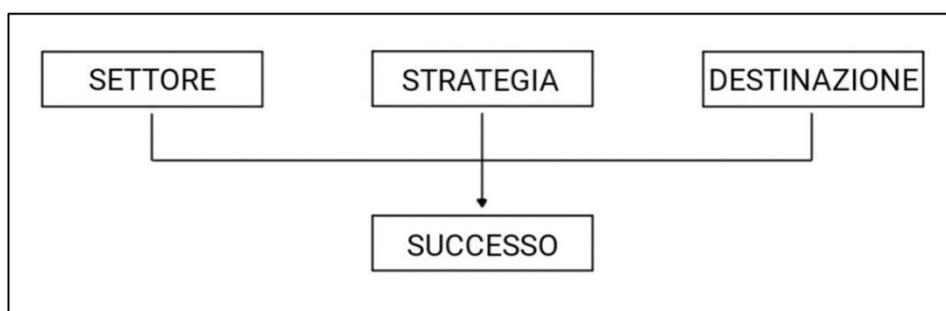
L'ultima determinante da considerare nel momento di analisi della performance è la destinazione; quest'ultima, insieme ai fattori di attrattività, può influenzare molto la scelta dei clienti riguardo alla struttura ricettiva. Le strutture turistiche collocate in destinazioni di rilievo, come possono essere Livigno (SO) o Courmayeur (AO), sicuramente saranno più facilitate ad attirare i visitatori, a discapito degli operatori turistici dislocati in territori meno conosciuti, come la Bassa Valle d'Aosta, i quali avranno maggiori difficoltà a conquistare l'attenzione della clientela, a causa anche della bassa notorietà.

È possibile, dunque, concludere che nel momento di analisi della performance di una struttura ricettiva bisogna considerare tre differenti aspetti: settore, strategia e destinazione, come indicato nella Figura 2.2.

⁴⁹ Porter M.E., "The Five Competitive Forces that Shape Strategy", *Harvard Business Review*, 2696E-KND-ENG, 2008.

⁵⁰ Tripodi C., *Le condizioni di successo delle imprese alberghiere*, Egea, Milano, 2008, p.66.

Figura 2.2 Le determinanti del successo per le imprese alberghiere



Fonte: Tripodi C., *Le condizioni di successo delle imprese alberghiere*, Egea, Milano, 2008.

2.5.2 Analisi dei risultati competitivi delle strutture alberghiere

Nel momento in cui si analizzano i risultati competitivi di una struttura ricettiva, è opportuno che questi vengano studiati in base alle varie ASA (Area Strategica d’Affari). Questo metodo consente, infatti, di analizzare se tutte le aree di business dell’impresa siano competitive e abbiano una performance commerciale adeguata; se venisse studiato un unico risultato competitivo, si potrebbe non identificare una minor efficacia di alcune aree e una maggiore produttività in altre.

Tripodi (2008) afferma che, se si analizzassero i risultati competitivi di un settore in generale, l’indice più opportuno da utilizzare sarebbe la quota di mercato, ossia la percentuale di vendite di un’azienda rispetto al mercato totale. Nel settore alberghiero, invece, questo indicatore non è utilizzato molto a causa del basso peso marginale che un singolo operatore turistico ha in relazione al mercato del turismo in Italia; in questo caso viene utilizzato un altro indicatore detto fatturato. Questo indice economico valuta quantitativamente il totale dei ricavi, in un determinato periodo, derivanti dalla vendita di beni o servizi e viene inteso come “la risultante della capacità dell’impresa di attrarre i consumatori (volumi) e della capacità di farsi corrispondere un compenso più elevato (prezzi)”⁵¹.

$$Fatturato = \sum (volumi\ di\ vendita \cdot prezzi\ di\ vendita)$$

Formula (2.4)

Un altro indice da valutare, durante l’analisi dei risultati competitivi, è il tasso di occupazione che “misura l’incidenza delle presenze registrate nell’intero anno, rispetto al numero massimo

⁵¹ Tripodi C., *Le condizioni di successo delle imprese alberghiere*, Egea, Milano, 2008, p.106.

di persone ospitabili”⁵². Dopo aver calcolato questo indicatore, è possibile confrontarlo con quello di altre strutture ricettive per controllare quanto il proprio albergo abbia una capacità ricettiva efficiente ed efficace. È possibile calcolare sia il tasso di occupazione lordo, rapportando le presenze alla capacità ricettiva teorica, sia il tasso di occupazione netto, confrontando le presenze con la capacità ricettiva effettiva; in generale, è possibile affermare che il tasso di occupazione (TO) è dato da:

$$TO = \frac{\text{Presenze}}{\text{Capacità ricettiva}} = \frac{\text{Camere vendute}}{\text{Camere disponibili}}$$

Formula (2.5)

Andando ad analizzare il tasso di occupazione insieme alla tariffa media o *average rate* (AR) (indice che si calcola facendo il rapporto tra il fatturato totale e il numero delle camere vendute) è possibile trovare un terzo indicatore, utile per analizzare la competitività, che è il ricavo per camera disponibile, anche detto *revenue per available room* (RevPAR):

$$RevPAR = TO \cdot AR = \frac{\text{Camere vendute}}{\text{Camere disponibili}} \cdot \frac{\text{Fatturato}}{\text{Camere vendute}} = \frac{\text{Fatturato}}{\text{Camere vendute}}$$

Formula (2.6)

Da questa relazione si può notare “come il successo a livello competitivo coincida con la capacità delle imprese alberghiere di ricavare il maggior livello di fatturato possibile dalla vendita delle camere a disposizione”⁵³.

2.5.3 La soddisfazione della clientela per i servizi alberghieri

Kotler et al. (2018: p. 300) affermano che analizzare la soddisfazione dei clienti per l'erogazione di un servizio alberghiero è sicuramente un'operazione più complessa rispetto a valutare la soddisfazione relativamente a un bene. La maggior parte dei beni, infatti, è anche detta *search goods* perché sono prodotti le cui caratteristiche possono essere verificate prima dell'acquisto; il consumatore, quindi, avendo già un'idea di base delle proprietà del bene acquistato, può esprimere più facilmente un suo giudizio/parere. I servizi alberghieri, invece, rientrando nella categoria *experience goods*, sono prodotti le cui caratteristiche possono essere verificate solo durante il consumo. È proprio per questo motivo che l'economista statunitense Philip Kotler delinea quattro caratteristiche principali dei servizi che li distinguono dai beni:

⁵² Tripodi C., *Le condizioni di successo delle imprese alberghiere*, Egea, Milano, 2008, p.107.

⁵³ Tripodi C., *Le condizioni di successo delle imprese alberghiere*, Egea, Milano, 2008, p.110.

l'intangibilità, l'inseparabilità, la variabilità e la deperibilità. Con il primo termine si vuole indicare l'immaterialità della prestazione erogata; in generale, infatti, un servizio, diversamente dal bene, non presenta caratteristiche gustative, visive, tattili, uditive o olfattive che possano essere esaminate prima dell'acquisto. Per quanto riguarda i servizi alberghieri è possibile conoscere il prezzo e le caratteristiche, ma non si può sapere anticipatamente come sarà il soggiorno fino a quando non se ne usufruisce. Per inseparabilità tra produzione e utilizzo, invece, si intende la partecipazione attiva del cliente al processo di produzione del servizio; i consumatori, effettivamente, nel momento del soggiorno, interagiscono con il personale della struttura per chiedere informazioni o servizi aggiuntivi oppure per segnalare eventuali inconvenienti e/o problemi. La terza caratteristica dei servizi, non meno importante delle precedenti, è data dalla variabilità, ossia la qualità dei servizi dipende dalla persona che li fornisce, nonché dal momento e dal luogo in cui sono erogati; in questo caso il servizio alberghiero viene inteso come un'esperienza che può risultare più o meno positiva in base a diverse variabili. Per esempio, nel momento in cui in un ristorante romantico, piuttosto che in uno di alto livello, sono presenti schiamazzi di bambini e c'è un'atmosfera rumorosa, allora l'esperienza vissuta dai clienti in quel determinato giorno potrebbe risultare negativa; se invece, in un family hotel, una sera fossero presenti delle mascotte dei cartoni animati si potrebbe creare un'atmosfera divertente che potrebbe generare un'esperienza molto positiva. Un servizio, infine, è deperibile in quanto non può essere né immagazzinato, né rivenduto, né restituito, come invece può capitare per un bene: proprio per questa ragione, le strutture ricettive, richiedono una caparra al momento della prenotazione e/o addebitano al cliente l'importo dovuto anche se questo non si è presentato nella struttura.

La *customer satisfaction* (letteralmente soddisfazione del cliente) è un processo chiave nel conseguimento del vantaggio competitivo da parte di un'azienda, il cui obiettivo è quello di cogliere il grado di soddisfazione del cliente al fine di migliorare il prodotto/servizio offerto. Secondo Kotler, una clientela è soddisfatta nel momento in cui "riceve un significativo valore aggiunto dal fornitore e non semplicemente un prodotto o un'assistenza migliore".⁵⁴ Anche se il concetto di *customer satisfaction* è stato introdotto per la prima volta negli Stati Uniti d'America, la filosofia aziendale che basa le proprie azioni sul grado di soddisfazione dei clienti è quella giapponese; questa cultura ha sviluppato nuovi approcci metodologici che consentono di gestire efficacemente ed efficientemente qualsiasi tipo di impresa. Secondo la *Japan*

⁵⁴ Kotler P., Andreasen A. R., *Marketing per le organizzazioni non profit, la grande scelta strategica*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1998.

Management Association Consiel (Jmac), il modello del *customer satisfaction management* si basa su tre principi fondamentali riportati nella Figura 2.3.

Figura 2.3 I principi fondamentali del modello di customer satisfaction



Fonte: Japan Association Management, Customer Satisfaction Management, *Il modello giapponese per misurare e migliorare la soddisfazione del cliente*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1995, p.10.

Come è possibile vedere dall'immagine sopra, il *customer satisfaction management* è un modello che considera i clienti alla base di tutte le strategie aziendali.

Le strutture alberghiere, proprio perché interagiscono in prima persona con la clientela, dovrebbero avviare delle attività di *customer satisfaction* quotidianamente per comprendere come i clienti valutano i propri servizi. Lo strumento più utilizzato in questo ambito è, senza dubbio, il questionario; nel momento della redazione del questionario è importante formulare delle domande chiave per riuscire ad analizzare ogni aspetto del servizio e, anche, far sì che sia comprensibile da parte di tutti.

