

UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA

Dipartimento di Scienze Economiche e Politiche



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

Corso di laurea magistrale in Economia e politiche del territorio e dell'impresa

TESI DI LAUREA MAGISTRALE

Il marketing territoriale come strumento di rilancio delle realtà rurali: case study

Estoul

Relatore: Prof.Viglia Giampaolo

Candidato: Dott.ssa Revil Alanis

Anno Accademico: 2025-2026

Introduzione

Capitolo 1. Lo strumento del marketing territoriale per la valorizzazione delle aree rurali

1.1 Definizione di marketing territoriale

1.1.1 Le origini del marketing territoriale: il caso della Nuova Zelanda

1.1.2 Definizione di marketing territoriale

1.1.3 Oggetto del marketing territoriale

1.2 Evoluzione storica del marketing territoriale

1.3 Le diverse forme di marketing territoriale

1.4 Il processo di marketing territoriale

1.5 L'applicazione del marketing alle aree rurali

1.6 Il ruolo del marketing territoriale nello sviluppo d'area

1.7 Criticità del marketing territoriale

1.8 Esempi di strategia vincente in area rurale

1.9 Il piano di marketing

Capitolo 2. Analisi dello stato dell'arte nella Frazione di Estoul

2.1 Descrizione del comune di Brusson, della sua conformazione fisica e della popolazione.

2.2 Descrizione del villaggio di Estoul

2.3 Descrizione dello stato dell'arte dell'offerta turistica dei villaggi di Brusson e Estoul:

2.3.1 Escursioni

2.3.2 Sci di discesa

2.3.3 Snow Park

2.3.4 Sci di fondo

2.3.5 Percorsi ciaspole

2.3.6 Scialpinismo

2.3.7 Cicloturismo

2.3.8 Monterosa Prestige

2.3.9 Gara Brusson – Bringuez

2.3.10 Turismo enogastronomico e Fromagerie Haut Val d'Ayas

2.3.11 Batailles des reines

2.3.12 Film Le Otto Montagne

2.3 Analisi S.W.O.T

2.5 Stato dell'arte di marketing

2.6 Analisi delle principali criticità

2.7 Instagram

Capitolo 3. Prospettive future ed implementazione delle strategie di marketing.

3.1 Prospettive future

3.2 Implementazione dell'offerta della Frazione di Estoul

3.2.1 Sci alpinismo

3.2.2 Destagionalizzazione dell'offerta turistica

3.2.3 Sviluppo del turismo enogastronomico

3.2.4 Attività di media montagna

3.2.5 Valorizzazione della stazione di Estoul - Palasinaz

3.3 Social Media

3.4 Interconnessione tra i vari stakeholders

3.5 Proposta di sviluppo per il comune di Brusson e la frazione di Estoul

3.6 Esempio proposta

3.6.1 Esempio promozione proposta

Conclusioni

Bibliografia

Sitografia

Indice delle figure

Altre fonti

La scelta di approfondire il tema del marketing territoriale, con particolare riferimento al caso di Estoul, nasce da un interesse personale e professionale strettamente intrecciato con la mia esperienza lavorativa e con la mia passione per l'ambiente montano. In quanto di maestra di sci, la mia attività si inserisce pienamente nel contesto del turismo e della valorizzazione del territorio, ambiti nei quali il marketing territoriale riveste un ruolo fondamentale.

La mia profonda passione per la montagna, per la corsa in ambiente alpino e per l'alpinismo ha ulteriormente motivato questa scelta, alimentando il desiderio di contribuire alla diffusione di una maggiore conoscenza e consapevolezza del patrimonio naturale montano. Ritengo, infatti, che un contatto diretto, consapevole e nel momento adeguato con la montagna possa favorire un legame autentico con essa, tale da generarne un profondo apprezzamento e, spesso, un vero e proprio senso di appartenenza.

Inoltre, la mia esperienza professionale mi ha permesso di osservare le peculiarità e le difficoltà dei lavori svolti in ambiente montano, caratterizzati da condizioni spesso più complesse rispetto a quelle urbane, sia in termini di accessibilità ai servizi sia di opportunità. Questa consapevolezza ha ulteriormente rafforzato il mio interesse verso strategie di valorizzazione territoriale che possano sostenere e promuovere tali realtà.

Attraverso questo elaborato, intendo quindi contribuire alla promozione del mio territorio d'origine, che considero da sempre la mia casa, con l'obiettivo di favorirne una maggiore conoscenza e valorizzazione presso un pubblico più ampio. La scelta di concentrarmi all'interno del comune di Brusson, nel quale sono nata e cresciuta, e più specificamente sulla frazione di Estoul è fondamentalmente legata a due aspetti. In primo luogo, si tratta della zona nella quale ho la maggior parte dei miei ricordi d'infanzia, insieme alla famiglia paterna e in secondo luogo è l'area all'interno della quale esercito la mia professione. Essendo una maestra di sci nel comprensorio della Monterosa ski e in particolare insegnando quotidianamente sulle piste di Estoul, ho avuto modo di osservare con curiosità e interesse le dinamiche di promozione territoriale, le criticità emerse da parte della clientela e gli spunti di miglioramento sia per quanto riguarda i servizi sia per quanto riguarda la promozione degli stessi.

Avendo raccolto in questi anni di professione tutti questi input, ho sentito la necessità di rielaborarli in modo critico e seguendo una metodologia scientifica, in modo tale da poter tentare di restituire un

prodotto che possa essere utile al miglioramento di una realtà a me tanto cara.

CAP 1 – LO STRUMENTO DEL MARKETING TERRITORIALE PER LA VALORIZZAZIONE DELLE AREE RURALI

1.1.1 Le origini del marketing territoriale: il caso della Nuova Zelanda

Le origini del marketing territoriale, nella sua accezione moderna, possono essere ricondotte ai primi anni Duemila. Un caso emblematico è rappresentato dall'esperienza della Nuova Zelanda, dove nel 2002 le autorità pubbliche avviarono un articolato programma di ricerche di mercato volto a comprendere il posizionamento internazionale del Paese¹. Dalle analisi emerse come la Nuova Zelanda fosse prevalentemente associata a un'immagine di “verde, natura e pulizia”, configurandosi nell'immaginario collettivo come una destinazione caratterizzata da ambienti incontaminati e ideale per attività all'aria aperta. Sebbene tale percezione risultasse positiva, essa appariva al contempo limitante, in quanto non valorizzava dimensioni strategiche fondamentali per la promozione del Paese anche da un punto di vista del business, come ad esempio l'innovazione tecnologica, la capacità imprenditoriale e l'attrattività nei confronti degli investimenti.

Di conseguenza, le istituzioni neozelandesi individuarono la necessità di intervenire attivamente sull'immagine del Paese, promuovendo una narrazione più articolata che includesse elementi legati alla creatività, alla conoscenza e allo sviluppo tecnologico. L'obiettivo principale di questa strategia era la ridefinizione del posizionamento competitivo della Nuova Zelanda nel contesto internazionale. Il programma governativo si proponeva di promuovere il Paese come luogo ideale non solo per il turismo, ma anche per vivere, lavorare e investire, delineando traguardi distinti nel medio e nel lungo periodo. Nel medio termine, le azioni erano orientate a rafforzare un'immagine duplice della Nazione, capace di coniugare sostenibilità ambientale e avanzamento tecnologico, nonché a migliorare l'efficacia delle attività di promozione delle imprese neozelandesi sui mercati internazionali. Nel lungo periodo, invece, gli obiettivi riguardavano l'incremento dell'attrattività del Paese nei confronti di capitale umano altamente qualificato e imprenditori, l'aumento degli investimenti esteri e il rafforzamento delle esportazioni di beni e servizi.

Il caso della Nuova Zelanda rappresenta soltanto uno dei numerosi esempi di applicazione delle logiche di marketing territoriale nei processi di sviluppo locale. Nonostante si tratti di un fenomeno relativamente recente, l'adozione di strategie, strumenti e tecniche derivanti dal marketing aziendale

¹ Marketing e strategie territoriali, Raffaele Cercola, Enrico Bonetti, Michele Simoni, p.3.

nella gestione dei territori si è progressivamente diffusa su scala globale, divenendo una pratica consolidata. Nel contesto contemporaneo, infatti, il livello di sviluppo e benessere di un territorio appare sempre più connesso alla sua capacità di attrarre risorse scarse, quali imprese, investimenti e flussi turistici. Tale dinamica implica una crescente competizione tra aree geografiche, in cui il successo di un territorio può realizzarsi anche a scapito di altri.

Questo scenario competitivo è il risultato di molteplici trasformazioni interconnesse, tra cui l'intensificazione dei flussi turistici internazionali, la ridefinizione degli equilibri economici globali e il rapido sviluppo delle tecnologie della comunicazione. Si tratta di processi e trasformazioni rese in particolar modo possibili dall'ampiamiento della portata del fenomeno della globalizzazione, sempre più predominante a partire dal nuovo millennio e ulteriormente accelerato dalla rapida diffusione dei social media. Tali fattori rappresentano al contempo opportunità di crescita e potenziali fonti di criticità².

In questo quadro, l'esigenza di governare strategicamente i territori emerge sia come risposta alla crescente competizione globale, sia come necessità di perseguire obiettivi non esclusivamente economici, ma anche sociali e ambientali. Tradizionalmente, la gestione pubblica del territorio si fondava prevalentemente su strumenti di pianificazione urbanistica e amministrativa, come il piano regolatore, che definiva le linee di sviluppo spaziale. Tuttavia, i profondi cambiamenti intervenuti negli ultimi decenni hanno evidenziato i limiti di tali strumenti, rendendo necessario integrare e in alcuni casi superare, tali approcci attraverso l'adozione di logiche tipiche della gestione d'impresa³.

Le amministrazioni pubbliche, dunque, sia a livello locale sia nazionale, sono oggi chiamate a svolgere un ruolo sempre più proattivo nella definizione delle strategie di sviluppo territoriale. Ciò implica la costruzione di una visione di lungo periodo, l'individuazione delle risorse necessarie e l'implementazione di un insieme coordinato di azioni finalizzate alla loro attrazione e valorizzazione.

1.1.2 Definizione di marketing territoriale

Il marketing territoriale si configura come una disciplina relativamente recente nel panorama degli studi economico-manageriali; tuttavia, esso è stato oggetto di un ampio dibattito scientifico che ha coinvolto studiosi appartenenti a differenti ambiti disciplinari, tra cui l'urbanistica, la sociologia,

² Marketing e strategie territoriali, Raffaele Cercola, Enrico Bonetti, Michele Simoni, p. 4-5.

³ Marketing e strategie territoriali, Raffaele Cercola, Enrico Bonetti, Michele Simoni, p. 5.

l'economia d'impresa, la pubblica amministrazione, la comunicazione e la geografia economica.

Tale eterogeneità di approcci ha condotto alla formulazione di molteplici definizioni, spesso divergenti, non solo in relazione agli obiettivi della disciplina, ma anche al suo oggetto di analisi, ai processi operativi, ai destinatari e ai beneficiari delle azioni intraprese.

Nel corso del tempo, diversi autori hanno proposto interpretazioni del concetto di marketing territoriale, mettendone in luce specifiche dimensioni. In particolare, secondo “Van Der Meer”⁴, esso può essere inteso come l'insieme delle attività volte a garantire un adeguato allineamento tra l'offerta di funzioni urbane e la domanda espressa dai diversi utilizzatori del territorio, quali residenti, imprese e visitatori. Una prospettiva affine è proposta da “Van Den Berg e Klaassen”⁵ ampliano ulteriormente il contributo teorico, sottolineando come il marketing territoriale comprenda tutte quelle azioni finalizzate a promuovere il benessere complessivo della popolazione locale⁶. Altri autori pongono maggiore enfasi sulla dimensione competitiva e attrattiva del territorio. “Texier e Valle”⁷ definiscono il marketing territoriale come l'insieme delle iniziative collettive dirette ad attrarre imprese e a costruire un'immagine positiva dell'area, mentre “Paddison”⁸ evidenzia come tali attività siano finalizzate al rafforzamento della posizione competitiva del territorio a livello internazionale, con l'obiettivo di attrarre investimenti produttivi e migliorare le condizioni di vita della popolazione. Una prospettiva più orientata alla domanda degli investitori è offerta da “Paoli”⁹, il quale interpreta il marketing territoriale come “la capacità di valorizzare i propri fattori qualificanti, tramite l'adozione di proprie strategie di investimento, di specifiche politiche attive della promozione del proprio ruolo internazionale e con l'uso di mirati strumenti di marketing nei confronti dei potenziali utenti e clienti”¹⁰. Infine, “Cercola”¹¹, propone una visione più ampia, definendo il marketing territoriale come un processo volto alla creazione di valore per una collettività composta da tutti gli individui che interagiscono con un determinato territorio.

Nonostante la varietà di approcci, è possibile individuare alcuni elementi comuni che caratterizzano il marketing territoriale. In primo luogo, esso si inserisce all'interno di un più ampio processo di

⁴ Van der Meer, J., “The role of city marketing in urban management” in Euricur Series, n.2, 1990.

⁵ Van den Berg, I., Klassen, L.H, e Van der Meer., “Marketing metropolian regions”. International Conference on Marketing Metropolian Regions, 8-10 novembre, 1990.

⁶ Marketing e strategie territoriali, Raffaele Cercola, Enrico Bonetti, Michele Simoni, p.6.

⁷ Texier, L. e Valla, J.P., “Le marketing territorial et ses enjeux”, in Revue Française de Gestion, janvier-fevrier, 1992.

⁸ Paddison, R., “City marketing, image reconstruction and urban regeneration”, in Urban Studies, Vol. 30, n.2, 1993.

⁹ Paoli, M., Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni, Guerini, Milano, 1999.

¹⁰ Una proposta di marketing territoriale: una possibile griglia di analisi delle risorse, Gian Franco Corio, p. 7.

¹¹ Cercola, R., “Economia neoindustriale e marketing territoriale”, in Sviluppo e Organizzazione, n.172, 1999.

governance territoriale, intesa come gestione strategica e coordinata dello sviluppo di un'area. In secondo luogo, rappresenta un approccio volto a interpretare e gestire le relazioni tra i diversi "stakeholder"¹², ovvero i portatori di interesse, includendo all'interno di questa categoria attori pubblici, privati e collettivi. Infine, si configura come un insieme articolato di processi, strumenti e azioni operative, la cui definizione varia in funzione delle specifiche caratteristiche del territorio e dei destinatari delle politiche di sviluppo.

In questa prospettiva, il marketing territoriale può essere definito come l'insieme degli strumenti concettuali e operativi finalizzati a collegare la domanda di territorio alla sua offerta, con la funzione di qualificare un'area geografica in relazione ai bisogni e alle aspettative espresse dalla domanda, sia interna sia esterna. Tale approccio implica il superamento di una visione limitata alla sola comunicazione, assumendo invece una dimensione più ampia che include la definizione degli obiettivi strategici, l'analisi delle componenti dell'offerta territoriale e la pianificazione delle attività di sviluppo.

Il legame di interdipendenza tra domanda e offerta rappresenta un elemento centrale del marketing territoriale. Le scelte di promozione risultano infatti condizionate dalle caratteristiche del territorio, le quali possono essere modificate solo nel lungo periodo. Allo stesso tempo, i bisogni espressi dai destinatari non risultano facilmente influenzabili attraverso i tradizionali strumenti di marketing, come la pubblicità o le promozioni. Ne deriva la necessità di adottare un approccio integrato e strategico, dunque risulta necessario il coordinamento dei diversi strumenti e canali, di modo tale da poter far emergere un messaggio unitario e coerente¹³.

Per applicare al territorio il concetto di "prodotto", è necessario chiarire alcune questioni fondamentali, quali le modalità di rappresentazione del territorio stesso, gli attori coinvolti nella sua costruzione e gli elementi che lo caratterizzano. Il territorio può infatti essere interpretato come un prodotto complesso e multiforme, costituito da componenti tangibili e intangibili tra loro interconnesse.

Le componenti tangibili includono, tra le altre:

¹² Stakeholder, tutti i soggetti, individui od organizzazioni, attivamente coinvolti in un'iniziativa economica (progetto, azienda), il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato dell'esecuzione, o dall'andamento, dell'iniziativa e la cui azione o reazione a sua volta influenza le fasi o il completamento di un progetto o il destino di un'organizzazione, Enciclopedia Treccani

¹³ Una proposta di marketing territoriale: una possibile griglia di analisi delle risorse, Gian Franco Corio, p. 6.

- le aree industriali;
- la posizione geografica;
- le caratteristiche morfologiche;
- le infrastrutture;
- i servizi pubblici;
- le reti di comunicazione;
- il patrimonio immobiliare;
- il sistema dei servizi.

Le componenti intangibili riguardano invece:

- il livello di sviluppo sociale,;
- il capitale umano;
- gli aspetti culturali;
- il grado di benessere;
- l'identità del territorio.

L'integrazione di tali elementi costituisce la base dell'offerta territoriale. La competitività e l'attrattività di un sistema territoriale dipendono dalla capacità degli attori, interni ed esterni, di interagire tra loro e di adattarsi alle dinamiche economiche e politiche a livello nazionale e internazionale.

In questo contesto, il marketing territoriale si configura come un insieme di azioni collettive finalizzate ad attrarre nuove attività economiche, favorire lo sviluppo delle imprese locali e promuovere un'immagine positiva del territorio. Un ruolo rilevante è svolto anche dall'integrazione tra marketing territoriale e marketing turistico. Quest'ultimo si concentra sull'analisi del comportamento dei visitatori e sull'offerta di servizi legati al tempo libero e alla ricettività. L'interazione tra i due approcci consente di sviluppare strategie coordinate volte alla valorizzazione complessiva del territorio. È importante sottolineare che le iniziative di marketing territoriale non devono limitarsi alla semplice promozione, ma devono contribuire alla definizione di priorità strategiche, alla costruzione di una visione condivisa tra gli attori locali, alla diffusione di una cultura della competitività e allo sviluppo di relazioni di interdipendenza tra territori.

Dunque come accennato in precedenza, i fattori di attrattività di un territorio, che devono essere considerati strategicamente, possono essere sia tangibili sia intangibili¹⁴ e soltanto L'analisi

¹⁴ Una proposta di marketing territoriale: una possibile griglia di analisi delle risorse, Gian Franco Corio, p.6.

congiunta di tali elementi consente di individuare le risorse chiave e di definire un vantaggio competitivo, inteso come la capacità di valorizzare i propri fattori distintivi attraverso strategie mirate e politiche di promozione efficaci.

Il territorio può essere considerato come un sistema relazionale complesso, che vive grazie alle interazioni tra i diversi soggetti coinvolti, tra cui residenti, lavoratori, imprese, investitori e istituzioni. Accanto a questi, si individuano i cosiddetti “mercati di riferimento”, comprendenti turisti potenziali e imprese interessate a insediarsi nell’area. In tale contesto, il marketing territoriale assume il compito di attrarre nuovi soggetti e, al contempo, soddisfare i bisogni di quelli già presenti, attraverso strategie mirate e coerenti con le caratteristiche del territorio. L’attività di marketing richiede pertanto l’identificazione delle risorse materiali e immateriali, nonché la valorizzazione della cultura, della storia e delle tradizioni locali, con l’obiettivo di promuovere uno sviluppo sostenibile. Alla base di un efficace piano di marketing territoriale vi è l’individuazione delle risorse distintive, in grado di rendere il territorio competitivo e differenziarlo rispetto ad altri. In questo senso, il valore del territorio è strettamente legato alla soddisfazione degli stakeholder interni e dei mercati esterni, generando un circolo virtuoso tra attrattività, valore e consenso.

Un territorio capace di attrarre e soddisfare i propri stakeholder è in grado di accrescere il proprio valore nel tempo, favorendo l’insediamento di nuove attività e l’arrivo di ulteriori investimenti. In tale processo, un ruolo fondamentale è svolto dagli amministratori locali, responsabili della definizione delle strategie e della pianificazione dello sviluppo territoriale. In sostanza, il marketing territoriale può essere inteso come un’attività organizzata che supporta i decisori pubblici nella definizione di strategie volte a rendere il territorio attrattivo, valorizzandone le risorse e promuovendone l’identità. Esso opera sia all’interno sia all’esterno del territorio, generando sicurezza e soddisfazione per i residenti e, al contempo, attrattività per investitori, turisti e nuovi abitanti. Ne deriva un sistema dinamico fondato sull’interazione tra soddisfazione, valore e attrattività, in cui il successo delle politiche territoriali dipende dalla coerenza tra le strategie adottate e le caratteristiche del territorio. Un elemento centrale è rappresentato dal capitale umano e sociale, costituito da competenze, fiducia e relazioni, che contribuiscono in modo significativo alla creazione di valore.

Infine, il successo delle strategie di marketing territoriale richiede il coinvolgimento attivo di tutti i soggetti presenti sul territorio, la definizione di obiettivi chiari, l’assegnazione di responsabilità e la capacità di sviluppare relazioni e azioni integrate. L’integrazione, l’arricchimento e la valorizzazione delle risorse territoriali rappresentano, infatti, elementi fondamentali per la costruzione di un vantaggio competitivo duraturo.

1.1.2 L'oggetto del marketing territoriale

L'analisi dell'oggetto del marketing territoriale conduce a considerare il ruolo centrale delle risorse che caratterizzano un determinato spazio geografico. In letteratura, infatti, il marketing territoriale viene frequentemente interpretato come un “processo incentrato sulle risorse”¹⁵, siano esse interne oppure esterne al territorio. Tali risorse, materiali e immateriali, costituiscono l'elemento fondamentale su cui si fondano le strategie di sviluppo e rappresentano, pertanto, il principale oggetto di intervento delle politiche di marketing territoriale. In questo ambito, Enrico Valdani “Varaldo e Marco Caroli”¹⁶ evidenziano come le strategie di marketing territoriale possano assumere configurazioni differenti. Da un lato, infatti, possono essere orientate alla valorizzazione delle caratteristiche e delle opportunità già presenti nel territorio; dall'altro, possono invece mirare alla costruzione di un'offerta innovativa, anche in parziale discontinuità rispetto alle condizioni esistenti. Sulla base di tali considerazioni, Marco Caroli individua tre principali direttrici strategiche, distinguibili in funzione del ruolo attribuito alle risorse territoriali.

- la prima direttrice riguarda l'integrazione e la valorizzazione delle componenti esistenti, e si fonda sull'utilizzo e sul rafforzamento delle risorse già presenti nel territorio. In questo caso, l'obiettivo è quello di potenziare gli elementi distintivi locali, migliorandone la capacità di generare valore senza alterarne in modo significativo la struttura originaria;
- la seconda direttrice concerne lo sviluppo di opportunità di cambiamento, che prevede l'impiego delle risorse disponibili come base per l'avvio di processi di trasformazione. In questa prospettiva, il territorio viene progressivamente riorientato attraverso interventi che, pur partendo da elementi esistenti, introducono innovazioni e modifiche rilevanti;
- la terza direttrice è rappresentata dallo sviluppo di progetti innovativi, caratterizzati da un approccio più radicale. In questo caso, la strategia mira a ridefinire in modo significativo l'identità del territorio, attraverso la creazione di una nuova dotazione di risorse e l'introduzione di elementi fortemente innovativi, che possono anche discostarsi in maniera marcata dalla situazione di partenza¹⁷.

Le tre strategie descritte si collocano lungo un *continuum* che in un estremo colloca la conservazione

¹⁵ Marketing e strategie territoriali, Raffaele Cercola, Enrico Bonetti, Michele Simoni, p.11.

¹⁶ Varaldo R., Caroli M., 1999, “Il marketing del territorio: ipotesi di un percorso di ricerca”, in Fontana e Caroli (a cura di), “Il marketing per lo sviluppo locale, in Sinergie, n. 49, pp.73-84.

¹⁷ Varaldo R., Caroli M., 1999, “Il marketing del territorio: ipotesi di un percorso di ricerca”, in Fontana e Caroli (a cura di), “Il marketing per lo sviluppo locale, in Sinergie, n. 49, pp.73-84.

delle caratteristiche territoriali esistenti ed attuali, mentre dall'altro promuove una loro trasformazione profonda radicale. In altri termini, la prima privilegia la continuità e il rafforzamento dell'identità locale, la terza punta a una ridefinizione sostanziale del sistema territoriale, mentre il centro rappresenta una soluzione intermedia, combinando elementi di stabilità e cambiamento, mentre la seconda suggerisce un mutamento pressoché totale. È opportuno sottolineare che queste strategie non devono essere interpretate come alternative tra loro, bensì come momenti differenti di un medesimo percorso evolutivo. In una prospettiva dinamica, infatti, esse possono integrarsi e susseguirsi nel tempo, contribuendo congiuntamente alla costruzione di un processo di sviluppo territoriale coerente e sostenibile.

1.2 Evoluzione storica del marketing territoriale

Lo sviluppo storico del marketing risulta strettamente connesso all'evoluzione del sistema economico all'interno del quale l'impresa opera. In particolare, l'adozione di pratiche e strumenti di marketing si manifesta con maggiore intensità nei contesti caratterizzati da economie avanzate, in cui le imprese sono chiamate a operare in condizioni di crescente complessità competitiva¹⁸. In tali contesti, alcuni elementi risultano particolarmente rilevanti per qualificare il livello di sviluppo economico, tra cui la capacità dell'offerta di rispondere in modo adeguato alla domanda e la progressiva sofisticazione dei bisogni espressi dai consumatori. Un ulteriore fattore determinante è rappresentato dalla crescita del benessere economico, che contribuisce a modificare profondamente i comportamenti di consumo.

L'aumento del reddito disponibile e il miglioramento delle condizioni di vita determinano, infatti, una crescente attenzione da parte dei consumatori verso prodotti e servizi in grado di soddisfare bisogni sempre più complessi e articolati. In tale prospettiva, si osserva un progressivo allontanamento dalla logica del prezzo come unico criterio di scelta, a favore di una maggiore valorizzazione degli aspetti qualitativi, simbolici ed esperienziali dell'offerta. I consumatori risultano, pertanto, sempre più orientati verso prodotti differenziati e ad elevato contenuto distintivo, per i quali sono disposti a sostenere anche un prezzo più elevato. Ne consegue che le imprese devono sviluppare una capacità sempre più raffinata di interpretazione delle preferenze del mercato, al fine di proporre offerte coerenti con le aspettative della domanda.

Nei contesti in cui l'offerta tende a superare la domanda, le imprese sono chiamate a modificare il proprio orientamento strategico, spostando il focus dalla produzione al mercato. In tali condizioni, il

¹⁸ Il marketing territoriale: una leva per lo sviluppo?, Liuc Papers, n. 214, Serte Economia e Istituzioni 21, marzo 2008, p. 6.

successo competitivo dipende dalla capacità di comprendere i bisogni dei consumatori e di differenziare la propria offerta rispetto a quella dei concorrenti. È in questo ambito che si colloca il concetto di marketing, inteso come un insieme di attività volte a stimolare e soddisfare la domanda attraverso la creazione e lo scambio di valore. In particolare, il “*marketing mix*”¹⁹ rappresenta lo strumento operativo attraverso cui l’impresa gestisce la propria interazione con il mercato, articolandosi nelle leve del prodotto, del prezzo, della promozione e della distribuzione. Tali variabili devono essere definite in modo coerente tra loro, al fine di garantire un posizionamento efficace e una proposta di valore adeguata al target di riferimento. In questa prospettiva, il marketing assume un ruolo centrale nell’orientare le attività aziendali al mercato. L’impresa non può limitarsi a osservare il proprio contesto competitivo immediato, ma deve adottare una visione più ampia, analizzando le dinamiche di mercato anche oltre i confini del proprio settore o ambito geografico. Ciò implica la necessità di valutare attentamente la fattibilità delle scelte strategiche non solo sotto il profilo economico, ma anche finanziario e organizzativo, al fine di garantire la sostenibilità delle decisioni intraprese.

Nel corso del tempo, il concetto di marketing ha conosciuto un’evoluzione significativa, ampliando progressivamente il proprio campo di applicazione. A partire dagli anni Settanta, esso è stato progressivamente svincolato dalle sole finalità di lucro, assumendo una connotazione più ampia e articolata. In tale prospettiva, il marketing viene definito come “il processo di analisi, pianificazione, implementazione e controllo di programmi finalizzati a favorire lo scambio volontario di valori con specifici mercati obiettivo, al fine di perseguire gli obiettivi dell’organizzazione”. Questo ampliamento concettuale ha comportato anche una ridefinizione della natura dello scambio, che non riguarda più esclusivamente beni e servizi, ma si estende anche alle idee, ai valori e alle relazioni. Parallelamente, si assiste a un’evoluzione dei soggetti coinvolti, che non si limitano più alle imprese, ma includono una pluralità di attori accomunati dal perseguimento di specifici obiettivi. In tale contesto si inserisce il passaggio dal marketing aziendale al marketing territoriale, che introduce una dimensione collettiva dello sviluppo. La competizione, infatti, non si configura più esclusivamente tra imprese, ma si estende ai territori, i quali sono chiamati a valorizzare le proprie risorse e a coordinare le azioni dei diversi attori locali al fine di competere efficacemente a livello globale.

Il marketing territoriale si configura, pertanto, come una leva strategica fondamentale per lo sviluppo locale, in quanto consente di promuovere le specificità del territorio e di attrarre risorse esterne. In

¹⁹ “Con Marketing Mix, nello specifico, si fa riferimento all’insieme delle leve di marketing che l’azienda definisce e usa allo scopo di soddisfare i suoi consumatori e raggiungere, così, gli obiettivi di mercato che ha fissato, Basic Marketing: A Managerial Approach, Edmund Jerone McCarthy.

particolare, esso permette di valutare l'impatto degli investimenti sul territorio secondo una prospettiva temporale articolata, di programmare percorsi di sviluppo sostenibile nel lungo periodo, di governare i processi di trasformazione territoriale e di valorizzare i fattori distintivi dell'area. Inoltre, il marketing territoriale svolge un ruolo cruciale nell'attrazione non solo di investimenti, ma anche di flussi di produttori e consumatori, contribuendo in modo significativo alla crescita economica e alla competitività del territorio.

1.3 Le diverse forme di marketing territoriali

L'affermazione delle diverse forme di marketing applicate al territorio si inserisce nel più ampio contesto dei processi di globalizzazione, i quali hanno determinato una profonda trasformazione delle dinamiche competitive. In particolare, come nota Zucchetti, si assiste ad un fenomeno di polarizzazione: da un lato, la competizione non riguarda più le singole imprese, ma sistemi complessi costituiti da una pluralità di attori tra cui le imprese, le istituzioni pubbliche e i soggetti privati, coinvolti nei processi di localizzazione produttiva. Dall'altro lato, si evidenzia la necessità di una libera diffusione delle idee, in una sorta di continua contaminazione, ma anche dei prodotti e dei capitali, una serie di fattori che ha spinto gli stati nazionali a cedere una parte delle loro funzioni a nuovi organismi di "carattere sovranazionale"²⁰ come ad esempio l'unione Europea, il Mercosur o l'ASEAN.

Focalizzandosi sulla prima, l'espressione "Europa delle regioni"²¹ risulta particolarmente efficace nel sintetizzare la natura dicotomica di tali trasformazioni. Se, infatti, l'Unione Europea promuove processi di armonizzazione normativa tra gli Stati membri, questi ultimi tendono contemporaneamente a devolvere competenze verso livelli istituzionali inferiori, riconosciuti come maggiormente rappresentativi delle specificità territoriali, nel rispetto del principio di sussidiarietà, previsto dall'Articolo 5, paragrafo 3, del trattato sull'Unione europea (TUE) e protocollo n.2 sull'applicazione dei principi, che valorizza l'intervento degli attori locali e statali. Ne deriva la necessità di ridefinire i confini delle unità territoriali, che non possono più essere determinati esclusivamente da fattori storici o amministrativi, ma devono tener conto di elementi economici, sociali e culturali.

²⁰ S. Zucchetti, *Il marketing territoriale: una leva per lo sviluppo?*, Liuc Papers, n. 214, marzo 2008, p. 15.

²¹ S. Zucchetti, *Il marketing territoriale: una leva per lo sviluppo?*, Liuc Papers, n. 214, marzo 2008, p. 15.

A partire dalla prima metà del Novecento, gli studi geografici hanno progressivamente abbandonato l'approccio tradizionale, orientato alla semplice descrizione dello spazio, per adottare una prospettiva più dinamica e sistemica. In particolare, la regionalizzazione è stata inizialmente intesa come “divisione dello spazio in regioni”²², per poi evolversi verso la concezione di territorio come sistema spaziale aperto. Tale impostazione consente di considerare il territorio non solo come entità geografica, ma come insieme di relazioni economiche, sociali e culturali. Alla luce di tali evoluzioni, il marketing territoriale può essere definito, in senso generale, come l'applicazione di strumenti di programmazione, valutazione, governo e promozione finalizzati ad attrarre produttori e consumatori all'interno di un determinato contesto territoriale. Tuttavia, l'eterogeneità degli obiettivi strategici e dei destinatari rende impossibile una trattazione unitaria del fenomeno, evidenziando la presenza di diverse forme di marketing applicato al territorio, che variano in funzione delle finalità perseguite e delle caratteristiche del contesto di riferimento.

Un ulteriore elemento di complessità è rappresentato dalla diversa concezione di territorio adottata. Esso può essere inteso in senso amministrativo, coincidente con confini istituzionali, oppure in senso relazionale, come sistema caratterizzato da legami culturali, sociali ed economici che prescindono da delimitazioni formali. In quest'ultima prospettiva, il territorio si configura come un insieme di attori accomunati da un'identità condivisa e da relazioni di interdipendenza. In tale quadro, si distingue tra marketing territoriale in senso ampio e marketing urbano (city marketing). Il primo si riferisce all'applicazione delle logiche di marketing a territori caratterizzati da fattori storici, economici, sociali e ambientali comuni; il secondo, invece, riguarda specificamente la valorizzazione e lo sviluppo degli ambienti urbani. Questa distinzione evidenzia l'esistenza di diverse scale di rappresentazione del territorio, che consentono di coglierne sia la dimensione sistemica sia le specificità dei singoli elementi che lo compongono. “L'“area” territoriale viene definita, quindi, come l'insieme di valori tangibili e intangibili,”²³ comprendenti, tra gli altri, la popolazione, la cultura, il patrimonio storico-artistico, le infrastrutture e la localizzazione geografica. Tali elementi costituiscono la struttura del territorio e possono essere classificati in diverse categorie:

- fattori strutturali (infrastrutture e reti);
- fattori funzionali (servizi avanzati e attività di prestigio);
- fattori territoriali (assetto spaziale e qualità ambientale);
- fattori economici (relazioni tra operatori);
- fattori demografici (presenza e composizione della popolazione);

²² S. Zucchetti, *Il marketing territoriale: una leva per lo sviluppo?*, Liuc Papers, n. 214, marzo 2008, p. 15.

²³ S. Zucchetti, *Il marketing territoriale: una leva per lo sviluppo?*, Liuc Papers, n. 214, marzo 2008, p. 16.

- fattori culturali (tradizioni e capitale umano).