CAPITOLO 3

3 LA BASSA VALLE D'AOSTA

La Regione Autonoma Valle d'Aosta o *Région Autonome Vallée d'Aoste* venne istituita nel 1946, a seguito dell'eliminazione della provincia di Aosta; questa è sia la regione più piccola d'Italia, con appena 3.260,85 km² di superficie, sia la regione con minor residenti, solo 123.018⁵⁵. Émile Chanoux, protagonista per la liberazione e l'autonomia della Regione, a proposito della bassa densità di popolazione, nel 1944, affermò: “Ci sono dei popoli che sono come delle fiaccole, sono fatti per illuminare il mondo; in generale non sono grandi popoli per il numero, ma perché portano in essi la verità e il futuro”; con questa frase egli volle affermare che una regione non diviene importante grazie ad un alto numero di residenti, ma, anzi, la notorietà può essere acquisita svolgendo delle buone azioni.

3.1 Il territorio

La destinazione della Bassa Valle d'Aosta comprende 18 comuni valdostani situati nella parte sudorientale della Regione e appartenenti a tre Unité des Communes valdôtaines (Walser, Mont-Rose ed Evançon), come riportato nella figura 3.1, quali:

- Pont-Saint-Martin,
- Donnas,
- Bard,
- Hône,
- Arnad,
- Issogne,
- Verrès,
- Champdepraz,
- Montjovet,
- Emarèse,
- Challand St. Victor,
- Challand St. Anselme,
- Pontboset,

⁵⁵ Dati Istat aggiornati al 01.01.2024.

- Perloz,
- Lillianes,
- Fontainemore,
- Issime
- Gaby.

Figura 3.1 Mappa geografica



Fonte: Elaborazione propria a partire dall'immagine della Valle d'Aosta.

Un aspetto importante da analizzare della Bassa Valle d'Aosta è, senza dubbio, la posizione geografica: il comune di Pont-Saint-Martin, trovandosi all'imbocco della Regione, svolge la funzione di spartiacque tra la Valle d'Aosta e il resto dell'Italia. Ed è proprio per questo motivo che, oggi, la Bassa Valle d'Aosta è prevalentemente considerata un luogo di passaggio, un territorio in cui i visitatori transitano per poi recarsi nelle destinazioni turistiche di rilievo della Regione, come Gressoney, Cervinia, Aosta, piuttosto che Courmayeur o Cogne.

Proprio riguardo a questo problema, uno dei programmi di ricerca proposti dallo *Spoke 3 del Progetto NODES* – “Nord Ovest Digitale E Sostenibile” – PNRR (Missione 4, Componente 2, “Dalla ricerca all'impresa”) avrà come obiettivo la verifica di fattibilità e l'eventuale elaborazione di una strategia di *destination management* per rilanciare turisticamente la Bassa Valle d'Aosta, enfatizzando digitalizzazione e sostenibilità. In particolare, grazie alla definizione di una strategia di marketing ed eventualmente branding territoriale, si proverà a sviluppare il territorio in questione, andando a migliorare aspetti del prodotto turistico globale. Tale progetto è attualmente nella fase di raccolta dati e analisi di fattibilità.

In questo capitolo verrà esaminata la destinazione della Bassa Valle d'Aosta dal punto di vista turistico, utilizzando le nozioni delineate nei due capitoli precedenti. Innanzitutto, verranno descritti i fattori di attrattiva presenti nel territorio e successivamente saranno analizzate non solo le strutture ricettive, ma anche i flussi turistici all'interno della destinazione in questione. Alla fine del capitolo saranno studiati due diversi casi di strutture ricettive presenti in Bassa Valle d'Aosta (in particolare a Champdepraz e a Gaby) per mettere in evidenza come una buona strategia di *destination management* sia importante per la realizzazione di ottimi risultati aziendali.

3.1.1 I fattori di attrattiva

Come evidenziato nel primo capitolo, l'individuazione delle risorse disponibili in una destinazione è il primo step del processo strategico turistico. Nella Bassa Valle d'Aosta è possibile individuare differenti risorse, che possono essere utili per lo sviluppo turistico del territorio.

I principali fattori di attrattività della destinazione in questione possono essere classificati nel seguente modo:

- Risorse culturali

Il Forte di Bard è l'edificio storico più importante della Bassa Valle d'Aosta. Questa fortezza, costruita intorno all'anno Mille e ricostruita, poi, dai Savoia nel diciannovesimo secolo, è accessibile ai visitatori dal 2006, grazie a ingenti lavori di restauro. All'interno del complesso fortificato è possibile visitare non solo i musei permanenti, quali quello delle Alpi o quello del Forte, ma anche mostre temporanee, come *Wildlife Photographer*, *Martine Franck* o *The best of cycling 2023*.

Un altro importante monumento è, senza dubbio, il ponte romano di Pont-Saint-Martin, costruito sotto l'imperatore Ottaviano Augusto nel primo secolo a.C.; grazie all'ampiezza della sua arcata (35 metri), è una delle più grandi infrastrutture della stessa epoca ancora esistenti in Europa.

La Bassa Valle d'Aosta è, anche, una terra ricca di castelli, presenti non solo a Pont-Saint-Martin e a Verrès, ma anche ad Arnad, Issogne e Montjovet.

Un'altra opera storica che è possibile vedere a Donnas è la Via Consolare delle Gallie con l'arco; questa importantissima testimonianza romana permette di osservare come venivano

costruite le strade romane, nonché l'usura della pietra causata dal passaggio dei carri dall'epoca medievale.

- Risorse naturali

Il Parco naturale del Mont Avic è, dal 1989, il primo parco naturale della Regione. La notevole importanza di questo parco è data non solo dalla flora che cresce al proprio interno (pini uncinati, pini silvestri, larici e faggi sono le specie più ricorrenti nel parco), ma anche dalla fauna che si è sviluppata in questi luoghi (stambecchi, marmotte e camosci possono essere definiti i guardiani del parco).

La strada dei vigneti è un altro fattore naturale di rilievo nella Bassa Valle d'Aosta. Nei comuni di Pont-Saint-Martin e Donnas è, infatti, possibile percorrere una parte del Cammino Balteo che permette di osservare non solo i terrazzamenti con muretti a secco coltivati a vite sulle toppie (termine del dialetto piemontese per indicare le pergole), ma anche le cantine scavate all'interno di grosse pietre, dette barnet.

Il villaggio di Chemp è un altro fattore di attrattività molto importante per la destinazione; questa frazione del comune di Perloz, grazie allo scultore Giuseppe Bettoni, si è "ripopolata" grazie al posizionamento di statue in legno lungo tutto il sentiero principale. Un'altra risorsa naturale di rilievo nella Valle del Lys è la Riserva Naturale del Mont Mars, territorio di circa 380 ettari di estensione; il territorio non offre solo "fitti boschi, imponenti vette, verdi praterie alpine e laghi cristallini", ma è anche il luogo "attraversato (...) dalla famosa processione religiosa che da Fontainemore porta al Santuario di Oropa"⁵⁶ (tradizione che continua da circa quattrocento anni).

- Risorse enogastronomiche

Il Lard d'Arnad è, probabilmente, il salume più rinomato della Bassa Valle d'Aosta, tanto da essere, dal 1996, l'unico lardo d'Europa certificato D.O.P.. Altri salumi tradizionali, non meno sfiziosi del Lard d'Arnad, sono la motzetta e i boudins (salamini con barbabietole e patate). Tra i formaggi, invece, non si può non citare la Fontina D.O.P., le tome valdostane (tra cui spicca quella di Gressoney) e il salignön, una ricotta con un sapore piccante e speziato. Altri alimenti tipici di questa destinazione sono la Micòula, un pane dolce natalizio, e le miacce, nei tempi passati utilizzate come sostituto del pane.

⁵⁶ <https://www.montmars.it/riserva-naturale-del-mont-mars/>.

A Donnas è, inoltre, possibile degustare il cosiddetto “fratello montano del Barolo”, il Vallée d’Aoste Donnas D.O.C., il primo vino valdostano ad ottenere la Denominazione di Origine Controllata.

- Eventi

Uno degli eventi di maggior rilievo nella Bassa Valle d’Aosta è, senza dubbio, il carnevale storico; dal 1949 a Verrès e dal 1910 a Pont-Saint-Martin, la settimana di carnevale si traduce in una settimana di festa, durante la quale è possibile assistere, nelle vie dei paesi, a sfilate con costumi d’epoca o con carri divertenti e simpatici.

Un altro importante evento, che avviene all’interno del borgo di Bard, è il *Marché au Fort*, un mercatino organizzato con l’obiettivo di promuovere e valorizzare i prodotti del territorio valdostano.

Quando, invece, si parla di competizioni sportive, non si può non citare il Tor des Géants, una gara di ultra trail di 330 km (o 450 km se si parla di Tor des Glaciers) che passa lungo tutti i sentieri della Bassa Valle d’Aosta; “questo trail non è solo una manifestazione sportiva agonistica, ma anche un mezzo di promozione turistica per il territorio valdostano ed i comuni coinvolti”⁵⁷.

- Attività sportive

Nella Bassa Valle d’Aosta si possono praticare differenti attività sportive all’aperto durante tutto l’anno. Grazie alla fitta rete di sentieri, tra cui La Via Francigena e il Cammino Balteo, i visitatori possono svolgere diverse attività di trekking con varie difficoltà; è possibile, inoltre, percorrere i medesimi sentieri con la mountain bike o con l’e-bike per gli appassionati di ciclismo.

I turisti che, invece, preferiscono scalare possono praticare l’arrampicata sportiva in diverse falesie, collocate abbastanza uniformemente in tutta la destinazione, con vari gradi di difficoltà (dal 4a al 9a).

Altri sport adrenalinici, che si possono praticare nel comune di Arnad, sono il rafting e il kayak; grazie alla società “Rafting Aventure”, solcando le acque della Dora Baltea, è possibile vivere un’esperienza unica sia per bambini sia per adulti.

A Fontainemore, invece, è presente un parco avventura, con quattro diversi percorsi adatti a tutti, e una zip line lunga 200 metri per “volare” sopra al torrente Lys, adatta anche ai

⁵⁷ <https://www.torxtrail.com/it/content/tor-des-g%C3%A9ants>

disabili in carrozzina; sempre presso questa società è, inoltre, possibile organizzare delle escursioni in e-bike con guida certificata, nonché ascensioni sul Monte Rosa con la guida alpina o ancora giornate in falesia con corsi dedicati.

È bene ricordare che il prodotto turistico globale può essere definito come il paniere di prodotti acquistati durante la vacanza da un determinato turista; è importante, quindi, sottolineare che l'esperienza turistica di un cliente non dipende soltanto dalle risorse disponibili in un determinato territorio, ma anche dai servizi presenti nella destinazione nonché dalla modalità di erogazione di questi ultimi.