“La semplice presenza di questi fattori in un contesto spaziale, non è però sufficiente per definire un’area”²⁴. È necessario che essi siano riconosciuti e organizzati in modo coerente, affinché il valore complessivo del sistema risulti superiore alla somma dei singoli elementi. In questo senso, assume rilievo la prospettiva della teoria sistemica, secondo cui il territorio deve essere interpretato come un sistema aperto, caratterizzato da relazioni interne ed esterne. All’interno di tale approccio emergono due concetti fondamentali: l’equi finalità e l’entropia negativa. Il principio di equi finalità indica la possibilità che sistemi diversi raggiungano uno stesso stato finale attraverso percorsi differenti, o che sistemi simili giungano a risultati diversi in funzione delle modalità di risposta alle sollecitazioni esterne. L’entropia negativa, invece, rappresenta la capacità del sistema territoriale di ridurre il proprio grado di disorganizzazione grazie alle interazioni con l’ambiente esterno.

Un elevato grado di coesione interna consente al territorio di rispondere in modo unitario alle sollecitazioni, incrementando così il proprio valore e la propria capacità attrattiva. In tale contesto, la pianificazione strategica orientata al marketing assume un ruolo centrale, configurandosi come uno strumento in grado di ricostruire e valorizzare il sistema di relazioni che caratterizzano il territorio alle diverse scale. Questo approccio deve necessariamente essere multidisciplinare, al fine di analizzare il territorio nella sua complessità e comprendere le interazioni tra le diverse variabili, nonché i rapporti di causa-effetto che si sviluppano nello spazio e nel tempo.

Infine, un’ulteriore distinzione riguarda il marketing interno e il marketing esterno. Il primo è finalizzato a sostenere e rafforzare le attività economiche già presenti sul territorio, mentre il secondo mira ad attrarre nuovi investimenti, imprese e consumatori. Tale distinzione evidenzia l’importanza di individuare correttamente i destinatari delle politiche di marketing e di adottare strumenti e strategie differenziate in funzione delle caratteristiche degli interlocutori di riferimento.

1.4 Il processo di marketing territoriale

Il processo di marketing territoriale si configura come un ambito analitico e operativo complesso che, pur affondando le proprie radici nella letteratura sviluppata in ambito turistico, ha progressivamente esteso i propri confini interpretativi fino a ricomprendere l’insieme delle dinamiche strategiche che caratterizzano i sistemi territoriali nel loro complesso.

²⁴ S. Zucchetti, *Il marketing territoriale: una leva per lo sviluppo?*, Liuc Papers, n. 214, marzo 2008, p. 17.

In tale prospettiva, i contributi originariamente elaborati per il turismo risultano trasferibili, seppur con le opportune cautele, a contesti più ampi, consentendo di delineare modelli interpretativi utili alla comprensione dei processi di sviluppo locale. In particolare, la definizione delle strategie di marketing territoriale può essere letta attraverso differenti chiavi interpretative: da un lato, l'approccio che concepisce la strategia come un processo emergente, frutto di dinamiche evolutive, di apprendimento progressivo e di interazione tra una pluralità di attori locali; dall'altro, la visione che la interpreta come il risultato di un percorso intenzionale, pianificato e formalizzato, guidato da logiche di tipo top-down e da soggetti istituzionali o organizzazioni centrali. Nel primo caso, la strategia si sviluppa in modo incrementale attraverso processi di apprendimento collettivo e negoziazione, nei quali assumono rilievo sia le relazioni di cooperazione sia i rapporti di potere tra gli attori coinvolti; nel secondo, invece, essa si fonda sulla definizione preventiva di obiettivi chiari, sull'allocazione razionale delle risorse e sull'adozione di strumenti di pianificazione strategica. Tuttavia, tali prospettive non devono essere considerate come alternative rigide, bensì come dimensioni complementari che, nella pratica, tendono a integrarsi dando origine a configurazioni ibride capaci di coniugare flessibilità adattiva e direzionalità strategica²⁵.

Alla luce di tali considerazioni, è possibile individuare tre principali modelli di processo nel marketing territoriale:

- il primo è rappresentato dal modello aziendale orientato al mercato, caratterizzato dalla presenza di uno o pochi attori dominanti che esercitano una forte leadership nella definizione delle scelte strategiche. In questo contesto, il processo decisionale risulta fortemente accentrato e guidato da obiettivi prevalentemente economici, quali la redditività e il ritorno sugli investimenti, con un coinvolgimento limitato degli altri stakeholder territoriali.
- il secondo modello è quello comunitario orientato alla destinazione, che si colloca in posizione opposta rispetto al precedente e si fonda su un'ampia partecipazione degli attori locali, includendo istituzioni pubbliche, operatori economici e comunità residenti. In tale configurazione, le decisioni strategiche emergono attraverso processi partecipativi e consensuali e tengono conto non solo delle dimensioni economiche, ma anche degli impatti sociali, culturali e ambientali dello sviluppo territoriale, configurandosi quindi come espressione di una logica di sostenibilità complessiva.
- il terzo modello, infine, è rappresentato dal processo misto, che integra elementi dei due approcci precedenti e si propone di bilanciare le esigenze dei diversi stakeholder, combinando efficienza economica e attenzione alle istanze collettive, al fine di perseguire uno sviluppo

²⁵ Marketing e strategie territoriali, Raffaele Cercola, Enrico Bonetti, Michele Simoni, p.9-10

territoriale equilibrato e duraturo.

Parallelamente, il processo di marketing turistico può essere analizzato secondo una struttura sequenziale articolata in tre fasi fondamentali:

- analisi;
- scelte;
- erogazione.

Oltre a questa prima divisione, l'analisi può essere fatta in relazione a tre ambiti sistemici tra loro interconnessi:

- la destinazione nel suo complesso;
- i prodotti turistici intesi come combinazioni di servizi finalizzate a generare un'esperienza unitaria;
- i singoli operatori che offrono specifiche prestazioni²⁶.

La fase di analisi rappresenta il presupposto imprescindibile per la definizione dell'offerta e si articola in diverse dimensioni tra loro complementari. In primo luogo, l'analisi della domanda si sviluppa su un duplice piano: quantitativo, volto a misurare i flussi turistici e i livelli di spesa, e qualitativo, orientato a comprendere le caratteristiche, le motivazioni e i comportamenti dei turisti lungo l'intero ciclo dell'esperienza, che include le fasi pre-visita, durante la visita e post-visita. Tale approccio si giustifica alla luce della natura complessa dei bisogni turistici, che comprendono sia esigenze di arricchimento personale sia la ricerca di un'esperienza integrata e coerente. In secondo luogo, l'analisi della concorrenza assume una configurazione multilivello, potendo riguardare la competizione tra destinazioni percepite come alternative, tra prodotti turistici che soddisfano specifici insiemi di bisogni e tra operatori che competono sulla base delle caratteristiche dei servizi offerti e delle strategie di marketing adottate. È importante sottolineare come tali livelli risultino fortemente interdipendenti, poiché le decisioni dei consumatori non seguono necessariamente una sequenza lineare, ma si influenzano reciprocamente.

A tutti questi aspetti, si affianca l'analisi della struttura del mercato, che prende in considerazione l'insieme degli attori coinvolti nei processi di intermediazione e distribuzione dell'offerta, esaminando aspetti quali il potere contrattuale, le modalità di creazione del valore e le relazioni, sia competitive sia collaborative, che possono svilupparsi anche su scala transnazionale.

²⁶ L'integrazione tra marketing turistico e marketing territoriale come leva per lo sviluppo economico dei sistemi d'area, Enrico Bonetti, Michele Simoni, p. 321.

Infine, l'analisi del sistema di offerta si concentra sulle risorse territoriali che costituiscono gli elementi di attrazione della destinazione, valutandone la qualità, la quantità, l'accessibilità, la fruibilità e la capacità di differenziazione rispetto ad altre località. Sulla base delle evidenze emerse dalla fase di analisi, si sviluppa il sistema delle scelte strategiche e operative, che comprende attività quali la definizione del posizionamento competitivo, la costruzione e gestione del brand territoriale, l'elaborazione della “*value proposition*”²⁷ e la configurazione del marketing mix. Tali scelte possono essere declinate a diversi livelli, per quanto riguarda la destinazione, il prodotto e il singolo operatore, con l'obiettivo, rispettivamente, di accrescere l'attrattività complessiva del territorio, massimizzare il valore offerto a specifici segmenti di domanda e migliorare la capacità competitiva dei singoli attori. Infine, la fase di erogazione traduce le scelte strategiche in azioni concrete attraverso i processi di *servuction*, che includono la gestione delle risorse umane, lo sviluppo del know-how e la definizione del ruolo attivo del cliente nel processo di produzione del servizio.

In ambito turistico, tale fase presenta una specificità rilevante, poiché il valore percepito dal cliente non deriva dalla qualità di un singolo servizio isolato, ma dall'integrazione di molteplici componenti all'interno di un'esperienza complessiva. Ne consegue che la soddisfazione del turista dipende dalla coerenza, dall'armonia e dall'efficacia dell'intero sistema di offerta, evidenziando la necessità di un coordinamento tra i diversi attori coinvolti e di una gestione integrata delle risorse territoriali.

²⁷ “Value proposition: per esteso Customer Value Proposition (CVP) è la proposta di valore che un'azienda fa al mercato espressa in termini di vantaggi percepiti, tangibili o meno, che i consumatori possono ottenere dall'acquisto della soluzione proposta sul mercato”, glossariomarketing.it, marketing comunicazione e media.

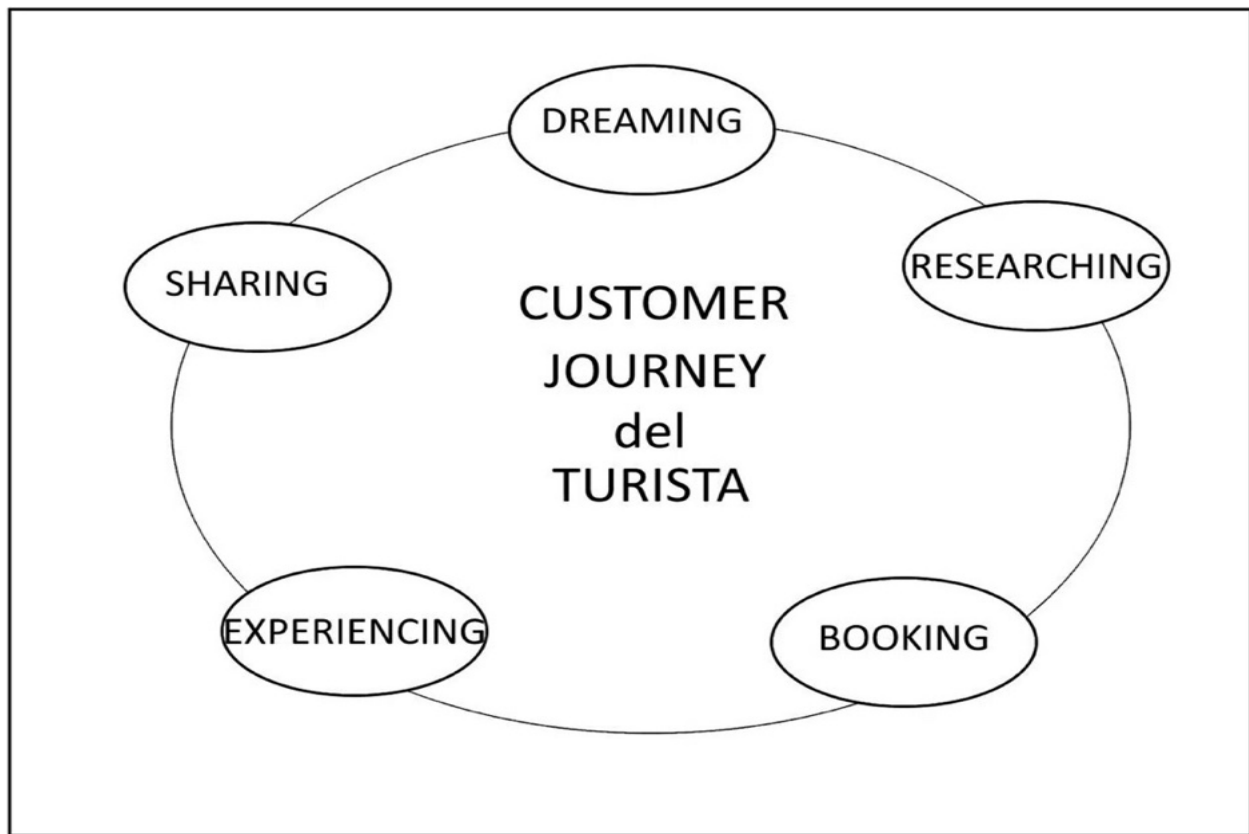


Figura n°1: Le cinque Fasi della Customer Journey del turista, elaborazione Andrea Rossi dati UNWTO

1.5 L'applicazione del marketing alle aree rurali

Lo sviluppo turistico delle aree rurali e, più in generale, dei sistemi territoriali contemporanei richiede un inquadramento teorico-metodologico particolarmente articolato, in grado di interpretare la complessità delle dinamiche locali e di mettere in relazione in modo coerente i principi del marketing turistico con quelli del marketing territoriale. In tale prospettiva, il turismo non può essere considerato un semplice settore economico autonomo, ma piuttosto un fenomeno sistemico che incide profondamente sulle traiettorie di sviluppo dei territori, contribuendo alla loro trasformazione sotto il profilo economico, sociale, culturale e ambientale. Tale rilevanza è ulteriormente rafforzata nel contesto economico contemporaneo, in cui il turismo rappresenta uno dei comparti con maggiore potenziale di crescita nel medio-lungo periodo, sostenuto da fattori strutturali quali la riduzione dei costi di trasporto, l'aumento del tempo libero disponibile e la crescente propensione alla mobilità e alla ricerca di esperienze differenziate da parte della domanda internazionale.

In questo scenario, il turismo si distingue in modo significativo rispetto ad altri settori produttivi

poiché non richiede necessariamente la presenza di un sistema industriale avanzato per generare sviluppo economico. Al contrario, esso è in grado di attivare processi di valorizzazione anche in territori rurali, marginali o caratterizzati da minore sviluppo economico, trasformandoli in destinazioni attrattive grazie alla presenza di risorse naturali, paesaggistiche, culturali e identitarie difficilmente replicabili altrove. Proprio questa peculiarità conferisce al turismo un ruolo strategico nei processi di sviluppo locale, poiché consente di innescare dinamiche di rigenerazione territoriale, di stimolare l'economia locale e di generare effetti moltiplicativi che coinvolgono una pluralità di settori connessi.

All'interno della letteratura sullo sviluppo turistico, è possibile individuare due principali approcci interpretativi che, pur presentandosi con caratteristiche differenti, risultano complementari: l'approccio "*market driven*"²⁸ e quello "*resource based*"²⁹. Il primo è orientato prevalentemente al breve periodo e si fonda su una forte attenzione alle dinamiche della domanda turistica. In questa prospettiva, il processo di sviluppo prende avvio dall'osservazione delle opportunità emergenti nel mercato e si traduce nella costruzione di una proposta di valore capace di intercettare tali opportunità attraverso un continuo adattamento dell'offerta. La logica sottostante è quindi fortemente dinamica e reattiva, poiché la destinazione è chiamata a modificare e ridefinire costantemente la propria value proposition in funzione dell'evoluzione dei bisogni dei turisti. In tale approccio, la competitività della destinazione dipende in larga misura dalla capacità di rendere l'offerta immediatamente riconoscibile, facilmente accessibile e coerente con l'esperienza attesa dal visitatore³⁰. Ne deriva la necessità di integrare le diverse componenti del sistema territoriale in un'offerta unitaria e strutturata, in grado di presentarsi al mercato come un prodotto turistico coerente e competitivo. Affinché ciò avvenga, la value proposition deve rispettare alcune condizioni fondamentali: deve essere chiaramente percepibile nelle fasi iniziali del processo decisionale del turista, deve risultare accessibile sia in termini fisici sia organizzativi e deve garantire una fruizione armonica dell'esperienza complessiva. In questo modo, le diverse risorse e i diversi attori locali vengono ricondotti a un sistema integrato di offerta.

Il secondo approccio, quello *resource based*, si colloca invece su un orizzonte temporale di medio-lungo periodo e si concentra sulla valorizzazione strategica delle risorse territoriali. A differenza del

²⁸ Market-Driven Management: Evoluzione e Analisi Critica, Niccolò Gordini.

²⁹ Natura e determinanti del vantaggio competitivo sostenibile nella prospettiva resource-based: alcune riflessioni critiche, Daniele Cerrato.

³⁰ L'integrazione tra marketing turistico e marketing territoriale come leva per lo sviluppo economico dei sistemi d'area, Enrico Bonetti, Michele Simoni, p. 317.

modello precedente, esso non parte dalla domanda di mercato, ma dall'identità del territorio e dal suo patrimonio di risorse, materiali e immateriali. L'obiettivo principale non è quello di rispondere in modo immediato alle dinamiche del mercato, bensì quello di costruire progressivamente una destinazione coerente, distintiva e sostenibile, riducendo il divario tra l'identità turistica attuale e quella potenziale. In questa prospettiva, lo sviluppo turistico assume una natura profondamente trasformativa, poiché implica interventi strutturali finalizzati non solo alla valorizzazione, ma anche al rafforzamento e alla ridefinizione delle risorse territoriali. Ciò consente di costruire un vantaggio competitivo più stabile e duraturo, fondato sulla specificità del patrimonio locale, che per sua natura risulta difficilmente imitabile o replicabile. La competitività, quindi, non deriva esclusivamente dalla capacità di adattamento al mercato, ma dalla costruzione di un'identità territoriale unica e riconoscibile nel tempo.