3.2 Le strutture ricettive

Come già affermato nel secondo capitolo, per sviluppare turisticamente un territorio, dopo aver effettuato una mappatura generale dei fattori di attrattività, è opportuno mappare anche tutte le strutture ricettive funzionanti presenti nella destinazione. Questa rilevazione e classificazione delle strutture è utile per andare ad analizzare quali potrebbero essere i target di clientela migliori per la Bassa Valle d'Aosta e per individuare, in seguito, un piano di marketing per attirare quella/e categoria/e di turisti.

Di seguito, attraverso la tabella 3.1, vengono elencate le tipologie di strutture ricettive presenti nella Bassa Valle d'Aosta. La mappatura quantitativa delle strutture ricettive all'interno della Bassa Valle d'Aosta è stata realizzata effettuando una ricerca dati – per ogni singola località – sul sito LoveVda e integrandoli con quelli presenti sul portale di Booking. La raccolta dati è stata effettuata nel periodo tra luglio e novembre 2023.

I dati sono stati inseriti in un foglio Excel per successive elaborazioni ed analisi.

Dopo aver elencato le diverse strutture ricettive e averle divise per comune, sono state suddivise in base a nove differenti categorie: Affittacamere, Agriturismo, Albergo, Area attrezzata camper, Bed&breakfast, Camping, Casa vacanze, Ostello e Rifugio.

Tabella 3.1 Mappatura delle strutture ricettive

Tipologia struttura ricettiva	Numero strutture ricettive
Affittacamere	3
Agriturismo	11
Albergo	30
Area attrezzata camper	6
Bed&breakfast	41
Camping	3
Casa Vacanze	22
Ostello	8
Rifugio	3
Totale	127

Fonte: Elaborazione propria.

Dalla Tabella 3.1 è possibile osservare che nella Bassa Valle d'Aosta sono presenti, nel 2023, complessivamente 127 strutture ricettive. In generale, le tipologie più diffuse sono il Bed&breakfast (41), l'Albergo (30) e la Casa Vacanze (22). È possibile, inoltre, affermare che le strutture extra-alberghiere (Affittacamere, Agriturismo, Bed&breakfast, Casa Vacanze, Ostello e Rifugio) sono un numero piuttosto elevato (88), in linea con l'evoluzione delle tendenze del turismo contemporaneo.

Tabella 3.2 Mappatura delle strutture ricettive suddivise per comune

	Affitt a- cane re	Agrituris mo	Alber go	Area attrezz ata camper	Bed & breakf ast	Campi ng	Casa vacan ze	Ostel lo	Rifug io	Tota le	Num ero abitan ti
Gaby		1	6	1	1	1				10	420
Issime		1	1		2					4	366
Fontainem ore		1		1	2		5		1	10	419
Lillianes	1				2	1		1		5	425
Perloz	1	1			4		1			7	459
Pont-Saint- Martin		1	2		5					8	3541
Donnas		3	1		4					8	2419
Bard			2	1	1		2	1		7	108
Hône		1	2	1	3		1	1		9	1140
Pontboset		1	1		3		1	2	1	9	172
Arnad	1		1	1	4			1		8	1232
Issogne			1				2			3	1301
Verrès			1	1	3		2	1		8	2541
Champdep raz			1		1			1	1	4	730
Montjovet		1	4		3		2			10	1757
Challand- Saint- Victor			1		1		2			4	551
Challand- Saint- Anselme			5		2	1	3			11	745
Emarèse			1				1			2	229
Totale	3	11	30	6	41	3	22	8	3	127	

Fonte: Elaborazione propria.

Analizzando la Tabella 3.2 è possibile osservare, inoltre, uno squilibrio tra il numero delle strutture ricettive presenti in ogni comune e la grandezza di questi ultimi. Si può notare, infatti, come nel comune di Challand-Saint-Anselme, con 745 abitanti, siano situati 11 strutture ricettive, mentre nel comune di Issogne, con circa il doppio di abitanti, sono presenti solamente 3 strutture. Se si mettono a rapporto il totale delle strutture ricettive con il numero di abitanti di ogni paese risulta che i comuni di Bard e di Pontboset sono quelli che hanno un maggiore numero di strutture ricettive.

A colpo d'occhio si può, anche, notare lo scarso numero complessivo delle strutture ricettive nella destinazione; se si pensa che queste strutture sono dislocate su 18 comuni differenti, è possibile affermare che in ogni comune ci sono in media 7 strutture ricettive.

$$N^{\circ} \text{ medio delle strutture in un comune} = \frac{\text{Totale strutture ricettive}}{\text{Comuni in Bassa Valle d'Aosta}} = \frac{127}{18} \approx 7$$

Formula (3.1)

Il numero medio di strutture ricettive in Bassa Valle d'Aosta rimane, comunque, in media con quello valdostano; nella Regione, infatti, si registrano, nel 2024, da dati Istat, 446 esercizi alberghieri distribuiti in 74 comuni, con un numero medio di strutture ricettive per ogni comune pari a 6,03.

Nella Tabella 3.3 vengono, invece, riportate le tipologie di alberghi presenti nella destinazione in base al numero di stelle.

Tabella 3.3 Strutture alberghiere

<i>Numero stelle</i>	<i>Numero alberghi</i>
1	4
2	10
3	15
4	1
5	0
Totale	30

Fonte: Elaborazione propria.

È possibile notare che più del 50% degli alberghi presenti nella destinazione possiedono 3 stelle (15) e il 30% hanno 2 stelle (10). L'unico albergo a quattro stelle è ubicato a Bard, proprio ai piedi del Forte di Bard.

Per quanto riguarda la dimensione delle strutture, come già accennato precedentemente, si tratta di alberghi di piccole dimensioni e a conduzione familiare; solo un hotel tre stelle e l'hotel quattro stelle possono considerarsi gli unici esercizi alberghieri di media grandezza.

Comparando il numero totale degli alberghi in Bassa Valle d'Aosta e nella Regione, si può osservare una carenza – in termini relativi – di questa tipologia di struttura ricettiva nella destinazione. Gli esercizi alberghieri, in Valle d'Aosta, nel 2024, da dati ISTAT, sono pari a 446 di cui solo il 6,5% sono localizzati in Bassa Valle d'Aosta.

Tabella 3.4 Strutture alberghiere per comune

	<i>Numero Stelle</i>				<i>Totale</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	
Gaby		2	4		6
Issime			1		1
Fontainemore					0
Lillianes					0
Perloz					0
Pont-Saint-Martin		1	1		2
Donnas			1		1
Bard			1	1	2
Hône	1	1			2
Pontboset		1			1
Arnad		1			1
Issogne	1				1
Verrès			1		1
Champdepraz			1		1
Montjovet	1	1	2		4
Challand-Saint-Victor			1		1
Challand-Saint-Anselme		2	3		5
Emarèse	1				1
<i>Totale</i>	<i>4</i>	<i>9</i>	<i>16</i>	<i>1</i>	<i>30</i>

Fonte: Elaborazione propria.

Dalla Tabella 3.4 è possibile evidenziare dei vuoti di offerta all'interno di alcuni comuni. Si può notare, infatti, come nei paesi di Fontainemore, Lillianes e Perloz non siano presenti strutture alberghiere; questo dato può far riflettere dato che i tre comuni in cui non sono localizzati alberghi sono tutti posizionati nella valle del Lys. Dalla Tabella 3.2 si evince però che a Fontainemore si contano ben 5 case vacanza e in tutti e tre i comuni sono presenti altre forme di ospitalità (es. bed&breakfast, agriturismi, campeggio, ostello, rifugio). È, inoltre, possibile osservare che, eccetto in tre comuni (Gaby, Montjovet e Challand-Saint-Anselme), il numero delle strutture alberghiere situate in ogni paese è di al massimo due.

Oltre alla mappatura quantitativa delle strutture ricettive è stata effettuata anche un'analisi qualitativa dei servizi offerti. Sono stati analizzati 16 servizi differenti (Ascensore, Ristorante, Area esterna per bambini, Giardino, Parcheggio privato, Accesso per persone con capacità ridotta, Accettazione animali, Tv in camera, Bar, Asciugacapelli, Accesso internet, Carta di Credito, Accettazione gruppi, Servizio lavanderia, Deposito attrezzature sportive e Sauna), utilizzando sia il sito LoveVda sia il sito web di ogni singola struttura, in modo tale che è stato possibile studiare la composizione del prodotto turistico proposto dalle varie strutture ricettive. In generale, i servizi che sono stati analizzati sono i servizi maggiormente richiesti dai clienti nelle strutture ricettive.

Dall'analisi qualitativa delle strutture ricettive è possibile apprendere alcuni risultati importanti.

Per quanto riguarda i servizi offerti dagli esercizi turistici, si può affermare che, in media, ogni struttura ricettiva dispone di circa 5 servizi. Questo è sicuramente un punto da migliorare in questa destinazione: a mio parere, le strutture ricettive dovrebbero cercare di aumentare l'attenzione verso i clienti, andando, di riflesso, ad incrementare i servizi offerti.

Inoltre, dalle analisi effettuate risulta che non tutte le strutture ricettive sono accessibili alle persone con disabilità e, inoltre, non tutte accettano il pagamento tramite POS, servizi obbligatori da ormai diversi altri. Questo dato fa pensare a un non aggiornamento dei siti internet e del sito LoveVda riguardo ai servizi offerti dalle varie strutture, visto l'obbligatorietà di questi servizi.

Analizzando nell'insieme i servizi offerti dagli esercizi ricettivi, è possibile affermare che quasi tutte le strutture offrono alcuni servizi primari come il giardino o il parcheggio privato, piuttosto che il servizio internet wi-fi o l'asciugacapelli e la tv in camera. Quando, invece, vengono analizzati i servizi più particolari come il servizio lavanderia, la sauna/il centro benessere o il deposito dell'attrezzatura sportiva, è possibile notare che sono pochi gli esercizi ricettivi che offrono queste comodità. Questo risultato può far pensare, quindi, ad un target di clientela non troppo esigente, dato che i servizi offerti dalle varie strutture sono piuttosto elementari.

Anche riguardo gli strumenti di comunicazione, è stata effettuata un'analisi qualitativa: in questo caso è stata analizzata non solo la presenza di un sito web per ciascuna struttura ricettiva, ma anche l'iscrizione di queste nel sito del comune e nei portali online di prenotazione Booking e Tripadvisor. Successivamente è stata indagata la presenza degli esercizi ricettivi sui social media, quali Instagram e Facebook, per analizzare più approfonditamente la digitalizzazione delle strutture ricettive.