Ne consegue che lo sviluppo turistico non può essere interpretato attraverso una logica esclusivamente unidimensionale, ma richiede necessariamente l'integrazione dei due approcci sopra descritti. L'orientamento al mercato consente infatti di rispondere in modo tempestivo ai cambiamenti della domanda e di ottenere risultati nel breve periodo, mentre la prospettiva resource based permette di costruire le basi per un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo. L'efficacia delle strategie di sviluppo dipende quindi dalla capacità di bilanciare flessibilità operativa e visione strategica di lungo periodo, garantendo al contempo adattabilità e stabilità.

In questo contesto si inserisce l'evoluzione del concetto di *destination management*, che rappresenta un significativo superamento delle logiche tradizionali del marketing turistico. Quest'ultimo, infatti, tende prevalentemente a concentrarsi sull'incremento dei flussi turistici, sull'aumento della durata della permanenza e sulla crescita della spesa media, con il rischio di interpretare il territorio come una risorsa illimitata e continuamente sfruttabile. Tale impostazione risulta tuttavia limitante, poiché non considera adeguatamente la natura unica e non riproducibile di molte risorse territoriali, come i paesaggi naturali e il patrimonio culturale, né la complessità degli attori coinvolti nel sistema turistico. Il "destination management"³¹ introduce invece una visione più ampia e sistemica, fondata sul principio della sostenibilità nel lungo periodo. In questa prospettiva, una destinazione può essere considerata realmente competitiva solo se è in grado di svilupparsi senza compromettere le proprie risorse e mantenendo un equilibrio tra dimensione economica, ambientale e socio-culturale.

L'obiettivo non è quindi esclusivamente la crescita quantitativa del turismo, ma la costruzione di un modello di sviluppo equilibrato e duraturo.

³¹ Franch M. (a cura di) *Destination Management: Governance il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino, 2002.



Figura n°2: The Determinants of Destination Management System (DMS) and CSFs Evaluation for Madagascar, D Aurelien, Published in 2014.

Gli obiettivi fondamentali del destination management includono il miglioramento del benessere della popolazione residente, l'incremento della soddisfazione dei turisti e la redditività delle imprese locali, all'interno di un sistema territoriale integrato in grado di generare benefici diffusi³². Tuttavia, il raggiungimento di tali obiettivi risulta complesso a causa della presenza di numerosi attori spesso frammentati, di piccole dimensioni e con una visione limitata sia nel tempo sia nello spazio. Questa frammentazione rende difficile un coordinamento spontaneo del sistema e rende necessario l'intervento di un soggetto in grado di svolgere funzioni di governance e integrazione.

In questo scenario assumono un ruolo centrale le Destination Management Organizations comunemente riconosciute con l'acronimo DMO³³, enti incaricati di coordinare gli attori del sistema turistico e di favorire la costruzione di una rete collaborativa³⁴. Tuttavia, il loro ruolo

³² Destination management e governo del territorio, Martini Umberto, 2017.

³³ Destination Marketing, Steven Pike, 2008.

³⁴ L'integrazione tra marketing turistico e marketing territoriale come leva per lo sviluppo economico dei sistemi d'area, Enrico Bonetti, Michele Simoni, p.327.

richiede un profondo ripensamento sia dal punto di vista organizzativo sia gestionale. Sul piano organizzativo, è necessario garantire una maggiore autonomia rispetto al potere politico, al fine di assicurare processi decisionali più trasparenti, coerenti e orientati al lungo periodo. Inoltre, diventa sempre più importante promuovere forme di cooperazione tra territori diversi, poiché la percezione turistica delle destinazioni tende a superare i confini amministrativi, basandosi piuttosto su elementi geografici, culturali e ambientali condivisi.

Dal punto di vista gestionale, le DMO devono evolvere da soggetti prevalentemente promozionali a veri e propri attori strategici del sistema turistico. Ciò implica la capacità di analizzare in profondità i bisogni dei turisti e degli stakeholder, di comprendere l'evoluzione della domanda e di instaurare canali di comunicazione bidirezionali, non solo informativi ma anche partecipativi. Inoltre, devono svolgere una funzione di integrazione tra risorse e servizi territoriali, con l'obiettivo di costruire esperienze turistiche coerenti, complete e soddisfacenti.

In questa prospettiva, il processo di destination management si articola in tre fasi fondamentali: analisi, scelte strategiche ed erogazione.

- la fase di analisi assume una natura collaborativa e inclusiva, in quanto mira a coinvolgere tutti gli attori del sistema turistico nella comprensione delle rispettive esigenze e aspettative. A questa si affianca un'analisi della sostenibilità, finalizzata a valutare preventivamente i rischi e gli impatti delle diverse traiettorie di sviluppo, al fine di evitare effetti negativi nel lungo periodo;
- le scelte strategiche si concretizzano nella definizione di un framework stabile, costituito da linee guida generali che orientano in modo coerente le decisioni operative quotidiane e garantiscono una visione unitaria dello sviluppo della destinazione;
- la fase di erogazione riguarda l'attuazione concreta delle strategie attraverso strumenti propri del marketing sociale e ambientale, includendo anche, quando necessario, azioni di de-marketing volte a regolare i flussi turistici e a preservare l'equilibrio del sistema territoriale.

Nel complesso, il destination management si configura dunque come un approccio integrato e multidimensionale, che supera la logica promozionale del turismo tradizionale e introduce una visione sistemica fondata sulla cooperazione tra attori³⁵, sulla sostenibilità e sulla costruzione di valore nel lungo periodo, con l'obiettivo di garantire uno sviluppo territoriale equilibrato, competitivo e duraturo.

³⁵ Progress in Tourism Marketing, Metin Kozak, Luisa Andreu, 2006, p.12.

1.6 Il ruolo del marketing territoriale nello sviluppo d'area

In una prospettiva evolutiva, i sistemi turistici che fondano il proprio sviluppo esclusivamente su logiche di marketing turistico tendono a incontrare, nel tempo, limiti strutturali legati alla configurazione delle risorse disponibili³⁶.

Il patrimonio territoriale, costituito da risorse materiali tra cui infrastrutture, dotazioni naturali e patrimonio antropico e da risorse immateriali tra cui immagine, competenze consolidate, capitale relazionale e fiducia, si configura come un “*bundle*”³⁷ unitario, la cui valorizzazione è il risultato delle strategie adottate dagli attori locali. Tuttavia, proprio il processo di consolidamento di tale sistema di risorse può generare, nel lungo periodo, forme di rigidità strategica. Il rafforzamento progressivo del *bundle* tende infatti a vincolare le traiettorie di sviluppo, rendendo più complessa l'adozione di strategie che implicino una riconfigurazione significativa delle risorse esistenti. In particolare, le opzioni strategiche che comportano una revisione sostanziale dell'assetto territoriale vengono spesso ostacolate dagli attori la cui attività si fonda sulle risorse attualmente dominanti, i quali percepiscono il cambiamento come una fonte di rischio piuttosto che come un'opportunità di sviluppo. Tale atteggiamento conservativo tende a persistere fino al manifestarsi di situazioni di crisi, in cui la riduzione della competitività del sistema rende inevitabile un intervento strutturale sul patrimonio di risorse. In altri termini, anche nei contesti caratterizzati da elevati livelli di coesione e fiducia reciproca, la forte consonanza tra gli attori può tradursi, paradossalmente, in un irrigidimento del sistema, limitandone la capacità di adattamento e apertura verso nuove configurazioni evolutive. Questa condizione espone il sistema turistico al rischio di stagnazione o, nei casi più critici, di involuzione. Il mutamento delle preferenze della domanda, la perdita di attrattività nei confronti dei segmenti tradizionali, l'emergere di nuove destinazioni concorrenti e il progressivo deterioramento della qualità dell'offerta rappresentano fattori che possono compromettere in modo significativo la competitività territoriale.

Alla luce di tali considerazioni, appare evidente come gli strumenti propri del marketing turistico, pur costituendo una base necessaria per la gestione dell'offerta, non risultino sufficienti a sostenere processi di sviluppo che richiedano una trasformazione profonda delle caratteristiche del territorio. In

³⁶ L'integrazione tra marketing turistico e marketing territoriale come leva per lo sviluppo economico dei sistemi d'area, Enrico Bonetti, Michele Simoni, p. 329.

³⁷ “Combinazione di più prodotti, spec. Informatici, a scopo commerciale, Dizionario italiano, Il Sabatini Coletti, Dizionario di italiano.

questo contesto, il marketing territoriale assume un ruolo centrale, in quanto consente di intervenire non solo sulla valorizzazione dell'esistente, ma anche sulla riconfigurazione strategica del sistema di risorse.

Il processo di marketing territoriale può essere ricondotto alle tre macrofasi tipiche del marketing: analisi, definizione delle scelte strategiche ed implementazione operativa³⁸. La fase di analisi ha ad oggetto il sistema delle risorse che concorrono alla determinazione della funzione di valore del territorio e si pone l'obiettivo di individuare le opportunità di incremento di tale valore attraverso una ridefinizione del ruolo e delle relazioni tra le risorse stesse. In tale ambito, ciascuna risorsa può essere valutata in funzione della sua capacità di contribuire al processo di sviluppo strategico, attraverso una serie di dimensioni analitiche. In primo luogo, l'utilità misura il contributo della singola risorsa alla creazione di valore complessivo. L'appropriabilità, invece, indica la quota di valore effettivamente trattenuta dal territorio. La controllabilità riguarda la possibilità per gli attori locali di influenzare le traiettorie evolutive della risorsa. La riproducibilità fa riferimento alla trasferibilità della risorsa in altri contesti territoriali. L'integrabilità misura il grado di interdipendenza tra le diverse risorse del sistema, mentre la sostituibilità valuta la possibilità di rimpiazzare una risorsa con alternative funzionalmente equivalenti.

Accanto all'analisi della configurazione attuale, assume particolare rilevanza la costruzione di scenari evolutivi alternativi, ciascuno dei quali implica una diversa combinazione e valorizzazione delle risorse disponibili. Questo passaggio risulta fondamentale per individuare le traiettorie di sviluppo più coerenti con le potenzialità del territorio e con le dinamiche del contesto competitivo. La fase di definizione delle scelte strategiche si configura come un processo negoziale di natura iterativa, che coinvolge una pluralità di attori locali. In tale processo, un ruolo chiave è svolto dal soggetto promotore del cambiamento, portatore di una visione strategica e in grado di attivare dinamiche di aggregazione intorno a essa. La capacità di tale soggetto di mobilitare il sistema territoriale dipende da diversi fattori, tra cui la sua credibilità, il potere contrattuale, il grado di apertura al cambiamento degli altri attori, i benefici percepiti nel breve periodo e la situazione complessiva del contesto territoriale. È opportuno sottolineare come il successo di tale fase non dipenda esclusivamente dal numero di soggetti coinvolti, ma soprattutto dalla loro capacità di incidere sulle risorse strategiche e di contribuire in modo concreto alla realizzazione della visione proposta. La fase di implementazione si concretizza nella definizione di un *master plan*, all'interno del quale vengono articolati progetti tra loro coordinati, finalizzati a modificare il sistema delle risorse e a renderlo coerente con l'identità strategica prescelta. Tali interventi possono essere ricondotti a tre principali ambiti: il sostegno alle

³⁸ The role of marketing philosophy in rural tourism development, Bozo Mihailovic, Ilija Moric, 2012.

attività economiche esistenti, lo sviluppo endogeno di nuove iniziative imprenditoriali e l'attrazione di investimenti e attività economiche dall'esterno.



Figura n°3: Fasi del processo di marketing territoriale. Fonte: Cercola et al., 2009, p. 100.

In tale prospettiva, assume particolare rilevanza l'adozione di un approccio sistemico al marketing turistico. Il tentativo di analizzare e schematizzare il processo di marketing turistico non può prescindere dalla considerazione delle specificità che ne caratterizzano il funzionamento nei contesti reali. In particolare, il settore turistico si distingue per una serie di elementi strutturali che ne influenzano profondamente le dinamiche operative e strategiche, tra cui la frammentazione dell'offerta tra una pluralità di attori, la ridotta dimensione media delle imprese coinvolte, un orizzonte decisionale spesso limitato al breve periodo e un ambito di operatività prevalentemente circoscritto a livello territoriale. Tali caratteristiche evidenziano l'inadeguatezza della singola impresa turistica nel porsi come soggetto autonomo capace di guidare efficacemente i processi di sviluppo e di attrazione della domanda. Ne deriva la necessità di superare una visione individualistica e settoriale del marketing turistico, a favore di un approccio più ampio e integrato, fondato sulla cooperazione tra i diversi attori presenti sul territorio.

In questo contesto, emerge una crescente tendenza alla costruzione di forme di coordinamento e collaborazione, attraverso le quali imprese, enti pubblici, organizzazioni e altri soggetti locali concorrono alla definizione di una proposta di offerta condivisa. Questo cambiamento di paradigma segna il passaggio da un marketing turistico tradizionalmente orientato al rafforzamento delle capacità attrattive delle singole imprese, a un modello sistemico in cui l'oggetto della competizione

diventa il territorio nel suo complesso. In tale prospettiva, la capacità di attrarre flussi turistici dipende sempre più dalla qualità e dalla coerenza dell'offerta complessiva, risultante dall'interazione tra i diversi attori locali. All'interno di questo approccio, assumono particolare rilevanza i cosiddetti "prodotti turistici evoluti", caratterizzati da un elevato grado di integrazione tra servizi differenti e dalla possibilità, per il turista, di costruire un'esperienza personalizzata.

Tali prodotti nascono dalla collaborazione tra operatori eterogenei, i quali, pur mantenendo la propria autonomia, contribuiscono alla creazione di un'offerta coordinata e al tempo stesso flessibile. Affinché tali prodotti possano competere efficacemente sui mercati globali, è necessario che essi presentino adeguati livelli di differenziazione, sostenibilità economica, facilità di accesso e fruizione, nonché capacità di adattamento alle esigenze specifiche dei diversi segmenti di domanda. L'adozione di assetti organizzativi basati su logiche di rete rappresenta uno strumento fondamentale per migliorare l'efficacia e l'efficienza del processo di marketing turistico lungo tutte le sue fasi, ovvero analisi, definizione delle strategie ed erogazione dell'offerta. In particolare, con riferimento alla fase di analisi, la cooperazione tra gli attori consente di superare i limiti derivanti dalla dispersione e dalla frammentazione delle informazioni. La condivisione dei dati raccolti da ciascun operatore in relazione a clienti, concorrenti e intermediari permette infatti di costruire una base conoscitiva più ampia e articolata, trasformando un elemento di debolezza strutturale in un potenziale vantaggio competitivo. Per quanto concerne le scelte strategiche, l'adozione di un approccio reticolare consente di superare la frammentazione decisionale tipica dei sistemi turistici, favorendo l'emergere di una regia unitaria a livello territoriale.

In tale ambito, la cooperazione tra gli attori incide su alcune delle principali leve del marketing turistico. In primo luogo, il *brand building* può essere sviluppato attraverso la creazione di un marchio territoriale condiviso, in grado di rafforzare la visibilità e la riconoscibilità dell'offerta. In secondo luogo, il posizionamento strategico risulta più efficace quando le scelte dei singoli operatori sono coordinate, garantendo coerenza nei messaggi trasmessi al mercato. Analogamente, la definizione della *value proposition* beneficia della possibilità di integrare risorse e competenze eterogenee in un'offerta complessiva capace di soddisfare il bisogno di un'esperienza turistica globale.

Inoltre, la gestione del marketing mix può essere orientata in modo coerente rispetto agli obiettivi di posizionamento e di costruzione del marchio, traducendo la proposta di valore in un'offerta concreta e competitiva. Anche nella fase di implementazione delle strategie, l'approccio sistemico consente di affrontare in modo più efficace le criticità operative tipiche del settore. In particolare, tutte le

componenti del modello di “*servuction*”³⁹ risultano rafforzate. L’ambiente di erogazione può essere valorizzato attraverso una maggiore coerenza tra le diverse componenti dell’offerta territoriale, sia materiali che immateriali. Le risorse umane beneficiano della condivisione di conoscenze, della standardizzazione delle competenze e della diffusione di valori comuni. Il know-how può essere sviluppato in maniera più efficiente grazie a processi collaborativi e a dinamiche di apprendimento collettivo.

Infine, il ruolo del cliente può essere ulteriormente valorizzato, favorendo una partecipazione più attiva ai processi di fruizione dell’esperienza turistica. L’adozione di un approccio sistemico comporta, pertanto, una profonda revisione delle dinamiche organizzative che caratterizzano i sistemi turistici. I processi di marketing di natura emergente, derivanti dalla semplice aggregazione delle scelte dei singoli operatori, tendono progressivamente a essere sostituiti o affiancati da processi deliberati, fondati su forme strutturate di coordinamento e su una visione strategica condivisa.

In questo contesto si collocano le pratiche di *Destination Management*, che rappresentano un’evoluzione del marketing turistico tradizionale e consentono di ampliare l’orizzonte temporale delle decisioni, orientando lo sviluppo verso una prospettiva di lungo periodo⁴⁰.

³⁹ Eiglier P, Langeard E., “Une approche nouvelle pour le marketing des services” , in *Revue Française de Gestion*, n.2, 1975.

⁴⁰ *Tourism marketing*, 1997, Lumsdon.

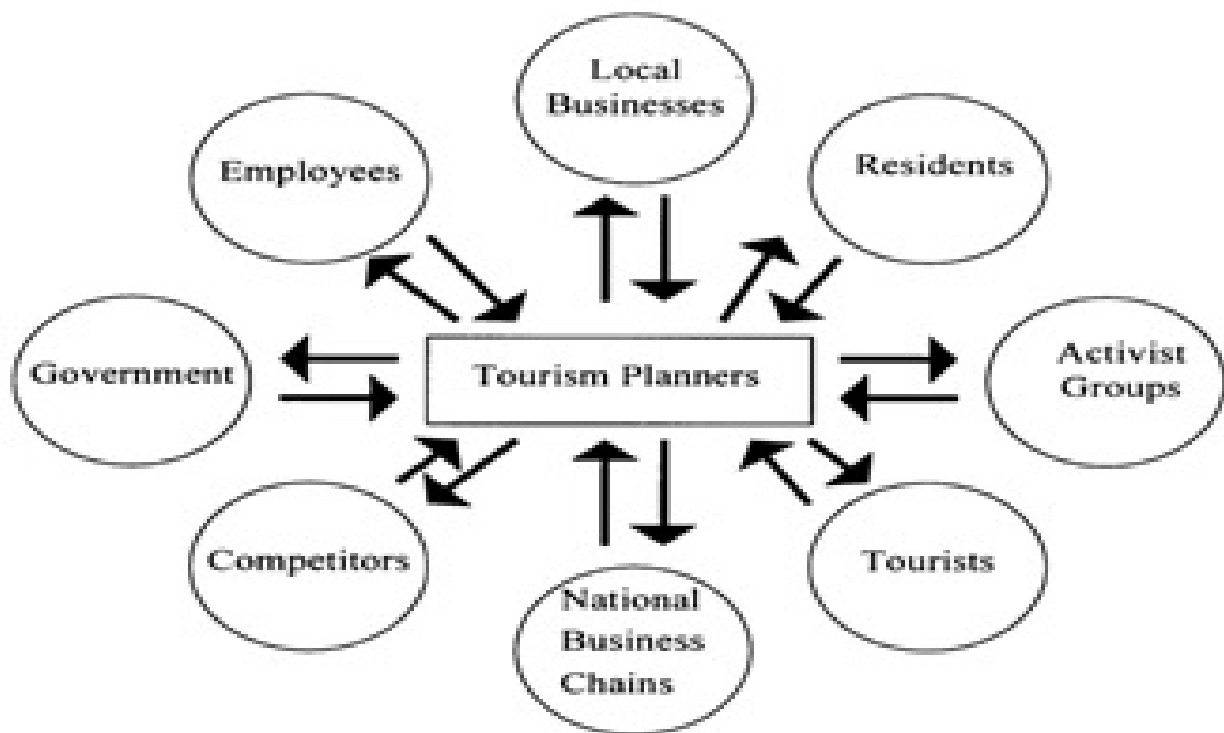


Figura n°4: Tourism Stakeholder Map (Adapted from Freeman (2010))

1.7 Le criticità del marketing territoriale

Il processo di marketing territoriale si configura come un'attività complessa e articolata, caratterizzata dalla presenza di numerose criticità che ne influenzano l'efficacia e la realizzazione.

Tali criticità derivano in larga misura dalla natura stessa del territorio, inteso come sistema aperto e multidimensionale, all'interno del quale operano una pluralità di attori portatori di interessi, obiettivi e logiche operative differenti. In particolare, uno degli elementi di maggiore complessità è rappresentato dall'elevata eterogeneità degli stakeholder coinvolti, sia in termini di attività svolte sia rispetto alla loro natura giuridica e istituzionale.

Nel contesto del marketing territoriale, infatti, interagiscono soggetti pubblici, imprese private, organizzazioni non profit, istituzioni locali e altri attori economici e sociali. Questa pluralità rende difficoltosa la costruzione di una visione condivisa e l'individuazione di strategie comuni, anche in considerazione del fatto che i benefici derivanti dalle politiche territoriali non si distribuiscono in modo uniforme tra i partecipanti. Alcuni attori possono trarre vantaggi più immediati o più consistenti rispetto ad altri, generando potenziali conflitti e riducendo gli incentivi alla collaborazione. Un ulteriore fattore critico è rappresentato dalla struttura del tessuto imprenditoriale europeo e italiano, caratterizzato dalla prevalenza di piccole e medie imprese. Queste realtà, pur rappresentando un

elemento fondamentale per la vitalità economica del territorio, tendono spesso ad adottare una prospettiva orientata al breve periodo, focalizzandosi su esigenze operative immediate⁴¹. Tale approccio risulta in contrasto con le logiche del marketing territoriale, che richiedono invece una pianificazione strategica di medio-lungo termine e investimenti i cui risultati si manifestano nel tempo. Ne consegue una difficoltà nel coinvolgere attivamente le imprese locali in progetti di sviluppo territoriale che non producono benefici immediatamente tangibili.

Un'altra criticità significativa riguarda la prossimità geografica tra imprese operanti nello stesso settore. Sebbene la vicinanza spaziale potrebbe favorire lo sviluppo di reti collaborative e la condivisione di risorse e conoscenze, nella pratica essa si traduce frequentemente in una percezione accentuata della competizione diretta. Le imprese tendono a considerarsi concorrenti esclusivamente a livello locale, limitando così la possibilità di sviluppare sinergie e strategie collettive. Tuttavia, l'adozione di un approccio di marketing territoriale consente di superare questa visione ristretta, ampliando l'orizzonte competitivo e spostando il focus verso la competizione tra territori. In tale prospettiva, le imprese locali sono chiamate a collaborare per affrontare le minacce provenienti da altri sistemi territoriali, contribuendo alla creazione di valore condiviso e al rafforzamento della competitività complessiva dell'area.

Nel corso dell'implementazione delle strategie territoriali, emerge inoltre il rischio di comportamenti opportunistici da parte degli attori coinvolti. Alcuni soggetti possono essere indotti a non rispettare gli impegni assunti o a non contribuire pienamente alle attività previste, pur beneficiando dei risultati ottenuti grazie all'impegno altrui. Questo fenomeno, noto come "*free riding*", rappresenta una minaccia significativa per la sostenibilità delle iniziative di marketing territoriale, in quanto mina la fiducia reciproca e compromette la cooperazione tra gli stakeholder. Per contrastare tali comportamenti, è necessario promuovere una forte coesione interna, basata sulla condivisione degli obiettivi e sulla definizione chiara di ruoli e responsabilità. Le piccole imprese, inoltre, possono incontrare difficoltà nel partecipare attivamente ai processi di marketing territoriale a causa della limitata disponibilità di risorse finanziarie, organizzative e competenze specialistiche. A ciò si aggiunge una certa diffidenza nei confronti della collaborazione con altri operatori, spesso percepiti come concorrenti diretti. Nonostante ciò, la presenza di un tessuto imprenditoriale frammentato non rappresenta necessariamente un limite: in alcuni casi, infatti, il ridotto potere contrattuale delle singole imprese può favorire l'emergere di forme di coordinamento e cooperazione lungo la filiera, contribuendo a riequilibrare i rapporti tra i diversi attori.

Ulteriori criticità derivano dalla complessità e dall'eterogeneità dei sistemi territoriali. La

⁴¹ Marketing e strategie territoriali, Raffele Cercola, Enrico Bonetti, Michele Simoni, p.12.

compresenza di servizi differenti per tipologia, qualità e livello di sviluppo rende difficile la costruzione di un'immagine unitaria e coerente del territorio. Questa difficoltà è ulteriormente accentuata dal fatto che le diverse componenti territoriali possono assumere un peso differente nella percezione complessiva dell'area, influenzando in modo non uniforme la sua attrattività. La selezione degli elementi da valorizzare diventa quindi un passaggio delicato, che richiede un'attenta valutazione delle priorità strategiche.

Il superamento delle criticità descritte richiede l'adozione di un approccio relazionale al marketing territoriale. Tale approccio si fonda sulla costruzione di relazioni collaborative tra gli attori coinvolti, basate su principi di fiducia, dialogo e reciprocità. È essenziale che tutti i soggetti partecipanti si riconoscano in un sistema di governance condiviso, all'interno del quale ciascuno possa contribuire attivamente al raggiungimento degli obiettivi comuni. Accanto alla dimensione relazionale, assume un ruolo centrale il principio di flessibilità. La capacità di mediare tra interessi divergenti e di adattare le strategie alle specificità del contesto territoriale consente di favorire la convergenza verso obiettivi condivisi. Tale flessibilità facilita non solo la definizione di una visione comune, ma anche l'individuazione dei subsistemi territoriali cui attribuire maggiore rilevanza nella costruzione dell'immagine complessiva. Tuttavia, le condizioni sopra descritte, pur essendo necessarie, non risultano sufficienti in assenza di adeguati strumenti gestionali. In particolare, è fondamentale garantire una chiara definizione delle finalità del processo di marketing territoriale, al fine di evitare squilibri nella distribuzione dei benefici tra gli stakeholder.

Inoltre, la circolazione efficace delle informazioni, insieme a un elevato livello di partecipazione e coinvolgimento degli attori locali, rappresenta un elemento chiave per il successo delle strategie territoriali. Solo attraverso un processo inclusivo e trasparente è possibile costruire e diffondere un'immagine territoriale condivisa, nella quale tutti i soggetti possano riconoscersi e identificarsi. In conclusione, il marketing territoriale, pur rappresentando uno strumento fondamentale per la valorizzazione e lo sviluppo competitivo dei territori, richiede un'attenta gestione delle criticità che ne caratterizzano l'implementazione. Solo attraverso un approccio integrato, relazionale e orientato al lungo periodo è possibile superare tali ostacoli e garantire l'efficacia delle politiche territoriali.

1.8 Esempi di strategia vincente di marketing territoriale all'interno di una realtà rurale

Tra i casi più significativi di marketing territoriale in ambito italiano, il Trentino-Alto Adige rappresenta un esempio particolarmente virtuoso, spesso citato in letteratura per l'efficacia

delle strategie adottate. Il successo di questo territorio è riconducibile, in primo luogo, alla capacità di coniugare in maniera equilibrata elementi di innovazione e tradizione, creando un sistema turistico integrato in grado di valorizzare tutte le risorse disponibili.

L'offerta si distingue infatti per la sua completezza e varietà, includendo attività legate agli sport invernali, al turismo lacustre, alla fruizione del patrimonio naturale, al benessere, alla cultura e all'enogastronomia. Tale diversificazione consente di distribuire i flussi turistici lungo l'intero arco dell'anno, limitando il fenomeno della stagionalità e garantendo una maggiore stabilità economica per gli operatori locali. Un ulteriore fattore determinante è rappresentato dalla forte cooperazione tra attori pubblici e privati, che si traduce in un modello di governance partecipato e condiviso.

In questo contesto, la popolazione locale e gli operatori economici sono direttamente coinvolti nei processi decisionali e nella gestione del territorio, sviluppando una diffusa consapevolezza circa l'importanza della tutela e valorizzazione delle risorse locali. Tale approccio contribuisce a rafforzare il senso di appartenenza e a migliorare la qualità complessiva dell'offerta turistica. Particolare attenzione è stata inoltre dedicata alla valorizzazione dei prodotti tipici, soprattutto nel settore agroalimentare, considerati un elemento strategico per la costruzione dell'identità territoriale. La qualità dei prodotti, unita alla loro promozione attraverso canali dedicati e punti vendita locali, consente di creare un forte legame tra il territorio e le sue produzioni, favorendo il riconoscimento e la fidelizzazione dei visitatori.

In questo senso, l'adozione di marchi territoriali rappresenta uno strumento fondamentale per rafforzare la riconoscibilità dell'offerta: nel caso del Trentino-Alto Adige, si evidenzia la presenza di distinti marchi regionali, capaci di comunicare in modo efficace i valori e le peculiarità del territorio⁴².



Figura n°5: Trentino Marketing, www.visittrentino.info

Un ulteriore esempio rilevante è costituito dal brand Alta Badia, un'area montana composta da sei comuni e circa "6.000 abitanti, che registra ogni anno circa 430.000"⁴³ arrivi turistici, concentrati

⁴² Progetto Infoprati - PSR Lombardia 2014-2020 Op. 1.2.01, p.10-11.

⁴³ Comune di Badia, <https://www.regione.taa.it>

prevalentemente nella stagione invernale.

La notorietà di questa destinazione è stata costruita attraverso una strategia di comunicazione ben definita e coerente, nonché grazie all'organizzazione di eventi di rilevanza internazionale, come la Coppa del Mondo di sci alpino e la Maratona delle Dolomiti. A ciò si aggiunge il riconoscimento delle Dolomiti come patrimonio mondiale dell'umanità da parte "dell'UNESCO"⁴⁴ nel 2009, che ha contribuito ad accrescere ulteriormente la visibilità e l'attrattività del territorio a livello globale.

Alla base del successo dell'Alta Badia si colloca una strategia comunicativa fondata su valori condivisi e chiaramente identificati, quali autenticità, stile, spirito pionieristico, capacità di offrire esperienze memorabili e ambizione. Questi elementi sono stati sintetizzati in un'espressione distintiva che definisce il posizionamento del brand e orienta tutte le attività promozionali. Successivamente alla definizione dell'identità territoriale, è stato istituito un consorzio, denominata "Consorzio Skicarosello Corvara"⁴⁵ con una struttura organizzativa ben delineata, comprendente figure professionali specializzate in ambiti quali relazioni pubbliche, comunicazione digitale, gestione dei prodotti turistici, vendite e amministrazione. Tale organizzazione consente di garantire coerenza nelle strategie e continuità nelle azioni di promozione⁴⁶.

Un ulteriore caso emblematico di marketing territoriale è rappresentato dalla Franciacorta, situata tra la città di Brescia e il Lago d'Iseo. Questo territorio, composto da "19 comuni"⁴⁷ e caratterizzato dalla presenza di numerose cantine, ha costruito il proprio sviluppo economico e turistico attorno al vino Franciacorta, che nel 1995 ha ottenuto la denominazione "DOCG"⁴⁸ (Denominazione di Origine Controllata e Garantita). Tale riconoscimento ha rappresentato un elemento chiave per il posizionamento del prodotto sui mercati nazionali e internazionali, contribuendo a rafforzare l'immagine del territorio.

La Franciacorta costituisce un esempio paradigmatico di come un prodotto agroalimentare di eccellenza possa fungere da leva per la valorizzazione territoriale. Nel corso del tempo, si è sviluppato un sistema integrato che coinvolge non solo le cantine, ma anche una vasta rete di attori locali, tra cui strutture ricettive, ristoranti, enti culturali e amministrazioni pubbliche.

⁴⁴ Unesco.it, <https://www.unesco.it>

⁴⁵ Consorzio Skicarosello, <https://www.skicarosello.it>

⁴⁶ *Progetto Infoprati - PSR Lombardia 2014-2020 Op. 1.2.01, p.12-13.*

⁴⁷ Villa Franciacorta, <https://www.villafranciacorta.it>

⁴⁸ DOCG – Denominazione di Origine Controllata e Garantita, <https://www.assolatte.it>

A partire dal 2000, anno di fondazione dell'associazione inizialmente composta da 18 cantine, si è assistito a una progressiva espansione del network, che nel 2021 conta 237 soci. Questo approccio collaborativo consente di offrire al turista un'esperienza completa e multidimensionale, che integra degustazione, cultura, natura e attività ricreative. Dal punto di vista strategico, il territorio della Franciacorta ha elaborato un piano di marketing territoriale strutturato, volto a definire in maniera chiara obiettivi, strumenti e linee di intervento. Tra gli elementi principali si evidenziano la definizione di una governance condivisa, la creazione e gestione di un marchio territoriale, l'individuazione dei mercati target e la pianificazione delle attività promozionali. Tali strategie si concretizzano nell'organizzazione di eventi, manifestazioni e iniziative di promozione, tra cui il Festival Franciacorta in Cantina, la Mille Miglia e Franciacorta in Fiore, che contribuiscono ad aumentare la visibilità del territorio e ad attrarre flussi turistici.



Figura n°6: Festival Franciacorta in cantina, franciacortatour.com

In una prospettiva di sviluppo futuro, il piano strategico della Franciacorta prevede un'ulteriore evoluzione orientata alla sostenibilità e alla diversificazione dell'offerta, con particolare attenzione al turismo outdoor, attraverso la realizzazione di percorsi di trekking e itinerari di cicloturismo. L'adesione al sistema territoriale offre numerosi vantaggi agli operatori locali, tra cui una maggiore visibilità nelle attività promozionali, l'inserimento all'interno di pacchetti turistici integrati e l'opportunità di sviluppare relazioni con stakeholder nazionali e internazionali, come giornalisti, influencer e tour operator.

In questo modo, il marketing territoriale si configura non solo come uno strumento di promozione, ma come un vero e proprio modello di sviluppo locale basato sulla cooperazione, sull'identità e sulla valorizzazione delle risorse “endogene”⁴⁹.

1.9 Il piano di marketing

Il piano di marketing territoriale si configura come uno strumento strategico di fondamentale importanza per la comprensione, la valorizzazione e la gestione integrata delle risorse di un determinato territorio.

Esso non si limita infatti alla semplice promozione dell'area, ma implica un processo complesso di analisi, pianificazione e controllo che coinvolge molteplici dimensioni, tra loro strettamente interconnesse. In primo luogo, la definizione del piano richiede l'individuazione chiara dell'oggetto territoriale e dei suoi elementi costitutivi, operazione che costituisce la base indispensabile per l'identificazione dei target di riferimento e per la successiva costruzione delle strategie di intervento. A ciò si aggiunge la necessità di definire con precisione il punto di partenza dell'analisi, le modalità strategiche e operative attraverso cui perseguire gli obiettivi prefissati, nonché i sistemi di monitoraggio, valutazione e controllo che consentono di verificare, in itinere, l'efficacia delle azioni intraprese. Un ulteriore elemento centrale è rappresentato dalla determinazione degli obiettivi di mercato, i quali devono essere coerenti con le caratteristiche del territorio e con le sue potenzialità di sviluppo.

In tale prospettiva, assume particolare rilievo la distinzione tra piani strategici e piani tattici: i primi orientati al lungo periodo e alla definizione delle linee guida generali di sviluppo territoriale, i secondi focalizzati invece sulla concreta attuazione delle azioni e sulla misurazione dei risultati intermedi⁵⁰.