Da questi dati è possibile osservare alcune grandi lacune: solo il 63% delle strutture, ossia 80 esercizi ricettivi su 127, possiede un sito web, mentre il 76% degli esercizi è iscritto ad almeno un portale per le prenotazioni online come Tripadvisor e Booking. Questi dati evidenziano come i gestori delle strutture ricettive ritengano più importante l'iscrizione a questi portali invece che la formazione di un sito web, probabilmente ignorando o sottovalutando che il sito web "è il centro nevralgico di una destinazione o di un'impresa turistica: è una finestra sul mercato"⁵⁸.

Per quanto riguarda, invece, l'iscrizione ai social media, è possibile affermare che circa il 55% delle strutture è iscritto a Facebook e il 33% degli esercizi è iscritto a Instagram; questi dati confermano, quindi, che anche il Social Media Marketing è poco utilizzato in tutta la destinazione.

Un'ultima analisi che è stata fatta è stata quella riguardante il prezzo medio applicato dalle strutture ricettive in Bassa Valle d'Aosta. Attraverso i simboli degli euro (€) posti da ogni struttura su Tripadvisor e dai listini prezzo pubblicati sui siti web e sul portale online di Booking, è possibile concludere che gli esercizi ricettivi applicano un prezzo con un range medio che va dai 30 euro a notte a persona in bassa stagione ai 60 euro a notte a persona in alta stagione.

Attraverso i risultati ottenuti con l'analisi dei servizi e del prezzo medio è possibile affermare che i target di clientela attuali della Bassa Valle d'Aosta potrebbero essere:

- Le famiglie, in cerca di luoghi tranquilli e poco costosi dove trascorrere del tempo all'aria aperta insieme ai figli
- Gli sportivi, la cui esigenza principale è quella di fare sport e a cui sono sufficienti i servizi elementari offerti dalle varie strutture
- Le scuole, che, attraverso le gite scolastiche, potrebbero abbinare il basso costo degli esercizi ricettivi con la natura per far fare ai bambini/ragazzi nuove esperienze nel verde.

⁵⁸ Ejarque J., *Social Media Marketing per il turismo – Come costruire il marketing 2.0 e gestire la reputazione della destinazione*, Hoepli, Milano, 2015, p.194.

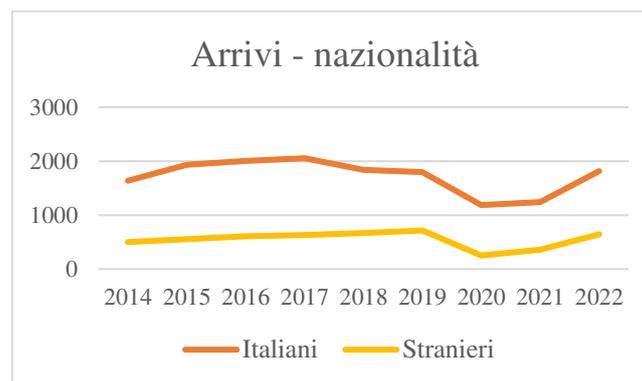
3.3 I turisti

Come già delineato nei precedenti capitoli, il *destination management* ha come obiettivo principale quello di sviluppare e valorizzare al meglio un determinato luogo, massimizzando il patrimonio del settore turistico; per fare ciò, un fattore da analizzare è il numero dei vacanzieri della Bassa Valle d'Aosta.

In questo paragrafo vengono analizzate le presenze e gli arrivi dei visitatori della Bassa Valle d'Aosta, utilizzando e rielaborando i dati forniti dal sito ufficiale della Regione Autonoma della Valle d'Aosta⁵⁹.

Per avere un'idea riguardo al numero di arrivi e alla permanenza media in Bassa Valle d'Aosta è stata fatta una media aritmetica dei vari flussi turistici nei diversi comuni.

Figura 3.2 Trend degli arrivi dei turisti



Fonte: Elaborazione propria.

Nel momento in cui una persona soggiorna, anche solo per un giorno, in una struttura ricettiva viene conteggiata negli arrivi (A) turistici della destinazione.

Dal grafico in Figura 3.2 è possibile notare come gli arrivi stranieri siano circa di due terzi inferiori rispetto agli arrivi italiani; la causa di questa differenza riguardo la nazionalità dei flussi turistici può essere attribuita alla poca pubblicità della destinazione nei Paesi esteri. Infatti, nel momento in cui un turista straniero decide di venire in vacanza in Italia, probabilmente, egli si recherà nelle città d'arte più famose oppure, se appassionato di montagna,

⁵⁹ https://www.regione.vda.it/asstur/statistiche/default_i.asp.

si recherà nei comuni più noti, come Courmayeur, Cervinia, piuttosto che Livigno o Selva di Val Gardena.

Tabella 3.5 Arrivi dei visitatori italiani nei vari comuni

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Arrivi italiani	Arnad	878	1.429	1.433	1.719	1.244	1.910	1.125	1.609	2.474
	Bard	3.573	3.038	2.561	2.798	2.895	2.678	1.640	1.820	2.760
	Challand-Saint-Anselme	3.320	4.109	4.979	5.086	4.356	4.017	3.440	2.144	4.035
	Challand-Saint-Victor	1.143	1.162	1.363	1.554	1.374	1.405	395	209	193
	Champdepraz	2.278	2.399	2.000	3.041	2.825	2.303	1.585	1.348	1.252
	Donnas	1.395	1.913	1.994	2.245	1.910	2.065	1.265	1.147	1.572
	Emarèse	73	148	236	319	260	249	280	400	506
	Fontainemore	292	324	492	445	806	1.208	833	1.174	1.170
	Gaby	2.265	2.845	2.708	2.689	3.125	2.932	2.133	2.378	4.674
	Hône	1.707	1.856	2.311	2.679	883	884	664	484	1.088
	Issime	402	490	500	268	80	87	181	291	578
	Issogne	444	288	293	342	396	324	269	282	177
	Lillianes	1.113	1.235	1.066	1.297	934	1.186	895	729	1.110
	Montjovet	4.007	3.914	3.507	3.288	3.981	4.209	1.913	3.482	5.256
	Perloz	173	260	408	420	397	413	190	188	249
	Pontboset	492	653	613	882	1.016	1.121	938	849	960
Pont-Saint-Martin	3.095	2.870	3.835	3.788	3.758	3.583	2.314	2.734	3.383	
Verrès	2.865	5.853	5.830	4.117	2.808	1.753	1.288	1.033	1.262	
Totale arrivi italiani		29.515	34.786	36.129	36.977	33.048	32.327	21.348	22.301	32.699

Fonte: Elaborazione propria.

Nella Tabella 3.5 si può osservare una disomogeneità degli arrivi nei vari comuni della Bassa Valle d'Aosta; infatti, in alcuni paesi come Emarèse, Issime o Perloz mediamente il totale annuale degli arrivi non supera 200, mentre in altri comuni come Bard, Pont-Saint-Martin o Verrès questo numero arriva fino a 5000.

Tabella 3.6 Arrivi dei visitatori stranieri nei vari comuni

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Arrivi stranieri	Arnad	583	603	682	781	951	1.390	349	752	1.077
	Bard	997	910	1.235	1.440	1.542	1.407	722	931	1.872
	Challand-Saint-Anselme	563	521	377	339	385	508	143	65	223
	Challand-Saint-Victor	37	70	213	198	197	155	28	29	51
	Champdepraz	244	345	490	1.028	1.330	1.083	420	403	275
	Donnas	488	410	433	474	605	744	196	327	740
	Emarèse	29	21	46	28	24	89	4	1	20
	Fontainemore	46	63	118	102	348	651	340	283	397
	Gaby	316	412	339	403	477	836	315	371	597
	Hône	570	552	643	680	251	332	143	210	422
	Issime	54	40	67	35	15	21	21	28	73
	Issogne	140	94	164	180	186	157	48	66	73
	Lillianes	453	455	331	478	378	469	362	361	613
	Montjovet	954	616	552	852	1.003	849	253	606	1.396
	Perloz	66	152	178	142	175	158	40	38	110
	Pontboset	226	313	243	245	401	406	198	220	257
	Pont-Saint-Martin	1.923	2.048	2.482	2.477	2.315	2.521	718	1.435	2.559
Verrès	1.382	2.346	2.350	1.513	1.423	1.108	225	291	780	
Totale arrivi stranieri		9.071	9.971	10.943	11.395	12.006	12.884	4.525	6.417	11.535

Fonte: Elaborazione propria.

Il totale degli arrivi stranieri, come indicato nella Tabella 3.6, sono circa un terzo rispetto al totale degli arrivi italiani; questo dato può far pensare a una bassa notorietà della Bassa Valle d'Aosta rispetto ad altre località italiane. Inoltre, analizzando il numero degli arrivi stranieri per comune, è possibile osservare come i comuni preferiti dai visitatori stranieri siano Pont-Saint-Martin e Verrès, i due paesi con il numero più alto di servizi in tutta la Bassa Valle d'Aosta.

Figura 3.3 Trend delle presenze turistiche



Fonte: Elaborazione propria a partire da dati forniti dal sito Regione Autonoma Valle d'Aosta.

Nella Figura 3.3 viene, invece, descritto l'andamento delle presenze (P) nella Bassa Valle d'Aosta; la presenza turistica viene definita come il numero totale dei giorni che i turisti soggiornano negli esercizi ricettivi. Anche in questo caso, viene confermata la stessa tendenza vista per gli arrivi: le presenze dei turisti stranieri sono, comunque, sempre inferiori di circa due terzi rispetto alle presenze italiane.

Sempre analizzando i dati presenti nei grafici, è possibile affermare che il calo dei flussi turistici, durante il periodo del Covid-19, è stato ormai superato, visto che, dal 2021, sia le presenze sia gli arrivi stanno di nuovo crescendo in maniera costante; dai dati ISTAT è anche possibile affermare che, dal 2023, il turismo in Valle d'Aosta è tornato ai livelli pre-covid.