All'interno di questo quadro teorico, il marketing mix territoriale rappresenta uno degli strumenti operativi più rilevanti. Esso si fonda sull'integrazione equilibrata di quattro variabili fondamentali

⁴⁹ Che nasce, che ha origine nell'interno (contrapposto a *esogeno*).

In economia, *fenomeno e.* (o dovuto a cause e.) è quello che ha origine all'interno del sistema economico, secondo le leggi che lo regolano. Le *teorie e.* sono le teorie del ciclo economico che attribuiscono un fenomeno a cause e., come per es. le fluttuazioni della produzione nel caso vi siano variazioni della domanda dovute all'azione del moltiplicatore-acceleratore, Enciclopedia – Treccani.

⁵⁰ Una proposta di marketing territoriale: una possibile griglia di analisi delle risorse, Gian Franco Corio, p. 12 – 13.

quali: prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione che, nel caso del territorio, assumono caratteristiche specifiche e fortemente contestualizzate.

Il territorio, infatti, non può essere considerato un prodotto tradizionale, ma un sistema complesso di elementi materiali e immateriali, la cui valorizzazione richiede un'analisi articolata e multidimensionale. Per quanto riguarda la politica di prodotto, è necessario considerare non soltanto le caratteristiche fisiche e infrastrutturali del territorio, ma anche i suoi valori simbolici, le percezioni degli utenti e i benefici generati per residenti e visitatori. Elementi quali i confini psicologici del territorio, la sua immagine percepita, il ciclo di vita della destinazione e il livello di soddisfazione degli stakeholder rappresentano fattori determinanti nella costruzione dell'offerta territoriale. Analogamente, la variabile prezzo assume nel marketing territoriale una connotazione particolare, poiché non si riferisce esclusivamente a un valore monetario, ma anche a costi percepiti, accessibilità e convenienza complessiva dell'esperienza territoriale. In questo contesto risultano rilevanti la scelta della strategia di prezzo, l'analisi dell'elasticità della domanda e la valutazione delle diverse tipologie di prezzo, che possono assumere valenze simboliche, promozionali o standard.

La comunicazione costituisce un ulteriore pilastro del marketing mix territoriale, in quanto contribuisce alla costruzione, diffusione e consolidamento dell'immagine del territorio. Essa comprende l'insieme dei processi comunicativi tra emittente e ricevente, la definizione dei messaggi, la scelta dei mezzi e dei canali, nonché la pianificazione delle attività promozionali, pubblicitarie e di pubbliche relazioni. Particolare importanza assume, in questo ambito, la capacità di elaborare strategie comunicative coerenti, efficaci e orientate ai diversi target di riferimento. Infine, la distribuzione del prodotto territorio riguarda le modalità attraverso cui il territorio viene "fruito" e vissuto dai suoi utenti, siano essi turisti, residenti o investitori. Essa implica l'analisi dei flussi di consumo, la definizione dei canali di accesso e la valutazione degli scenari futuri di sviluppo, con particolare attenzione alla sostenibilità e alla capacità di adattamento del sistema territoriale. L'insieme di queste dimensioni consente di comprendere come il territorio debba essere interpretato come un sistema dinamico e complesso, caratterizzato da una continua interazione tra risorse naturali, infrastrutture, attori sociali ed economici.

In tale ottica, risulta fondamentale l'analisi delle risorse territoriali, che include elementi spaziali, ambientali, culturali e produttivi, nonché la valutazione della qualità dei servizi e del livello di ospitalità offerto. Ne deriva che il valore di un territorio non è dato esclusivamente dalla presenza delle sue risorse, ma dalla capacità di organizzarle, integrarle e comunicarle in modo efficace, trasformandole in un'offerta coerente e competitiva. Tale processo implica inoltre la considerazione delle dinamiche ambientali esterne, delle tendenze di mercato e delle trasformazioni socioeconomiche

in atto.

Sulla base di questo quadro teorico e metodologico, risulta pertanto necessario procedere con un'analisi empirica del contesto oggetto di studio, al fine di applicare concretamente i principi del marketing territoriale sopra delineati.

Il capitolo successivo sarà quindi dedicato all'analisi dello stato dell'arte della frazione di Estoul, situata in Valle d'Aosta, con l'obiettivo di esaminarne le principali caratteristiche territoriali, le risorse disponibili, le dinamiche attuali e le potenzialità di sviluppo. In particolare, tale analisi consentirà di delineare un quadro conoscitivo dettagliato del territorio, funzionale alla successiva individuazione di eventuali criticità e opportunità di valorizzazione, ponendo così le basi per eventuali strategie di sviluppo coerenti con i principi del marketing territoriale.

CAP 2 – ANALISI DELLO STATO DELL'ARTE NELLA FRAZIONE DI ESTOUL

2.1 Descrizione del comune di Brusson, della sua conformazione fisica e della popolazione

Il comune di Brusson si inserisce nel contesto geografico e territoriale della Val d'Ayas, una delle più importanti vallate laterali della Regione autonoma Valle d'Aosta. Situato nella parte orientale della regione, Brusson rappresenta un tipico esempio di insediamento alpino che, pur mantenendo nel tempo una forte identità storica e culturale, ha saputo sviluppare un significativo ruolo turistico e ricreativo all'interno del territorio valdostano. Secondo i dati demografici disponibili, il comune conta circa 893 abitanti distribuiti su una superficie territoriale di circa 55 km², con una densità abitativa di circa 15,4 abitanti per km². Tali valori evidenziano chiaramente le caratteristiche proprie delle realtà montane alpine, contraddistinte da una popolazione relativamente ridotta e da una distribuzione sparsa degli insediamenti⁵¹.

Dal punto di vista geografico, Brusson occupa una posizione intermedia lungo la Val d'Ayas e confina a nord con il comune di Ayas, a est con i territori di Issime e Gressoney-Saint-Jean, a sud con Challand - Saint-Anselme e a ovest con Saint-Vincent. Questa posizione geografica ha storicamente favorito i rapporti economici, culturali e commerciali con le vallate limitrofe, contribuendo allo sviluppo di una rete di collegamenti particolarmente importante per il contesto alpino valdostano.

Uno degli elementi di maggiore rilevanza geografica è rappresentato dalla presenza di alcuni importanti valichi montani. In particolare, il Col de Joux costituisce ancora oggi uno dei principali collegamenti tra Brusson e Saint-Vincent, permettendo il raccordo diretto con la valle centrale della Dora Baltea. Dal punto di vista storico, questo valico ha svolto un ruolo fondamentale negli scambi tra le comunità alpine, agevolando il passaggio di persone, merci e attività commerciali. Allo stesso modo, il Col de la Ranzola rappresenta un importante collegamento pedonale verso la valle di Gressoney, testimonianza delle antiche vie di comunicazione che caratterizzavano il territorio alpino prima dello sviluppo della moderna rete stradale.

Sotto il profilo morfologico e ambientale, il territorio comunale presenta caratteristiche tipicamente alpine. Brusson sorge a un'altitudine media di circa 1.338 metri sul livello del mare, ma il territorio si estende fino a quote ben superiori ai 1.800 metri, soprattutto nelle aree montane di Estoul. Questa significativa escursione altimetrica determina una forte varietà paesaggistica e ambientale, che si

⁵¹ Comune di Brusson, <https://www.comune.brusson.ao.it>

traduce nella presenza di ambienti naturali differenti, dai pianori centrali della valle fino ai pascoli alpini e alle zone boschive d'alta quota.

Il paesaggio di Brusson è caratterizzato da un'alternanza equilibrata tra vaste aree boscate, prati e spazi aperti. I boschi, prevalentemente costituiti da conifere, rappresentano una componente fondamentale dell'ambiente naturale locale e contribuiscono a definire l'identità paesaggistica del territorio. Accanto alle aree forestali si sviluppano numerosi pascoli e prati utilizzati tradizionalmente per le attività agropastorali, che per secoli hanno rappresentato una delle principali risorse economiche della popolazione locale. Ancora oggi l'allevamento e le attività agricole di montagna mantengono un ruolo importante, pur essendo state progressivamente affiancate dallo sviluppo turistico.

Dal punto di vista climatico, Brusson gode di condizioni relativamente favorevoli rispetto ad altre località alpine valdostane⁵². La buona esposizione solare e la conformazione della valle contribuiscono infatti a creare un clima relativamente mite e particolarmente adatto sia alla residenza sia allo sviluppo delle attività turistiche. Proprio queste caratteristiche climatiche, unite alla bellezza del paesaggio naturale, hanno favorito nel tempo la trasformazione di Brusson in una rinomata località turistica sia estiva sia invernale.

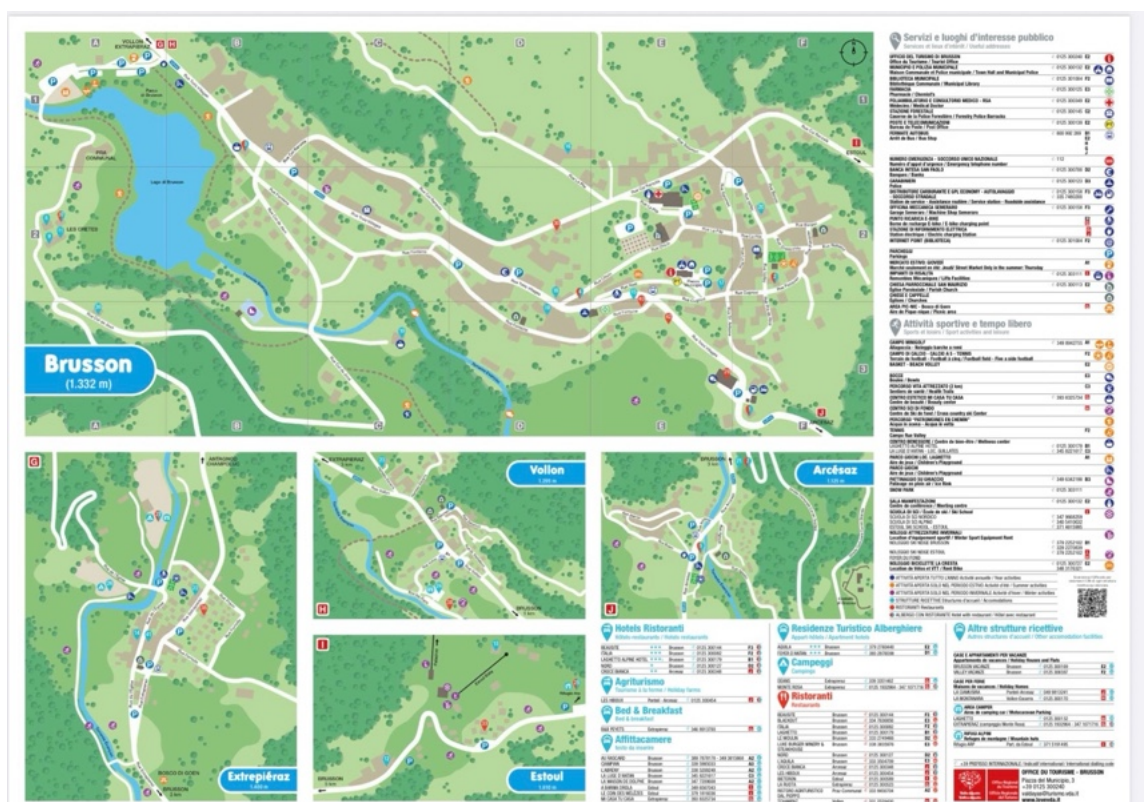


Figura n°7: Cartina Brusson, Office Du Tourisme – Brusson

⁵² Comune di Brusson, <https://www.comune.brusson.ao.it>

Il territorio comunale può essere suddiviso in tre principali aree territoriali. La prima comprende il bacino di Arcesaz fino alla cappella di San Valentino; la seconda corrisponde alla zona del capoluogo estesa fino a Extrapieraz; la terza comprende invece i territori di Fenilliaz, La Croix ed Estoul. Questa suddivisione riflette non solo l'organizzazione geografica del comune, ma anche le differenti caratteristiche storiche e insediative delle varie aree del territorio⁵³.

Il comune di Brusson è inoltre articolato in numerosi villaggi e frazioni che costituiscono il tradizionale sistema insediativo alpino valdostano. Tra i principali nuclei abitati si trova Arcesaz, il primo importante villaggio che si incontra risalendo la valle da Challand-Saint-Anselme. Questo borgo rappresenta uno degli accessi storici al territorio comunale e conserva ancora oggi caratteristiche architettoniche tipiche dell'edilizia alpina tradizionale.

Un altro importante villaggio è Curien, a cui si affianca Graines, noto soprattutto per la presenza del celebre Castello di Graines. Il castello, situato su un promontorio roccioso a circa 1.370 metri di altitudine, domina il territorio circostante e costituisce una delle più significative testimonianze storiche e architettoniche della Val d'Ayas. La struttura, oggi in rovina ma ancora ben visibile, aveva una funzione strategica di controllo della valle e delle vie di comunicazione. La sua posizione dominante evidenzia l'importanza storica di Brusson all'interno dei sistemi difensivi medievali valdostani.

Tra gli altri villaggi si ricordano Fenilliaz, Vollon e Extrapieraz, ciascuno caratterizzato da specifici elementi storici e paesaggistici. Particolarmente significativa è la località di Estoul, descritta nelle fonti locali come «*village merveilleux où l'on peut jouir d'un splendide panorama*»⁵⁴. Situata a quote elevate, Estoul offre infatti ampie vedute panoramiche sulla valle ed è oggi una rinomata località turistica e sportiva, soprattutto per le attività legate allo sci e alle escursioni alpine.

Il capoluogo comunale è costituito principalmente dai villaggi di Pila, Pasquier e Fontaine. In quest'area si concentrano le principali funzioni amministrative, religiose e commerciali del comune. A Pila si trovano infatti il municipio e la chiesa parrocchiale, mentre Fontaine è storicamente ricordata per essere stata sede della dimora di François de Challand, figura appartenente a una delle più importanti famiglie nobili valdostane del Medioevo.

Nel corso del tempo, Brusson ha saputo coniugare la conservazione delle proprie tradizioni culturali e linguistiche con lo sviluppo economico e turistico. La valorizzazione del patrimonio naturale, storico e architettonico ha consentito al comune di diventare un importante punto di riferimento per il turismo

⁵³ 29° Concours de Patois "Abbe J. – B Cerlogne, Brusson, Les 20,21 et 22 mai, 1991.

⁵⁴ 29° Concours de Patois "Abbe J. – B Cerlogne, Brusson, Les 20,21 et 22 mai, 1991.

alpino valdostano, mantenendo tuttavia una forte identità locale legata alla cultura francoprovenzale e alle tradizioni della montagna.

Complessivamente, Brusson rappresenta un significativo esempio di comunità alpina che, pur inserita in un contesto territoriale relativamente isolato e caratterizzato dalle difficoltà tipiche dell'ambiente montano, è riuscita a sviluppare nel tempo un equilibrio tra tutela del paesaggio, valorizzazione delle risorse naturali e sviluppo turistico. Le caratteristiche ambientali, la ricchezza storica e culturale e la qualità del paesaggio fanno di Brusson una delle località più rappresentative della Val d'Ayas e dell'intero territorio valdostano.

2.2 Descrizione del villaggio di Estoul

La frazione di Estoul rappresenta un interessante caso di insediamento alpino caratterizzato da un progressivo sviluppo turistico e infrastrutturale nel corso della seconda metà del Novecento. Situato a un'altitudine compresa tra i 1700 e i 1800 metri nel territorio di Brusson, nella suggestiva Val d'Ayas, il borgo gode di una posizione particolarmente favorevole dal punto di vista paesaggistico ed espositivo. La sua collocazione panoramica e ben soleggiata consente infatti un ampio dominio visivo sulla vallata sottostante, con scorci che, nelle giornate limpide, si estendono fino al massiccio del Monte Bianco.

Dal punto di vista morfologico e insediativo, Estoul si configura come un borgo articolato in due nuclei distinti: una parte più antica, caratterizzata da edifici in pietra e legno riconducibili all'architettura alpina tradizionale, e una porzione più recente, sviluppatasi in risposta alle esigenze legate alla crescente frequentazione turistica. Questa duplice configurazione riflette chiaramente le trasformazioni socio-economiche che hanno interessato l'area nel corso del tempo.

L'evoluzione storica del borgo evidenzia tappe significative che testimoniano il graduale passaggio da un'economia prevalentemente rurale a una più orientata verso il turismo. Negli anni Cinquanta si registra l'apertura della prima trattoria alpina, elemento che può essere interpretato come un primo segnale di accoglienza organizzata per visitatori e villeggianti. Tuttavia, è a partire dagli anni Sessanta che si assiste a un più deciso sviluppo infrastrutturale: nel 1969 viene realizzata una strada sterrata che migliora l'accessibilità al villaggio, seguita nel 1970 dalla costruzione della strada vera e propria, che segna un punto di svolta nella connessione di Estoul con il fondovalle.

Negli anni successivi si consolidano ulteriori servizi a supporto della vita locale e dell'attività turistica. Nel 1975 apre il cosiddetto "Bar di Alda", inizialmente attivo esclusivamente durante la stagione estiva, a testimonianza di una frequentazione ancora limitata ai mesi più miti. L'importanza del turismo invernale emerge invece all'inizio degli anni Ottanta: tra il 1982 e il 1983 vengono infatti inaugurati gli impianti sciistici, evento che determina un significativo incremento dei flussi turistici anche durante la stagione fredda e comporta l'estensione dell'apertura del bar anche nei mesi invernali.

Parallelamente, si assiste a un ampliamento dell'offerta di servizi: nel 1984 viene aperto un secondo punto di ristoro, noto come "Bar di Daniela", contribuendo a rafforzare la capacità ricettiva del borgo. Un ulteriore elemento fondamentale per il miglioramento delle condizioni di vita della comunità locale è rappresentato dall'arrivo dell'acqua corrente nel 1983, infrastruttura essenziale che segna un importante progresso in termini di modernizzazione e qualità della vita.