Dopo aver analizzato singolarmente gli arrivi e le presenze turistiche, è possibile definire l'indice di permanenza media (PM) dei visitatori, calcolato come il rapporto tra le presenze turistiche e gli arrivi turistici.

$$\text{Permanenza media} = \frac{\text{Presenze turistiche}}{\text{Arrivi turistiche}}$$

Formula (3.2)

Questo indice permette di conoscere il tempo medio di permanenza dei turisti nella destinazione. In seguito, verrà analizzata e confrontata la permanenza media dei visitatori italiani (nella Formula 3.4) e stranieri (nella Formula 3.5).

$$\text{Permanenza media} = \frac{\text{Presenze turistiche}}{\text{Arrivi turistiche}} = \frac{3830}{1723} \approx 2.2$$

Formula (3.3)

$$Permanenza\ media = \frac{Presenze\ turistiche}{Arrivi\ turistici} = \frac{971}{548} \approx 1.7$$

Formula (3.4)

Baldazzi, nel suo libro “L’analisi dei flussi turistici: strumenti, fonti e metodi”, afferma che più il valore dell’indice di permanenza media è alto, più l’interesse dei visitatori verso le risorse turistiche disponibili nella destinazione è considerevole.

Da dati ISTAT del 2022 è possibile osservare come la permanenza media dei turisti in Italia è di circa 3,47; si può, dunque, affermare che, anche questo indice, come in precedenza l’intensità turistica, risulta essere al di sotto della media nazionale sia per quanto riguarda i visitatori stranieri sia per quelli italiani. Anche per quanto riguarda il confronto con l’indice valdostano, calcolato dall’Osservatorio Turistico VdA, si può osservare come la permanenza media nella Regione sia più alta (2,8) rispetto alla permanenza media in Bassa Valle d’Aosta. Da questi dati, quindi, si evince che i visitatori apprezzano maggiormente le attrazioni turistiche in altre destinazioni della Regione Valle d’Aosta o di altre Regioni italiane; un obiettivo, allora, che la destinazione in questione dovrebbe porsi potrebbe essere quello di valorizzare nel migliore dei modi le risorse turistiche a disposizione.

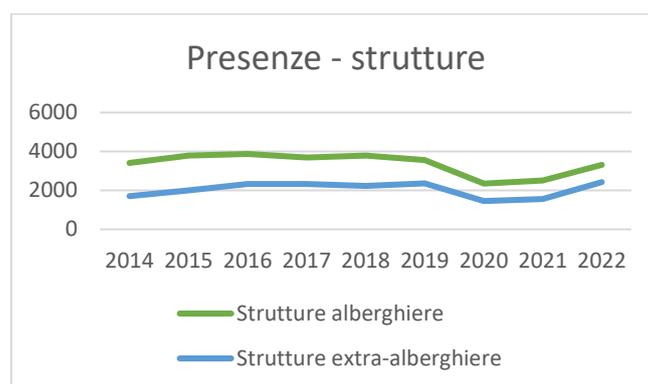
3.4 I comportamenti dei turisti relativamente alla scelta delle località e delle strutture ricettive

In un secondo momento sono state analizzate le preferenze dei turisti che visitano la Valle d’Aosta. I dati che sono stati analizzati sono stati ottenuti dal sito ufficiale della Regione Autonoma della Valle d’Aosta⁶⁰.

Dall’analisi dei dati è possibile notare come le strutture alberghiere siano preferite sia da turisti italiani sia da turisti stranieri rispetto alle strutture extra-alberghiere.

⁶⁰ https://www.regione.vda.it/asstur/statistiche/default_i.asp.

Figura 3.4 Trend degli arrivi dei turisti nelle diverse strutture



Fonte: Elaborazione propria.

Dalla Figura 3.4 si può notare come, dal 2014 al 2022, la preferenza dei turisti riguardo le strutture ricettive sia praticamente rimasta invariata; l'andamento delle due linee, infatti, è pressoché parallelo e non si rileva alcuna inversione delle preferenze riguardo a strutture alberghiere ed extra-alberghiere.

Tabella 3.7 Dati degli arrivi dei turisti nelle diverse strutture

<i>Presenze</i>		
	<i>Strutture alberghiere</i>	<i>Strutture extra-alberghiere</i>
2014	3418	1711
2015	3788	2000
2016	3871	2335
2017	3688	2335
2018	3782	2236
2019	3551	2354
2020	2350	1454
2021	2506	1556
2022	3320	2426

Fonte: Elaborazione propria.

Dai dati riportati in Tabella 3.7 si può, inoltre, osservare come il numero dei turisti nelle strutture alberghiere ed extra-alberghiere sia costante durante i vari anni, eccetto i due anni durante la pandemia Covid-19. Le presenze nelle strutture alberghiere si aggirano mediamente attorno a 3500, mentre nelle strutture extra-alberghiere sono all'incirca 2500, 100 in meno rispetto all'altra tipologia di esercizio.

A partire da questi dati è anche possibile analizzare l'andamento dell'intensità turistica negli anni; questo indice è misurato rapportando il numero degli arrivi alla popolazione residente ed

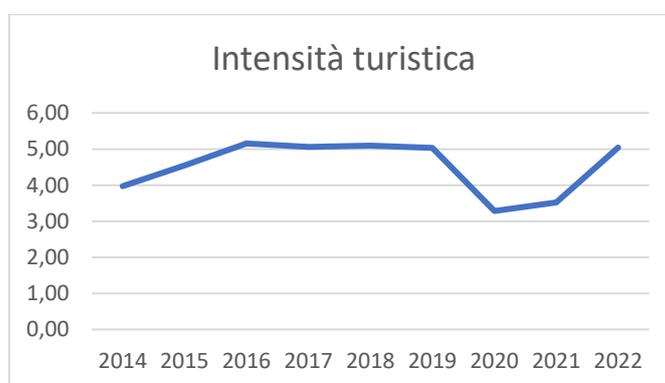
evidenzia “l’importanza del turismo nell’area considerata e, anche, la pressione relativa che la disponibilità ricettiva e i flussi turistici esercitano sul territorio”⁶¹.

$$\text{Intensità turistica} = \frac{\text{totale delle presenze}}{\text{popolazione residente}}$$

Formula (3.5)

La Figura 3.5 mostra il trend dell’intensità turistica nella Bassa Valle d’Aosta, analizzato nel periodo 2014 – 2022.

Figura 3.5 Trend dell'intensità turistica



Fonte: Elaborazione propria.

È possibile osservare come l’intensità turistica nella destinazione sia abbastanza costante, fuorché durante il periodo del Covid-19, con valori che si aggirano dal 3,97 (nel 2014) al 5,15 (nel 2016). I valori di questo indice sono, in qualunque caso, molto bassi visto che dai dati ISPRA (Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale) si evince che la Valle d’Aosta, una delle Regioni con l’indice più elevato, ha un’intensità turistica pari a 28,9; gli indicatori della destinazione in questione sono, infatti, molto più vicini a quelli del Molise, regione con il valore più basso, pari a 1,5.

⁶¹ Baldazzi B., *L’analisi dei flussi turistici: strumenti, fonti e metodi*, Nuova Cultura, Roma, 2014.

Tabella 3.8 Indice di intensità turistica nei diversi comuni

		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Intensità turistica	Arnad	1,43	2,92	2,40	2,44	2,02	2,78	1,89	3,11	3,45
	Bard	41,89	33,76	31,63	36,33	34,15	31,98	21,43	25,83	39,09
	Challand-Saint-Anselme	12,65	15,55	16,60	18,52	15,99	15,05	11,96	8,76	15,66
	Challand-Saint-Victor	3,51	3,75	7,55	11,55	13,61	15,95	9,49	6,69	1,32
	Champdepraz	5,33	5,90	4,84	7,75	7,34	5,80	4,26	3,92	3,55
	Donnas	0,82	1,12	1,30	1,43	1,26	1,29	1,13	1,02	1,22
	Emarèse	1,16	2,29	2,29	3,68	3,40	3,18	4,64	6,82	7,62
	Fontainemore	1,33	1,63	2,60	2,89	3,31	5,04	4,26	4,39	6,31
	Gaby	18,80	20,88	21,52	19,13	20,88	19,80	15,31	17,50	30,34
	Hône	2,07	2,18	2,95	3,23	1,31	1,34	0,99	0,78	1,55
	Issime	2,43	3,15	3,22	1,38	0,59	0,57	2,06	2,77	4,18
	Issogne	0,63	0,38	0,37	0,46	0,68	0,61	0,51	0,50	0,23
	Lillianes	5,56	6,47	10,97	6,77	5,70	5,75	4,30	3,78	4,86
	Montjovet	4,63	4,64	4,27	4,30	5,23	5,09	2,69	4,85	7,50
	Perloz	0,61	0,91	1,74	1,45	1,28	1,46	1,31	0,90	1,10
	Pontboset	7,19	8,06	8,38	10,86	11,97	13,06	12,59	12,12	13,41
Pont-Saint-Martin	1,26	1,23	1,67	1,50	1,58	1,50	1,31	1,44	1,87	
Verrès	2,11	3,83	4,21	2,57	1,78	1,01	0,84	0,65	0,79	

Fonte: Elaborazione propria.

Dai dati riportati nella Tabella 3.8 è possibile osservare che il comune di Bard e il comune di Gaby sono le uniche due località ad avere un'intensità turistica superiore al 20. Tutti gli altri comuni, invece, hanno un valore che si aggira intorno al 2 o al 3 e che in un paio di casi arriva al 10. Attraverso questa analisi, quindi, è possibile affermare che i comuni di Gaby e Bard stanno cercando di far crescere il turismo, aumentandone l'importanza, mentre per tutti gli altri paesi il settore turistico è di scarsa rilevanza.

Tabella 3.9 Indice di intensità turistica nel Sudtirolo

		2021
Intensità turistica	Val Venosta	11,7
	Burgraviato	14,3
	Oltradige-Bassa Atesina	6,4
	Bolzano	1,2
	Salto-Sciliar	18,1
	Valle Isarco	10,1
	Alta Valle Isarco	10,6
	Val Pusteria	18,8

Fonte: Elaborazione propria.

Nella Tabella 3.9 sono stati riportati i dati forniti dal Landesinstitut für Statistik, ossia dall'Istituto provinciale di statistica della Provincia Autonoma di Bolzano; questi dati si riferiscono all'anno 2021. È possibile osservare che, malgrado l'anno analizzato sia quello post Covid-19, mediamente le località del Sudtirolo hanno un indice di intensità turistica più alto rispetto a quello dei comuni della Bassa Valle d'Aosta, nonostante le potenzialità turistiche delle destinazioni siano simili.

3.5 Una strategia turistica di successo da parte di una struttura ricettiva alberghiera: il Mont Avic Resort&Wellness

Il Mont Avic Resort&Wellness è un hotel tre stelle posizionato alle porte del Parco Naturale Mont Avic. Questa struttura ricettiva, grazie al proprio posizionamento strategico, consente di “vivere un soggiorno a stretto contatto con la meravigliosa natura delle Alpi, in un ambiente spazioso e riservato”⁶².

L'hotel Mont Avic ospita quella clientela a cui piace soggiornare nella natura e tra le montagne, senza però recarsi nelle mete turistiche ed affollate; questa struttura ricettiva offre una vacanza a stretto contatto con la natura e con un sorprendente contorno paesaggistico.

3.5.1 I servizi

La struttura ricettiva in questione applica, a mio parere, una strategia di allineamento, dato che la tipologia di clientela è simile a quella della destinazione; questo esercizio turistico, infatti, attraverso progetti ambiziosi, sta cercando di aumentare la propria visibilità e la propria notorietà a discapito dei concorrenti. Il Mont Avic Resort&Wellness offre, infatti, numerosi servizi esclusivi che fanno invidia alla maggior parte delle altre strutture ricettive presenti nella Bassa Valle d'Aosta.

Uno dei servizi offerti dal resort è la caffetteria-bistrot; questo ristoro permette, anche per gli ospiti esterni all'hotel, di gustare taglieri di salumi e formaggi tipici, piuttosto che panini gourmet o anche solo una fetta di torta fatta in casa con delle ottime bevande artigianali.

⁶² <https://www.montavicresort.com/mont-avic-resort-spa-piscina/>.

Il ristorante Le 3 Fiette è un altro ottimo servizio dell'hotel sia per i clienti interni sia per quelli esterni; questo ristorante gourmet “unisce la tradizione della cucina valdostana all'innovazione e alla creatività”⁶³, utilizzando, sempre e rigorosamente, ingredienti freschi e di alta qualità.

Il fiore all'occhiello di questa struttura ricettiva è, sicuramente, l'area wellness, la quale si compone sia di un'area interna sia di una esterna. In questo centro benessere sono presenti, nella parte coperta: un bagno a vapore, con una temperatura tra i 45°C e i 48°C e con un'umidità del 98%; un bagno mediterraneo, con una temperatura di circa 50°C e un tasso di umidità che si aggira intorno al 60%; una cascata di ghiaccio, che permette agli ospiti di rinfrescarsi dopo il calore intenso delle saune; la waterparadise, un percorso multisensoriale con quattro differenti docce e, per finire, un'area relax, dove è possibile rilassarsi ammirando il panorama montano. Nell'area wellness esterna, invece, si possono trovare: la naturessauna, una sauna finlandese immersa nella natura; una piscina esterna riscaldata, con una grotta in muratura in ingresso; un idromassaggio, composto da due panche idro e una rigenerante cascata, e un terrazzo solarium, che permette di ammirare lo splendido paesaggio.

3.5.2 *La comunicazione*

Come già approfondito nel secondo capitolo, l'attività di comunicazione e di promozione svolge un ruolo importantissimo nel mondo del marketing e, per questo motivo, esistono degli strumenti, all'interno del promotion mix, per aumentare la visibilità delle imprese ricettive e incentivare l'acquisto dei servizi. In questo paragrafo, verranno analizzati singolarmente gli strumenti utilizzati dal Mont Avic Resort&Wellness.

L'hotel dispone di un sito web molto curato e dettagliato, all'interno del quale è possibile trovare tutte le informazioni necessarie per esaminare preventivamente la struttura ricettiva. Nel website, le informazioni sono suddivise in sette diverse categorie: Resort, in cui viene presentata la struttura ricettiva e vengono descritti i sei motivi per cui scegliere questa struttura, Area wellness, Ristorante, Servizi, Attività, nella quale vengono descritte le attività che si possono svolgere nelle diverse stagioni vicino alla struttura, La nostra storia e I contatti. Questo esercizio ricettivo dispone anche di un *booking engine* direttamente nel loro sito ufficiale; il portale internet, quindi, viene utilizzato anche dai gestori, non solo per controllare le prenotazioni, attraverso il software appena citato, ma anche per gestire le varie offerte e scontistiche. Nella sezione prenotazioni, infatti, è possibile scoprire quattro diversi pacchetti

⁶³ <https://www.montavicresort.com/ristorante-tre-fiette/>.

turistici offerti dalla struttura, tra cui “Un’oasi di pace e benessere per una notte”, un pacchetto pensato per le coppie che hanno bisogno di un giorno di relax totale, o anche “Early booking”, una scontistica applicata a tutti coloro che prenotato il soggiorno con centoventi giorni di anticipo.

Il Mont Avic Resort&Wellness utilizza come strumento di promozione turistica, anche, il *Social Media Marketing*. È, infatti, possibile trovare questa struttura ricettiva sui social media Instagram e Facebook; attraverso queste piattaforme, la struttura, postando ogni giorno delle fotografie, promuove i propri servizi e incentiva il passaparola digitale. Questo hotel è iscritto a tutti quei portali di prenotazioni online, come Booking, Tripadvisor e Trivago, che permettono, attraverso la pubblicazione di buone recensioni, di aumentare positivamente la reputazione della struttura. Questo esercizio turistico è, anche, inserito nella banca dati di LoveVda, il portale online dell’Ufficio turistico della Valle d’Aosta, che permette ai turisti di trovare tutte le strutture ricettive presenti nel territorio della Regione.

L’hotel Mont Avic si avvale anche dello strumento delle newsletters per comunicare nuovi servizi, mantenendo aggiornati i clienti sulle novità, e per annunciare ai clienti offerte promozionali personalizzate.

Dopo aver approfonditamente analizzato gli strumenti di marketing utilizzati dalla struttura in questione, è possibile affermare che vengono utilizzati tutte e tre le categorie di strumenti delineati da Masini et al (2017)⁶⁴, *Paid Media*, *Owned Media* ed *Earned Media*; tra gli strumenti descritti nel secondo capitolo, non viene utilizzato dalla struttura solamente il blog.

3.5.3 *Analisi dei risultati della struttura*

Per quanto riguarda l’analisi dei risultati della struttura, è stato possibile analizzare, solamente, i bilanci degli esercizi 2021 e 2022.

Da questi dati si evince che un buon marketing a livello di struttura non è sufficiente per ottenere dei buoni risultati; una struttura ricettiva, infatti, deve saper gestire nel migliore dei modi i costi fissi (costi del personale, costi per il godimento dei beni di terzi, costi di marketing, costi di manutenzione ordinaria, ecc.) e i costi variabili (commissioni di vendita, costi di pulizia, costi che dipendono dal consumo come acqua, energia elettrica, telefonia, ecc.). Infatti, porre in atto

⁶⁴ Masini M., Pasquini J., Segreto G., *Marketing e comunicazione. Strategie, strumenti, casi pratici*, Hoepli, Milano, 2017.

delle buone strategie di marketing, le quali, però, hanno un costo troppo elevato rispetto ai ricavi dell'esercizio turistico, può portare ad un effetto contrario a quello voluto/sperato.

È, inoltre, importante sottolineare il fatto che gli esercizi analizzati si riferiscano agli anni del Covid-19 e del post Covid-19; il forte impatto della pandemia ha causato, infatti, una diminuzione drastica degli arrivi turistici andando, quindi, a ridurre sensibilmente i ricavi degli esercizi alberghieri. Dai dati riportati dall'ISTAT si evince che i flussi turistici sono tornati a livelli pre-pandemia solamente nell'anno 2023; nel 2022, il settore turistico ha avuto una netta ripresa (+ 31,6% dei viaggi rispetto all'anno precedente), ma si trovava ancora al di sotto dei valori precedenti alla pandemia.⁶⁵

In conclusione, è possibile affermare che, le due motivazioni sopra descritte, gli alti costi di gestione e la pandemia del Covid-19, potrebbero aver influito negativamente sul bilancio, incidendo in maniera significativa sui ricavi di gestione.

3.6 Una strategia turistica di successo da parte di una struttura ricettiva extra-alberghiera: Le Relais du Boucher

Le Relais du Boucher è una Chambres d'Hôtes situata tra le vie del piccolo paesino di Gaby, ai piedi del Monterosa; questa posizione strategica permette ai clienti, in poco tempo, di raggiungere velocemente sia i punti di partenza per le escursioni estive e invernali, ma anche per visitare alcuni castelli e monumenti situati in Bassa Valle d'Aosta.

Un punto di forza di questo Bed&breakfast, inaugurato nel 2020, è sicuramente la struttura; Le Relais du Boucher nasce, infatti, a seguito di un importante Risanamento Conservativo della dimora originaria, una casa di famiglia risalente alla fine dell'Ottocento. Proprio per questo motivo al suo interno gli ospiti potranno trovare “secolari stufe in pietra ollare, parquet e boiserie del Settecento, solidi muri in pietra, armadi che custodiscono longevi segreti, pantofole tipiche in lana, sci e scarponi dei nonni...”⁶⁶.

⁶⁵ https://www.istat.it/it/files/2023/04/REPORT_VIAGGIEVACANZE_2022.pdf.

⁶⁶ <https://www.lerelais.it/ilrelais>.

I servizi

Le Relais du Boucher, avendo un target di clientela simile a quello della destinazione, adotta, a mio parere, una strategia di allineamento.

I proprietari del Le Relais du Boucher hanno deciso di personalizzare ogni camera in modo da soddisfare qualunque esigenza: sei diverse camere, con sei diversi nomi di piante e ciascuna con servizi esclusivi. È, infatti, possibile trovare in ogni camera un servizio diverso ed esclusivo come il bagno turco, o la vasca con idromassaggio, o ancora la doccia cromoterapica piuttosto che la biosauna; per gli ospiti che non amano i servizi legati alla cura della persona e al centro benessere, sono presenti altre due camere fornite, in questo caso, di angolo soggiorno per un completo relax o una cucina con soppalco per coloro che amano cucinare.

La colazione casalinga offerta da questo Bed&breakfast è un servizio assai curato; è, infatti, possibile gustare non solo i dolci fatti in casa, ma anche salumi e formaggi valdostani. Ciò che è importante sottolineare è che tutti “gli ingredienti utilizzati per le varie preparazioni sono principalmente a km zero provenienti dal nostro frutteto e dalle piccole aziende agricole che forniscono latte appena munto, uova di gallina, formaggi d’alpeggio, miele di montagna, succhi di mele della Valle d’Aosta e confetture fatte in casa”⁶⁷. Su richiesta, è, inoltre, possibile gustare una colazione gluten-free o senza lattosio.

Il fiore all’occhiello di questa struttura ricettiva è, sicuramente, la Boucherie, dal francese “macelleria”, situata all’interno della struttura. Questa bottega ha una storia molto antica, oltre un secolo di attività, e, oggi, all’interno è possibile trovare non solo prelibate carni ma anche “salumi locali, formaggi di alpeggio, vini valdostani, birre artigianali, grappe e genepy, miele e marmellate della Valle d’Aosta, dolci artigianali e molto altro...”⁶⁸.