Nel complesso, l'analisi dello stato dell'arte di Estoul evidenzia come il borgo abbia conosciuto uno sviluppo graduale ma significativo, strettamente legato alla crescita del turismo alpino. La combinazione tra valorizzazione del patrimonio tradizionale e introduzione di nuove infrastrutture ha consentito a Estoul di trasformarsi da piccolo insediamento montano a località di interesse turistico, mantenendo al contempo una forte identità paesaggistica e culturale.



Figura n°8: Estoul, <https://www.visitmontersa.com>

2.3 Descrizione dello stato dell'arte dell'offerta turistica del villaggio di Estoul

In questo paragrafo verrà descritta l'attuale offerta turistica del territorio di Brusson ed Estoul, approfondendo in particolare le attività sportive e ricreative presenti nella zona. Saranno analizzate le numerose possibilità escursionistiche, lo sci di discesa e lo sci di fondo, elementi storicamente centrali per il turismo locale, insieme alle attività più recenti e attrattive come snow park, percorsi con le ciaspole e itinerari di sci alpinismo. Verrà inoltre affrontato il tema del cicloturismo estivo e degli eventi sportivi organizzati sul territorio, tra cui la Monterosa Prestige e la gara di corsa Brusson-Bringuez.

Accanto al turismo sportivo, saranno considerate anche altre forme di valorizzazione territoriale, come il turismo enogastronomico legato ai prodotti tipici e alla fromagerie locale, oltre agli eventi della tradizione alpina, come le Batailles des Reines, manifestazione storica profondamente radicata nella cultura valdostana. Infine, si farà riferimento anche alla valorizzazione paesaggistica e culturale del territorio attraverso il cinema, con il film *Le otto montagne*, che ha contribuito a far conoscere le montagne valdostane e l'autenticità della vita alpina ad un pubblico internazionale.

2.3.1 Escursioni

Il territorio compreso tra Brusson ed Estoul si caratterizza per una rete escursionistica particolarmente articolata e diversificata, in grado di rispondere a differenti livelli di esperienza e preparazione fisica. La varietà morfologica e paesaggistica della Val d'Ayas consente infatti lo sviluppo di itinerari che spaziano da semplici passeggiate a percorsi più impegnativi di tipo escursionistico ed escursionistico per esperti⁵⁵.

Tali percorsi non solo rappresentano un'importante risorsa turistica, ma costituiscono anche un elemento fondamentale per la valorizzazione del patrimonio naturale, storico e culturale dell'area. Di seguito si propone un'analisi dei principali itinerari presenti nel territorio.

Col de Joux – Testa di Comagna.

⁵⁵ Comune di Brusson, <https://www.comune.brusson.ao.it>

L'itinerario che conduce alla Testa di Comagna rappresenta uno dei percorsi più accessibili e panoramici della zona. Il punto di partenza è il Col de Joux, facilmente raggiungibile sia da Brusson sia da Saint-Vincent.

Dal parcheggio si imbecca una strada sterrata interdetta al traffico veicolare, che si sviluppa all'interno di un contesto boschivo. Il percorso prosegue lungo l'itinerario n. 1C fino a un bivio, da cui si devia sul sentiero n. 1B in direzione della Testa di Comagna.

Si tratta di un itinerario classificato come escursionistico (E), con uno sviluppo relativamente contenuto e un dislivello moderato (451 m), che lo rende particolarmente adatto anche a escursionisti non esperti. La posizione della vetta consente di godere di un'ampia vista panoramica sulla valle centrale.

Estoul – Col de Palasinaz.

L'itinerario che collega Estoul al Col de Palasinaz si configura come uno dei percorsi più rappresentativi della zona dal punto di vista paesaggistico. Il punto di partenza è la località di Estoul, da cui si segue l'itinerario n. 5 lungo tratti alternati di sentiero e pista poderale fino agli alpeggi di Palasinaz.

Successivamente, imboccando il sentiero n. 4, si raggiungono i primi laghi alpini, tra cui il Lago Verde e il Lago Coulour, elementi di grande interesse naturalistico. Il percorso conduce infine al colle, che rappresenta un punto di connessione tra il vallone di Mascognaz (versante di Champoluc) e quello del torrente Messouère (versante di Brusson)⁵⁶.

Particolarmente significativa è la differenza paesaggistica tra i due versanti: il lato di Brusson appare più dolce e aperto, mentre quello di Champoluc presenta caratteristiche più aspre e selvagge. L'itinerario, di difficoltà escursionistica, richiede un buon livello di allenamento ed è consigliato nel periodo estivo.

Estoul – Col di Palasinaz – Corno Bussolaz

Questo itinerario rappresenta un'evoluzione del precedente ed è destinato a escursionisti esperti. Dal Col di Palasinaz si prosegue lungo il sentiero n. 3D, affrontando una salita inizialmente ripida che conduce a una cresta attrezzata con corde fisse, elemento che garantisce maggiore sicurezza nei tratti più esposti.

⁵⁶ <https://www.comune.brusson.ao.it>

Superato questo passaggio, il percorso continua su un pendio ripido ma tecnicamente semplice fino al raggiungimento del Corno Bussolaz. Con un dislivello superiore ai 1000 metri, l'itinerario richiede una buona preparazione fisica e rappresenta una delle escursioni più impegnative della zona.



Figura n°9: Bussola (Corno) da Estoul, <https://www.gulliver.it>

Estoul – Mont Bieteron

L'escursione al Mont Bieteron si distingue per il suo carattere meno frequentato e per l'elevato valore panoramico. Dal parcheggio di Estoul si segue l'itinerario n. 6 fino al Lago Litteran, uno dei sette laghi di Palasinaz, noto per le sue acque di colore verde chiaro.

Dal lago ha inizio un tratto su sentiero a tracce, ovvero un percorso non sempre chiaramente segnato ma riconoscibile attraverso il passaggio degli escursionisti. Da qui si risale la spalla della montagna fino alla vetta.

Il Mont Bieteron offre una vista ampia su gran parte della regione, includendo cime come il Monte Bianco, il Monte Emilius e la Grivola. L'itinerario è classificato per escursionisti esperti⁵⁷.

Estoul – Punta Regina – Colle Ranzola – Col de Garda

Questo percorso riveste un particolare interesse anche dal punto di vista storico e culturale, essendo stato descritto da Leone Tolstoj durante il suo viaggio del 1857. Dal parcheggio di Estoul si segue una strada a mezzacosta sul versante del Mont Ciosé, per poi proseguire sul sentiero n. 7 fino al Colle

⁵⁷ Comune di Brusson, <https://www.comune.brusson.ao.it>

Ranzola, punto di collegamento tra la Val d'Ayas e la valle di Gressoney. Da qui si raggiunge la Punta Regina, dedicata alla Margherita di Savoia, che sali la vetta nel 1898⁵⁸.

L'itinerario può essere prolungato fino al Col de Garda e ai laghi di Frudière, offrendo un'esperienza escursionistica completa e panoramicamente rilevante.

Estoul – Rifugio Arp

Il percorso verso il Rifugio Arp rappresenta una proposta escursionistica di tipo turistico, adatta anche a famiglie e a escursionisti poco esperti. Partendo da Estoul, si segue l'itinerario n. 5 lungo un tracciato misto tra sentiero e pista poderale.

Il dislivello contenuto e la moderata lunghezza rendono l'itinerario facilmente percorribile, mentre la presenza del rifugio costituisce un importante punto di ristoro e attrazione⁵⁹.



Figura n°10: Rifugio alpino Arp / 2446 m / Loc. Palasinaz, <https://www.rifugivaldostani.it>

Pilaz – Salomon

Questo itinerario ha inizio nella località di Pilaz, nel comune di Brusson, e si sviluppa lungo il sentiero n. 2, facilmente individuabile grazie alla segnaletica che indica la presenza di una fonte ferruginosa.

⁵⁸ Comune di Brusson, <https://www.comune.brusson.ao.it>

⁵⁹ Comune di Brusson, <https://www.comune.brusson.ao.it>

Il percorso conduce all'Alpe Salomon attraverso un tracciato di difficoltà escursionistica, con un dislivello limitato (297 m)⁶⁰. Si tratta di una passeggiata relativamente breve, adatta anche a escursionisti meno esperti.

Ru Courtaud

Il Ru Courtaud rappresenta una delle testimonianze più significative della gestione tradizionale delle risorse idriche in ambiente alpino. Si tratta di un canale irriguo realizzato nel Medioevo per convogliare l'acqua proveniente dal ghiacciaio del Ventina, situato ai piedi del Monte Rosa.

Il percorso escursionistico segue in gran parte il tracciato del canale, sviluppandosi in modo pianeggiante attraverso pascoli e alpeggi. Oltre al valore paesaggistico, l'itinerario assume una forte rilevanza storica, in quanto testimonia le strategie adottate dalle comunità locali per garantire l'approvvigionamento idrico⁶¹.

Miniere d'oro di Chamousira

Le miniere d'oro di Chamousira costituiscono uno dei principali siti di interesse storico-industriale del territorio di Brusson. Situate lungo la strada che conduce a Estoul, sono raggiungibili tramite un breve percorso a piedi di circa venti minuti.

Scoperte alla fine del XIX secolo (1899), le miniere furono attive per gran parte del Novecento, con un periodo di particolare sviluppo tra il 1903 e il 1906 sotto la gestione della compagnia inglese *The Evançon Gold Mining Company Limited*. L'attività estrattiva si è protratta fino agli anni Ottanta del secolo scorso.

Il complesso minerario si sviluppa per circa 1600 metri in sotterraneo e oggi è valorizzato attraverso percorsi di visita guidata che includono la galleria del filone Fenillaz, il museo della miniera e il centro di documentazione "Joseph Herbet"⁶². Questo sito rappresenta un'importante testimonianza del passato industriale della valle e contribuisce ad arricchire l'offerta culturale e turistica del territorio.

⁶⁰ Comune di Brusson, <https://www.comune.brusson.ao.it>

⁶¹ Comune di Brusson, <https://www.comune.brusson.ao.it>

⁶² Miniere d'oro Chamousira – Brusson, <https://www.mine-experience.com>



Figura n°11: La miniera d'oro di Chamousira Brusson, <https://www.mine-experience.com>

2.3.2 Sci di discesa

La stazione sciistica di Estoul, situata nel territorio comunale di Brusson, rappresenta una realtà di dimensioni contenute ma particolarmente significativa nel panorama delle località sciistiche della Val d'Ayas. Essa si configura come una destinazione prevalentemente orientata a un turismo familiare e di prossimità, grazie a caratteristiche quali la buona esposizione solare, la relativa tranquillità e un livello di affollamento generalmente contenuto rispetto a comprensori sciistici di maggiori dimensioni.

Dal punto di vista tecnico, il comprensorio si sviluppa su un'altitudine compresa tra circa 1736 e 2234 metri, offrendo un dislivello che consente una buona varietà di tracciati. L'estensione complessiva delle piste è stimata tra i 7 e i 10 km⁶³, articolati in un sistema che comprende prevalentemente piste di difficoltà medio-bassa: nello specifico, si contano quattro piste classificate come blu e sei come rosse. Tale configurazione evidenzia una chiara vocazione didattica e ricreativa, rendendo il comprensorio particolarmente adatto a principianti, famiglie e sciatori di livello intermedio.

⁶³ Stazione di Brusson, <https://www.lovevda.it>



Figura n°12: Mappa delle piste di Estoul, <https://www.italiaskirama.it>

Per quanto riguarda le infrastrutture, la stazione è dotata di quattro impianti di risalita, tra cui uno ski-lift, un tapis roulant – particolarmente utile per i principianti e per le attività didattiche – e due seggiovie. Questo assetto infrastrutturale, pur essendo limitato rispetto ai grandi comprensori alpini, risulta coerente con la scala del dominio sciabile e con il tipo di utenza a cui si rivolge.

Un elemento centrale nell'organizzazione dell'offerta sciistica è rappresentato dalla presenza di due scuole di sci, la Scuola Sci Brusson – Palasinaz⁶⁴ e la Estoul Ski School, che svolgono un ruolo fondamentale nell'avviamento alla pratica dello sci e nel perfezionamento tecnico degli utenti. Il numero di maestri di sci varia sensibilmente in funzione della stagionalità: durante i fine settimana e nei periodi festivi si registra una presenza più consistente, stimabile intorno alle 25 unità, a testimonianza di una domanda turistica concentrata in tali periodi.

⁶⁴ Scuola Sci Brusson- Palasinaz, <https://www.scuolascibrusson-palasinaz.com>



Figura n°13: Estoul, <https://www.scuolascibrussonpalasinaz.com>

Accanto all'offerta sportiva, la stazione dispone di servizi complementari essenziali, tra cui un punto di noleggio attrezzature sciistiche, che consente anche a utenti non abituali di accedere facilmente alla pratica dello sci. Per quanto riguarda i servizi di ristorazione, si osserva una contrazione dell'offerta rispetto al passato: se in precedenza erano presenti tre strutture tra bar e ristoranti, attualmente ne risulta operativo uno solo. Tuttavia, a partire dalla stagione invernale 2024/2025, è stata introdotta una nuova struttura leggera, un chiosco situato lungo le piste, che contribuisce ad ampliare, seppur in forma limitata, l'offerta di ristoro per gli sciatori.

Dal punto di vista ricettivo, il borgo di Estoul presenta una disponibilità ancora ridotta ma in fase di evoluzione. Attualmente è presente una struttura di tipo bed & breakfast all'interno del villaggio, cui si aggiunge un'ulteriore struttura situata a circa un chilometro dalle piste. Inoltre, si segnala l'imminente apertura di un piccolo bar nel centro storico del borgo, elemento che potrebbe contribuire a rafforzare la vitalità e l'attrattività dell'area anche al di fuori delle ore strettamente dedicate all'attività sciistica.

In termini complessivi, la stazione sciistica di Estoul si configura come un esempio di comprensorio alpino di piccola scala, caratterizzato da un'offerta mirata e coerente con un target specifico. La combinazione tra dimensioni contenute, servizi essenziali e contesto ambientale di pregio consente di delineare un modello di sviluppo turistico orientato alla sostenibilità e alla valorizzazione delle risorse locali, piuttosto che alla competizione con le grandi stazioni sciistiche internazionali.

2.3.3 Snow Park

Presso la località di Estoul è presente uno Snow Park attrezzato per attività ricreative invernali dedicate principalmente a bambini e famiglie. L'area è dotata di un tapis roulant che consente agli utenti di raggiungere agevolmente la sommità del percorso. Giunti in cima, sul lato sinistro, si sviluppa una pista dedicata a bob e slittini della lunghezza di circa 50 metri.

La società Monterosa S.p.A. mette a disposizione degli utenti dello Snow Park circa 30 mezzi tra bob, slittini e motoslitte giocattolo, al fine di garantire lo svolgimento delle attività ludico-sportive in sicurezza e continuità⁶⁵.

In prossimità della biglietteria è stata inoltre realizzata un'area "Bambi", pensata specificamente per i bambini più piccoli. Tale spazio comprende 3–4 strutture gonfiabili, due scivoli e un'area gioco con saltarello, offrendo così un ambiente ricreativo complementare alle attività sulla neve⁶⁶.

2.3.4 Sci di fondo

L'offerta sciistica del territorio di Brusson e della vicina località di Estoul non si limita allo sci di discesa, ma si estende in modo significativo alla pratica dello sci di fondo, disciplina che riveste un ruolo di primo piano nell'identità sportiva e turistica della Val d'Ayas. In particolare, Brusson è riconosciuto a livello regionale e nazionale come uno dei principali poli per lo sci nordico, grazie a una rete di tracciati ben sviluppata e a infrastrutture dedicate anche alla pratica del biathlon.

Il comprensorio principale si sviluppa nell'area denominata Trois Villages, che interessa, oltre al capoluogo, anche le frazioni di Vollon ed Extrapiéraz. Il punto di accesso principale è rappresentato dal Foyer du Fond, situato in località Vollon, che funge da centro servizi per gli utenti e da punto di partenza per i diversi anelli.

Dal punto di vista tecnico, l'offerta si distingue per una notevole varietà di percorsi, sia in termini di lunghezza sia di grado di difficoltà. In località Trois Villages, a quota circa 1.290 metri, sono presenti anelli di 5 km e 7,5 km classificati come neri, quindi di elevata difficoltà, destinati a sciatori esperti.

⁶⁵ Piste di Brusson, <https://www.lovevda.it>

⁶⁶ Monterosa Ski, <https://visitmonterosa.com>

Nella zona di Extrapiéraz, situata a circa 1.400 metri di altitudine, si trovano invece anelli di 5 km e 10 km di difficoltà media (rossa), più accessibili ma comunque tecnicamente interessanti⁶⁷.

Questa articolazione consente di soddisfare le esigenze di un'utenza ampia e diversificata, dagli sportivi più esperti agli appassionati con un livello intermedio. Le piste si distinguono inoltre per l'elevata qualità paesaggistica: i tracciati si sviluppano infatti tra ampi pianori innevati, boschi di conifere e scorci panoramici sulla vallata, contribuendo a rendere l'esperienza sportiva particolarmente immersiva dal punto di vista ambientale.

Un elemento distintivo dell'offerta di Brusson è rappresentato dalla presenza di infrastrutture dedicate al biathlon, disciplina che combina sci di fondo e tiro a segno. A partire dal 2000 è entrato in funzione un poligono di tiro, che ha consentito l'organizzazione di competizioni di rilievo, tra cui gare internazionali e campionati italiani. Questo aspetto ha contribuito a consolidare la reputazione di Brusson come centro di eccellenza per lo sci nordico, ampliando la sua attrattività anche in ambito sportivo agonistico.