Questo Bed&breakfast offre anche un’altra diversa sistemazione rispetto alle camere presentate precedentemente che è la baita in quota, Le petit Chanton. Questa baita è situata lungo la strada che porta al villaggio walser di Niel (frazione sopra a Gaby) ed è disponibile nei mesi di luglio e agosto per affitti settimanali. Questa struttura può ospitare fino a 6 persone ed è composta di una zona giorno, una cucina a vista, un bagno e tre letti matrimoniali, oltre che una zona solarium all’esterno.

⁶⁷ <https://www.lerelais.it/ilrelais>.

⁶⁸ <https://www.lerelais.it/copia-di-dintorni>.

La comunicazione

Come già più volte affermato, la comunicazione e la promozione svolgono un ruolo fondamentale nel mondo del marketing e, per questo motivo, esistono degli strumenti, all'interno del promotion mix, utilizzati per aumentare la visibilità delle imprese ricettive e incentivare l'acquisto dei servizi. In questo paragrafo, verranno analizzati singolarmente gli strumenti utilizzati da Le Relais du Boucher.

Questa Chambres d'Hôtes dispone di un sito web molto curato e dettagliato, all'interno del quale è possibile trovare tutte le informazioni necessarie per esaminare preventivamente la struttura ricettiva. Nel website, le informazioni sono suddivise in otto diverse categorie: Home, Il Relais, in cui viene presentata la struttura ricettiva e la tipologia di colazione offerta agli ospiti, Le Camere, in questa sezione vengono dettagliatamente descritti tutte e sei le camere, Food&Wine, in cui si parla della Boucherie, Dintorni, Tariffe e Contatti. Questo esercizio ricettivo dispone anche di un *booking engine* installato nel loro sito ufficiale; il portale internet, quindi, viene utilizzato anche dai gestori, non solo per controllare le prenotazioni, attraverso il software appena citato, ma anche per gestire le varie offerte e scontistiche.

Le Relais du Boucher applica anche la strategia del *Social Media Marketing*; la struttura, infatti, essendo particolarmente attiva sui social media, quali Instagram, Facebook e Pinterest, riesce a promuovere i propri servizi, incentivando, anche il passaparola digitale. Oltre ai *social network*, questa Chambres d'Hôtes utilizza alcuni portali online di prenotazione, come Booking, Tripadvisor e Airbnb; grazie alle recensioni super positive scritte dai clienti sui vari siti Le Relais du Boucher aumenta positivamente la reputazione della struttura. Questa struttura ricettiva è, inoltre, iscritta sul sito di LoveVda, il portale online dell'Ufficio turistico della Valle d'Aosta, che permette ai turisti di trovare tutte le strutture ricettive presenti nel territorio della Regione; in questa pagina, è stata descritta dettagliatamente la struttura e i servizi offerti, nonché i contatti e i prezzi.

Dopo aver approfonditamente analizzato gli strumenti di marketing utilizzati dall'esercizio in questione, è possibile affermare che, tra gli strumenti descritti nel secondo capitolo, non vengono utilizzati dalla struttura due strumenti, il blog e le newsletters.

Analisi dei risultati della struttura

Le Relais du Boucher, come la maggior parte degli esercizi turistici situati in Bassa Valle d'Aosta, è una società di persone e, dunque, non è stato possibile analizzare il bilancio dato che non c'è l'obbligo di deposito nel Registro delle Imprese.

Un aspetto che però è importante analizzare riguardo ai risultati della struttura è il periodo di apertura. Le Relais du Boucher, come sottolineato nel sito web, è aperto tutto l'anno e questo significa intraprendere una strategia di destagionalizzazione del turismo. Questa tecnica permette alla struttura di ottenere dei ricavi, non solo durante i mesi di punta estivi e invernali, ma in tutti i mesi dell'anno; inoltre, essendo la maggior parte delle strutture chiuse durante alcuni periodi dell'anno, Le Relais du Boucher

CONCLUSIONI

L'obiettivo dell'elaborato è stato quello di porre in evidenza come il marketing territoriale e il destination management siano delle discipline molto complesse e in continuo sviluppo, ma fondamentali per trasformare un territorio in una destinazione. Si è voluto, inoltre, mettere in evidenza le difficoltà legate allo sviluppo del settore turistico nella Bassa Valle d'Aosta; sicuramente, creare una destinazione di successo è una sfida ardua e con tempi di realizzazione molto lunghi e, per questo motivo, in questo elaborato ci si è concentrati sui fattori che ne determinano il successo. Sono state condotte analisi preliminari, potenzialmente utili per l'implementazione di una strategia di destination management e discusse alcune criticità e prospettive per la valorizzazione del territorio.

Dopo aver analizzato nei precedenti capitoli, sia i fondamenti del destination management sia il territorio della Bassa Valle d'Aosta, è possibile trarre alcune conclusioni, di seguito sintetizzate.

All'inizio del secondo capitolo sono state messe in evidenza due diverse strategie, la strategia di allineamento e quella di disallineamento; a seguito dell'analisi dei fattori di attrattiva e degli esercizi alberghieri nella destinazione Bassa Valle d'Aosta (esposte nel terzo capitolo), è possibile affermare che le strutture ricettive dovrebbero applicare una strategia di allineamento, in modo da avvalersi delle sinergie tra le diverse imprese turistiche, con l'obiettivo di creare un prodotto turistico globale ricco e completo. Così facendo, inoltre, anche le azioni di micromarketing e macro-marketing, delineate dall'economista Martini, si allineerebbero.

Nei primi capitoli si è anche affermato che uno degli obiettivi principali del *destination management* è di valorizzare al massimo il settore turistico, utilizzando differenti strategie. A mio parere, la Bassa Valle d'Aosta potrebbe instaurare il cosiddetto modello leadership; questo sistema permetterebbe a tour operator e/o agenzie di incoming di gestire e coordinare il sistema turistico della destinazione, lasciando agli attori locali una minima indipendenza di decisione riguardo l'offerta turistica. Questo modello potrebbe sicuramente aumentare il flusso dei turisti stranieri nel momento in cui si instaurano delle collaborazioni con dei tour organizer stranieri, ma, dall'altra parte, potrebbe nascere una resistenza dei gestori delle attività vedendosi limitare la propria indipendenza.

Inoltre, è stato più volte affermato che la massimizzazione del numero dei turisti nel territorio è un aspetto importante per il marketing territoriale. A tal fine, la Bassa Valle d'Aosta potrebbe

applicare una politica di destagionalizzazione turistica. La stagionalità è un problema non solo in Bassa Valle d'Aosta, non solo in Italia ma in tutta Europa ed esistente già da parecchio tempo; nel 1991, infatti, la Commissione CEE affermava già che *“il problema più grave del turismo in Europa è la sua elevata concentrazione in alta stagione, il che comporta la congestione delle capacità di trasporto e dei servizi di accoglienza, nonché il degrado dell'ambiente naturale ed umano nell'alta stagione, ed uno scarso impiego delle risorse finanziarie ed umane nella bassa stagione”*⁶⁹. La Bassa Valle d'Aosta, grazie ad un clima favorevole tutto l'anno e anche grazie alla disponibilità trasversale dei fattori attrattivi, potrebbe cercare di omogeneizzare il numero dei visitatori lungo tutto l'arco dell'anno; questa strategia permetterebbe non solo di incrementare il numero medio dei turisti, ma anche di aumentare la visibilità e la notorietà della destinazione.

Ad oggi, purtroppo, la destinazione in questione si trova nelle fasi iniziali del ciclo di vita, tra *exploration* e *involvement*, in cui il numero di turisti è ridotto e le strutture ricettive sono poche e a conduzione familiare, avendo così un impatto economico del turismo estremamente contenuto; proprio per questo motivo, bisognerebbe utilizzare il TALC (*Tourism Area Life Cycle*) come strumento di analisi e pianificazione turistica futura.

La Bassa Valle d'Aosta, utilizzando la classificazione presentata originariamente da Bieger (2000)⁷⁰, potrebbe diventare una destinazione community, in quanto è un territorio caratterizzato da differenti fattori di attrattività che potrebbero alimentare l'offerta turistica. A tal proposito, quindi, bisognerebbe incoraggiare la collaborazione/cooperazione tra le unità imprenditoriali e gli enti pubblici in modo da creare un prodotto turistico globale di rilievo. È bene ricordare, inoltre, che la Destination Management Organization (DMO) della Valle d'Aosta è l'Office Regionale du Tourisme; è quest'ultimo, quindi, che si occupa non solo di valorizzare e promuovere il territorio, ma anche di sollecitare e facilitare la collaborazione tra gli operatori o di valorizzare i brand territoriali piuttosto che l'immagine della destinazione. Nella Bassa Valle d'Aosta, infatti, esiste già un'offerta turistica minima, la quale, però, dovrebbe essere implementata e sviluppata con nuove proposte commerciali. Questo potenziamento, a mio parere, può avvenire solo nel momento in cui gli enti pubblici, in accordo tra loro, stimolino alla collaborazione il contesto degli operatori privati.

⁶⁹ Commissione delle comunità europee, *Relazione della Commissione al Consiglio e al Parlamento Europeo sull'anno europeo del turismo*, 1991, pp.47.

⁷⁰ Bieger T., *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Editore, Milano, 2000.

BIBLIOGRAFIA

- Baldazzi B., *L'analisi dei flussi turistici: strumenti, fonti e metodi*, Nuova Cultura, Roma, 2014.
- Benevolo C., Grasso M., *L'impresa alberghiera*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- Bieger T., *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Editore, Milano, 2000.
- Bonetti E., Simoni M., Cercola R., *Marketing e strategie territoriali*, Egea, Milano, 2009.
- Citaerella F., *Politiche per il posizionamento strategico del turismo europeo*, Loffredo, Napoli, 2007.
- Coda V., Brunetti G., Bergamin Barbato M., *Indici di bilancio e flussi finanziari. Strumenti per l'analisi della gestione*, Rizzoli, Milano, 1974.
- Commissione delle comunità europee, *Relazione della Commissione al Consiglio e al Parlamento Europeo sull'anno europeo del turismo*, 1991.
- Confalonieri M., *Economia e gestione delle aziende turistiche*, Giappichelli, Torino, 2004.
- D.M. 402 del 11/08/2020 – Fondo Promozione turistica.
- Dini M., Pencarelli T., *Il governo strategico delle destinazioni di benessere: un approccio esperienziale e sistemico vitale*, Università di Urbino, disponibile su https://www.provincia.pu.it/fileadmin/grpmnt/1190/Azione_1_-_Modello_di_governo_strategico.pdf.
- Dolnicar S., *Beyond “Commonsense Segmentation”: A Systematics of Segmentation Approaches in Tourism*, SAGE Publications, Thousand Oaks, 2004.
- Ejarque J., *La destinazione turistica di successo*, Hoepli, Milano, 2003.

- Ejarque J., *Social Media Marketing per il turismo – Come costruire il marketing 2.0 e gestire la reputazione della destinazione*, Hoepli, Milano, 2015.
- Franch M., *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw Hill, New York, 2010.
- Goodwin H., Francis J., *Ethical and Responsible Tourism: Consumer Trends in the UK*, in *Journal of Vacation Marketing*, SAGE Publications, New York, 2003.
- Kotler P., Andreasen A. R., *Marketing per le organizzazioni non profit, la grande scelta strategica*, Il Sole 24 Ore, 1998.
- Kotler P., Keller, K.L., Ancarani F., Costabile M., *Marketing Management*, Pearson, Londra, 2017.
- Kotler P., Bowen J. T., Makens J. C., Baloglu S., *Marketing del turismo*, Pearson, Milano, 2018.
- Martini U., *Management dei sistemi territoriali*, Giappichelli Editore, Torino, 2005.
- Martini U., *Management e marketing delle destinazioni turistiche territoriali*, McGraw-Hill Education, Milano, 2017.
- Masini M., Pasquini J., Segreto G., *Marketing e comunicazione. Strategie, strumenti, casi pratici*, Hoepli, Milano, 2017.
- Mauri A., *Le imprese alberghiere. Strategie e marketing*, McGraw-Hill Education, Milano, 2004.
- Mazzoni P., *Comunicazione e Marketing*, 2007.
- Organizzazione Mondiale del Turismo, *Elementi di Marketing turistico*, p. 14.
- Pede A., Le destinazioni turistiche: inquadramento concettuale e caratteristiche, Università de Salento, disponibile su <http://sibaese.unisalento.it/index.php/phdpede/article/view/10900> (ultimo accesso: 25 aprile 2024).
- Porter M.E., “*The Five Competitive Forces that Shape Strategy*”, *Harvard Business Review*, 2696E-KND-ENG, 2008.

- Rispoli M, Tamma M, *Risposte strategiche alla complessità*, Giappichelli, Torino, 1995.
- Rispoli M., Tamma M., *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova, 1996.
- Schultz E., Lauterborn R.F., Tannenbaum S., *Integrated Marketing Communications*, McGraw-Hill Education, New York, 2000.
- Sri Vandayuli Riorini, *Social Media Marketing toward perceptual consciousness and its impacts on online purchasing intention*, European Research Studies Journal, 2018.
- Tripodi C., *Le condizioni di successo delle imprese alberghiere*, Egea, Milano, 2008.
- Tripodi C., *Costruire il successo delle destinazioni turistiche*, Egea, Milano, 2014.
- Valdani A., Ancarani F., *Strategie di marketing del territorio*, Egea, Milano, 2002.
- Viola C., Benvenuto M., *Profili economico-aziendali per il governo delle aziende turistiche locali*, Rirea, Roma, 2017.
- Zeithaml V.A., Bitner M.J., *Il marketing dei servizi*, McGraw-Hill, Milano, 2002.

SITOGRAFIA

- <https://hospitalityriva.it/it/espore>
- <https://www.istat.it/>
- https://www.istat.it/it/files/2023/04/REPORT_VIAGGIEVACANZE_2022.pdf
- <https://www.ministeroturismo.gov.it/strumenti-di-promozione/>
- <https://www.montmars.it/riserva-naturale-del-mont-mars/>
- <https://www.pinetahotels.it/blog/>
- <https://www.snapitaly.it/viaggi-2022-con-appquality-alla-scoperta-del-nuovo-turismo/>
- <https://www.torxtrail.com/it/content/tor-des-g%C3%A9ants>
- <https://www.turismo.vda.it/>
- <https://www.unwto.org/sustainable-development>

INDICE DELLE FIGURE

CAPITOLO 1

FIGURA 1.1 IL CICLO DI VITA DI UNA DESTINAZIONE	7
FIGURA 1.2 SCHEMA GENERALE DEL DESTINATION MARKETING.....	12
FIGURA 1.3 I CONTENUTI DEL PRODOTTO TURISTICO	17

CAPITOLO 2

FIGURA 2.1 MAPPA DI POSIZIONAMENTO DEL GRUPPO ACCOR.....	26
FIGURA 2.2 LE DETERMINANTI DEL SUCCESSO PER LE IMPRESE ALBERGHIERE	37
FIGURA 2.3 I PRINCIPI FONDAMENTALI DEL MODELLO DI CUSTOMER SATISFACTION	40

CAPITOLO 3

FIGURA 3.1 MAPPA GEOGRAFICA	42
FIGURA 3.2 TREND DEGLI ARRIVI DEI TURISTI	53
FIGURA 3.3 TREND DELLE PRESENZE TURISTICHE	56
FIGURA 3.4 TREND DEGLI ARRIVI DEI TURISTI NELLE DIVERSE STRUTTURE	58
FIGURA 3.5 TREND DELL'INTENSITÀ TURISTICA	59

INDICE DELLE FORMULE

CAPITOLO 2

FORMULA (2.1) CALCOLO DEL ROI.....	35
FORMULA (2.2) CALCOLO DEL ROCG	35
FORMULA (2.3) CALCOLO DEL CAPITALE INVESTITO	36
FORMULA (2.4) CALCOLO DEL FATTURATO	37
FORMULA (2.5) CALCOLO DEL TASSO DI OCCUPAZIONE	38
FORMULA (2.6) CALCOLO DEL RICAVO PER CAMERA DISPONIBILE	38

CAPITOLO 3

FORMULA (3.1) N° MEDIO DI STRUTTURE IN OGNI COMUNE.....	49
FORMULA (3.2) CALCOLO DELLA PERMANENZA MEDIA	56
FORMULA (3.3) PERMANENZA MEDIA DEI TURISTI ITALIANI.....	56
FORMULA (3.4) PERMANENZA MEDIA DEI TURISTI STRANIERI.....	57
FORMULA (3.5) CALCOLO DELL'INTENSITÀ TURISTICA	59

INDICE DELLE TABELLE

CAPITOLO 1

TABELLA 1.1 CLASSIFICAZIONE DEGLI STAKEHOLDER DI UNA DESTINAZIONE TURISTICA.....	16
--	----

CAPITOLO 2

TABELLA 2.1 LE VARIABILI DI SEGMENTAZIONE PIÙ COMUNI.....	24
---	----

CAPITOLO 3

TABELLA 3.1 MAPPATURA DELLE STRUTTURE RICETTIVE	47
TABELLA 3.2 MAPPATURA DELLE STRUTTURE RICETTIVE SUDDIVISE PER COMUNE	48
TABELLA 3.3 STRUTTURE ALBERGHIERE	49
TABELLA 3.4 STRUTTURE ALBERGHIERE PER COMUNE	50
TABELLA 3.5 ARRIVI DEI VISITATORI ITALIANI NEI VARI COMUNI.....	54
TABELLA 3.6 ARRIVI DEI VISITATORI STRANIERI NEI VARI COMUNI	55
TABELLA 3.7 DATI DEGLI ARRIVI DEI TURISTI NELLE DIVERSE STRUTTURE	58
TABELLA 3.8 INDICE DI INTENSITÀ TURISTICA NEI DIVERSI COMUNI	60
TABELLA 3.9 INDICE DI INTENSITÀ TURISTICA NEL SUDTIROL	60

RINGRAZIAMENTI

A conclusione di questo elaborato, vorrei dedicare qualche riga a chi ha contribuito, con passione e pazienza, alla realizzazione dello stesso.

Un ringraziamento particolare ai miei due relatori, il prof. Tripodi Carmine e la prof.ssa Premazzi Katia; in particolare, ringrazio la prof.ssa Premazzi per la sua infinita disponibilità, per i suoi importantissimi consigli e per le conoscenze che mi ha trasmesso durante tutto il periodo di stesura dell'elaborato.

Ringrazio, inoltre, i miei genitori per avermi sostenuto ogni giorno e per avermi appoggiato sempre in ogni mia decisione, a partire dalla scelta del mio percorso di studi. Senza di voi tutto questo non sarebbe stato possibile! Un grazie speciale al papà che, con i suoi consigli, mi ha dato la forza di andare avanti anche nei momenti difficili e alla mamma per aver sempre fiducia in me e per spronarmi a dare sempre il meglio ogni giorno.

Un grazie a mia sorella che, i giorni prima di ogni mio esame orale, li passava a farmi domande e interrogarmi sui vari argomenti; grazie Marti per il tuo costante sostegno e per credere sempre in me, qualsiasi cosa io faccia.

Ringrazio i miei nonni, nonna Carla, nonna Mariuccia e nonno Paolo per tutto l'affetto che hanno saputo trasmettermi, i miei primi sostenitori lungo questo percorso, nonché i primi a chiamarmi alla fine dell'esame per sapere come fosse andato. Un grazie, anche, al nonno Eugenio che, purtroppo, non ha potuto sostenermi di persona, ma che sicuramente mi ha protetto da lassù come solo lui sa fare.

Un grazie speciale non può che andare ad Ale per aver sopportato con pazienza i miei sbalzi di umore durante i momenti difficili e di stress; grazie a te che mi hai sempre incoraggiato, dicendomi che potevo farcela, e trovando sempre il modo per farmi sorridere.

Un ringraziamento generale, ma non per questo meno importante, va a tutti i parenti, zii e cugini, che nel mio cuore hanno sempre un posto, li ringrazio per il loro interesse e per l'appoggio ricevuto nei mie confronti.

Ringrazio Sylvie, la mia compagna di avventure in questi tre anni di università, nonché un'amica sincera e sempre presente. Grazie per il sostegno durante la preparazione degli esami: quel gruppo whatsapp chiamato "Esercizi", creato a metà del primo anno, lo abbiamo utilizzato

fino all'ultimo giorno, non solo per confrontare gli esercizi, ma anche per inviare appunti e informazioni varie.

Un grosso grazie a tutte le mie care amiche che in modi differenti, attraverso parole, gesti, messaggi, risate, camminate e chiacchierate mi hanno incoraggiata! Grazie Ka, Sophie, Shy, Giulia e Diletta.

Un grazie anche a tutti i compagni di corso con cui ho condiviso questi tre bellissimi anni.

Grazie a tutti voi, vi porto nel cuore.

Con affetto,

Chiara