Accanto al comprensorio principale, anche la località di Estoul offre opportunità per la pratica dello sci di fondo, sebbene in forma più limitata. Situata a circa 5 chilometri da Brusson e a un'altitudine di circa 1.855 metri, l'area di Estoul-Palasinaz dispone di un anello di circa 5 km, classificato come di difficoltà media (rossa)⁶⁸.

Rispetto alle piste di Brusson, il tracciato di Estoul si caratterizza per un livello di difficoltà leggermente superiore, dovuto sia alla maggiore altitudine sia alla conformazione del terreno, che presenta tratti più impegnativi. Tuttavia, proprio queste caratteristiche lo rendono particolarmente interessante per sciatori alla ricerca di percorsi meno affollati e più sfidanti, inseriti in un contesto naturale di elevato pregio.

Nel complesso, il sistema di piste da sci di fondo di Brusson ed Estoul rappresenta un'importante risorsa per il territorio, in grado di integrare l'offerta turistica invernale e di valorizzare le specificità ambientali e sportive della valle. La combinazione tra qualità dei tracciati, varietà dei percorsi e presenza di infrastrutture dedicate al biathlon contribuisce a delineare un modello di sviluppo turistico orientato alla diversificazione e alla sostenibilità delle attività montane.

⁶⁷ Sci di Fondo a Brusson: Estoul - Palasinaz <https://visitmonterosa.com>

⁶⁸ Piste di Brusson, <https://www.lovevda.it>



Figura n° 14: Sci di Fondo a Brusson: Trois Villages, <https://www.visitmonterosa.com>

2.3.5 Percorsi ciaspole

Nel contesto dell'offerta turistica invernale del comune di Brusson, un ruolo sempre più rilevante è assunto dalle attività alternative allo sci alpino, tra cui le escursioni con racchette da neve (ciaspolate). Tali itinerari rappresentano una modalità di fruizione sostenibile dell'ambiente montano, consentendo un contatto diretto con il paesaggio naturale della Val d'Ayas anche nei mesi invernali.

L'offerta escursionistica si presenta ampia e diversificata, con percorsi che variano per lunghezza e durata, generalmente comprese tra circa un'ora e due ore e mezza, fino a itinerari più impegnativi che raggiungono le quattro ore di percorrenza. Tale varietà risponde all'esigenza di intercettare differenti tipologie di utenza, dalle famiglie con bambini e principianti fino agli escursionisti più allenati.

Un ulteriore elemento di interesse è rappresentato dalla denominazione tematica degli itinerari, spesso associata alla fauna alpina (ad esempio volpe, cervo, camoscio), scelta che contribuisce a valorizzare la dimensione educativa e naturalistica dell'esperienza.

Di seguito si riportano i principali itinerari per ciaspolate presenti nel territorio:

- **Itinerario ciaspole Brusson n. 1 – Extrepieraz (Percorso Volpe)⁶⁹:** percorso della durata di circa 1 ora e della lunghezza di 2400 metri. Si tratta di un itinerario accessibile, adatto anche a utenti con limitata esperienza.

⁶⁹ Itinerari Ciaspole a Brusson, <https://visitmonterosa.com>

- **Itinerario ciaspole Brusson n. 2 – Crépin (Percorso Capriolo):** escursione di maggiore impegno, con una durata di circa 2 ore e 30 minuti e una lunghezza di 4300 metri. Il tracciato si rivolge a escursionisti con una discreta preparazione fisica.
- **Itinerario ciaspole Brusson n. 3 – Salomon (Percorso Lepre):** percorso breve e relativamente semplice, con una durata di circa 1 ora e 30 minuti e una lunghezza di 1500 metri, indicato per escursioni tranquille.
- **Itinerario ciaspole Brusson n. 4 – Salomon (Percorso Cervo):** itinerario di media difficoltà, con una durata di circa 1 ora e 45 minuti e uno sviluppo di 2100 metri.
- **Itinerario ciaspole Brusson n. 5 – Col de Joux – Extrapieraz (Percorso Scoiattolo):** rappresenta uno dei percorsi più lunghi e impegnativi dell'area, con una durata di circa 4 ore e una lunghezza di 6800 metri. È consigliato a escursionisti esperti e ben allenati.
- **Itinerario ciaspole Brusson n. 6 – Col de Joux (Percorso Picchio):** percorso breve della durata di circa 1 ora e della lunghezza di 1500 metri, adatto anche a famiglie e principianti.
- **Itinerario ciaspole Brusson n. 7 – Arcesaz (Percorso Cinghiale):** itinerario di media lunghezza, con una durata di circa 2 ore e uno sviluppo di 4000 metri, che richiede una discreta resistenza fisica.
- **Itinerario ciaspole Brusson n. 8 – Mandaz – Paris (Percorso Stambecco):** percorso della durata di circa 1 ora e 30 minuti e della lunghezza di 1700 metri, caratterizzato da un buon equilibrio tra accessibilità e interesse paesaggistico.
- **Itinerario ciaspole Brusson n. 9 – Miniere (Percorso Camoscio):** escursione della durata di circa 1 ora e 30 minuti e della lunghezza di 1600 metri, che consente anche di valorizzare il patrimonio storico legato alle attività minerarie della zona.
- **Itinerario ciaspole Brusson n. 10 – Morelasc (Percorso Marmotta):** percorso di circa 1 ora e 30 minuti e della lunghezza di 3000 metri, adatto a escursionisti di livello intermedio.

Nel complesso, la rete di percorsi per ciaspolate di Brusson si configura come un sistema ben strutturato e coerente, capace di ampliare l'offerta turistica invernale e di diversificare le modalità di fruizione del territorio. L'integrazione tra attività sportive, valorizzazione ambientale e accessibilità contribuisce a rafforzare l'attrattività della località, promuovendo forme di turismo sostenibile e rispettose dell'ecosistema alpino.

2.3.6 Scialpinismo

Nel panorama delle attività invernali offerte dal territorio di Estoul, lo sci alpinismo riveste un ruolo sempre più rilevante, in linea con le tendenze contemporanee del turismo montano orientato verso pratiche sportive sostenibili e a basso impatto ambientale. Questa disciplina, che combina la salita con

PELLI DI FOCA E LA SUCCESSIVA DISCESA IN NEVE NON BATTUTA, STA REGISTRANDO NEGLI ULTIMI ANNI UNA CRESCENTE DIFFUSIONE, ATTIRANDO SIA APPASSIONATI ESPERTI SIA NUOVI PRATICANTI.

Il territorio di Estoul, inserito nel contesto della Val d'Ayas, si presta particolarmente a questa attività grazie alla sua morfologia varia, alla presenza di ampi pendii e valloni, nonché a un innevamento generalmente favorevole durante la stagione invernale. La relativa tranquillità dell'area, meno affollata rispetto ai grandi comprensori sciistici, rappresenta un ulteriore elemento di attrattività per gli amanti dello sci alpinismo.

L'offerta escursionistica in ambito scialpinistico si presenta articolata e diversificata, con itinerari che si sviluppano a partire dal nucleo di Estoul e che consentono di raggiungere differenti mete di interesse paesaggistico e sportivo. Tra i principali percorsi si segnalano:

- **Itinerario di sci alpinismo Estoul – Baita Litteran:** percorso di lunghezza pari a circa 4330 metri, che si sviluppa in un contesto ambientale di particolare pregio, caratterizzato dalla presenza di laghi alpini e ampi spazi aperti⁷⁰.
- **Itinerario di sci alpinismo Estoul – Rifugio Arp:** tracciato di circa 4780 metri che conduce a uno dei principali punti di riferimento escursionistico della zona, il Rifugio Arp, offrendo un percorso progressivo e adatto anche a sciatori con esperienza intermedia.
- **Itinerario di sci alpinismo Estoul – Mont Bieteron:** escursione che conduce a una vetta panoramica di notevole interesse, già apprezzata anche in ambito escursionistico estivo, e che offre ampie vedute sull'arco alpino circostante.
- **Itinerario di sci alpinismo Estoul – Punta Palasinaz:** percorso che si sviluppa in un'area caratterizzata dalla presenza dei laghi di Palasinaz, con un ambiente alpino suggestivo e variegato.
- **Itinerario di sci alpinismo Estoul – Punta Valnera:** itinerario di maggiore impegno, che richiede una buona preparazione tecnica e fisica, ma che consente di raggiungere una cima di notevole interesse panoramico.
- **Itinerario di sci alpinismo Estoul – Colle Bringuez:** percorso che si sviluppa lungo itinerari meno frequentati, particolarmente apprezzati da chi ricerca ambienti più isolati e autentici.

Nel complesso, l'insieme degli itinerari di sci alpinismo presenti nell'area di Estoul contribuisce in maniera significativa alla diversificazione dell'offerta turistica invernale, affiancandosi alle attività più tradizionali come lo sci alpino e lo sci di fondo. La crescente diffusione di questa disciplina evidenzia inoltre un cambiamento nelle modalità di fruizione della montagna, sempre più orientate verso

⁷⁰ Scialpinismo a Brusson, <https://www.monterosaski.eu>

esperienze immersive, sostenibili e a stretto contatto con l'ambiente naturale.



Figura n°15: Scialpinismo a Brusson, <https://www.monterosaski.eu>

2.3.7 Cicloturismo

Il cicloturismo rappresenta una forma di turismo sostenibile in cui la bicicletta costituisce il principale mezzo di trasporto⁷¹ utilizzato durante l'esperienza ricreativa, pur non essendo necessariamente esclusivo⁷². Tale pratica si configura come un'attività che integra dimensioni ricreative e di mobilità, risultando caratterizzata da una stretta interdipendenza tra esperienza turistica e spostamento territoriale⁷³. La letteratura evidenzia come il fenomeno possa assumere differenti configurazioni a seconda del grado di coinvolgimento del ciclista: si distinguono, infatti, cicloturisti “entusiasti” e “occasionalisti”, in relazione alla durata del viaggio, alle motivazioni e agli obiettivi della vacanza⁷⁴. In questo senso, il cicloturismo comprende sia itinerari organizzati sia viaggi di almeno un giorno, svolti come parte integrante di una vacanza o di un'escursione, per attività ricreative di breve o lunga durata, purché non con finalità prettamente sportive⁷⁵.

⁷¹ I Parchi e il cicloturismo: integrazione strategica per lo sviluppo locale, Agribusiness Paesaggio & Ambiente – Vol. XIV – N. 3 Marzo 2011, p. 186.

⁷² Ritchie B.W., Bicycle tourism in the South Island of New Zealand: planning and management issue, “Tourism Management”, 1998.

⁷³ Chang H.E., Chang H.L. A strategic study of bicycle tourism in Taiwan, “Journal of the Eastern Asia society for Transportation studies”, vol 5, 2003.

⁷⁴ Simonsen P.S., Jorgensen B, Cycle tourism. An economic and environmental sustainable form of tourism?, 1998.

⁷⁵ Lumdson L. Transport and Tourism: cycle tourism a model of sustainable development?, “Journal of Sustainable Tourism”, 8 (5), 2000, pp. 361-377.

Dal punto di vista esperienziale, il cicloturismo si caratterizza per la possibilità di entrare in contatto diretto con l'ambiente circostante attraverso una modalità di viaggio "lenta", che consente al turista di vivere il territorio in maniera più autentica e immersiva, privilegiando percorsi a basso traffico e ad elevato valore paesaggistico⁷⁶. Inoltre, esso coinvolge una pluralità di soggetti e segmenti di mercato, assumendo un ruolo significativo nelle strategie di sviluppo sostenibile del turismo⁷⁷. Le esigenze e le preferenze dei cicloturisti variano in funzione del livello di specializzazione nell'attività e della tipologia di viaggio intrapreso, influenzando in particolare la domanda di servizi dedicati, infrastrutture e standard di accoglienza⁷⁸.

Oltre agli aspetti turistico-ricreativi, il cicloturismo produce rilevanti ricadute economiche e territoriali. Attraverso la valorizzazione delle aree attraversate — incluse quelle marginali rispetto ai tradizionali flussi del turismo di massa — esso favorisce lo sviluppo delle economie locali e stimola la nascita di nuove iniziative imprenditoriali lungo le ciclovie. Il fenomeno assume pertanto una valenza sociale ed economica significativa, contribuendo alla promozione di modelli di sviluppo territoriale sostenibili. Per quanto riguarda la durata del soggiorno, studi condotti sul contesto italiano evidenziano che il viaggio del cicloturista nazionale ha generalmente una durata compresa tra i due e i cinque giorni, mentre il turista straniero, in particolare quello tedesco, tende a permanere sul territorio per un periodo più lungo, mediamente tra i cinque e i sette giorni⁷⁹.

2.3.8 Monterosa Prestige

La Monterosa Prestige nasce nel 2018 a Brusson, nel cuore della Val d'Ayas, come manifestazione sportiva dedicata agli appassionati della mountain bike endurance. Fin dalla sua prima edizione, l'evento si distingue per il carattere altamente tecnico e spettacolare del percorso: 98 chilometri e oltre 4.000 metri di dislivello positivo, sviluppati attraverso alcuni degli scenari alpini più suggestivi dell'arco valdostano. La combinazione tra difficoltà atletica, ambiente naturale e qualità organizzativa

⁷⁶ Schuett M., Holmes T, Using a collaborative approach to developing a regional bicycle tourism plan, "Journal of Hospitality and leisure Marketing", vol 4 (1), 1996.

⁷⁷ Lumdsdon L. Transport and Tourism: cycle tourism a model of sustainable development?, "Journal of Sustainable Tourism", 8 (5), 2000, pp. 361-373.

⁷⁸ Downward P., Lumdsdon L. The Development of Recreational Cycle Routes: an evaluation of user needs, "Managing Leisure", 6, 2001.

⁷⁹ I Parchi e il cicloturismo: integrazione strategica per lo sviluppo locale, Agribusiness Paesaggio & Ambiente – Vol. XIV – N. 3 Marzo 2011, p. 187.

consente alla competizione di affermarsi immediatamente come una delle esperienze più iconiche nel panorama della MTB italiana⁸⁰.

La prima edizione vede la partecipazione di circa 300 biker provenienti da diverse regioni italiane e dall'estero. Nonostante si trattasse di un evento emergente, la Monterosa Prestige riesce sin da subito a costruire una forte identità territoriale e sportiva. L'itinerario, immerso in un contesto alpino di straordinario valore paesaggistico, offre ai partecipanti la possibilità di attraversare aree panoramiche dalle quali è possibile ammirare alcune delle montagne più celebri delle Alpi occidentali, tra cui il Monte Rosa, il Monte Bianco, il Cervino e il Gran Paradiso. Tale connessione tra sport e natura rappresenta uno degli elementi distintivi dell'evento, contribuendo alla sua rapida notorietà.

Nel 2019 la manifestazione registra una significativa crescita, con un numero di iscritti quasi raddoppiato rispetto all'anno precedente. Questo incremento testimonia non soltanto il successo organizzativo dell'iniziativa, ma anche la crescente diffusione della mountain bike come pratica sportiva legata al turismo outdoor e alla valorizzazione del territorio montano. La Monterosa Prestige diventa progressivamente un punto di riferimento per gli appassionati delle gare marathon e granfondo, attirando atleti, amatori e operatori del settore.

Come molte manifestazioni sportive internazionali, anche la Monterosa Prestige subisce una temporanea interruzione a causa della pandemia da Covid-19. Dopo il difficile periodo emergenziale, l'evento torna nel 2021, assumendo un valore simbolico particolarmente rilevante: la ripartenza della competizione rappresenta infatti un segnale di rinascita per il mondo dello sport outdoor e per il territorio valdostano, fortemente legato al turismo e alle attività in ambiente naturale⁸¹.

Un ulteriore momento di consolidamento avviene nel 2022, quando la Monterosa Prestige ottiene il riconoscimento di gara nazionale FCI (Federazione Ciclistica Italiana). Tale traguardo conferisce all'evento una maggiore rilevanza istituzionale e sportiva, certificandone gli elevati standard organizzativi e tecnici. L'inserimento nel circuito federale nazionale contribuisce ad aumentare ulteriormente la visibilità della manifestazione e ad attrarre atleti di livello competitivo sempre più elevato.

Nel 2024 il progetto evolve ulteriormente con la nascita della Prestige Bike Experience, iniziativa concepita per ampliare il significato della manifestazione oltre la sola dimensione agonistica. L'obiettivo diventa quello di integrare sport, promozione territoriale e scoperta culturale, offrendo ai

⁸⁰ Programma Di Sviluppo Turistico, Appendice urbanistica, Comune di Brusson, Architetto Claudia Garzena.

⁸¹ Monterosa Prestige, <https://www.monterosaprestige.com>

partecipanti esperienze immersive legate all'enogastronomia locale, ai percorsi naturalistici e alle tradizioni della Valle d'Aosta. Questa trasformazione riflette una tendenza contemporanea sempre più diffusa nel settore degli eventi outdoor: la creazione di format esperienziali capaci di coniugare attività sportive, turismo sostenibile e valorizzazione delle identità locali.

Nel 2025 si assiste a una svolta significativa con la nascita del Monterosa Outdoor Festival, un progetto più ampio e articolato che trasforma la storica competizione in un evento multidisciplinare dedicato al mondo outdoor. La gara originaria evolve così all'interno di un festival della durata di due giorni, pensato per coinvolgere non soltanto gli appassionati di mountain bike, ma anche famiglie, escursionisti, sportivi e visitatori interessati alle attività in ambiente alpino. Workshop, attività esperienziali, intrattenimento e iniziative legate alla sostenibilità e al territorio diventano parte integrante del nuovo format.

Contestualmente, nel 2025, la storica denominazione Monterosa Prestige viene sostituita dal nuovo brand Monterosa Bike, espressione di una strategia di rinnovamento e riposizionamento dell'evento. Anche il percorso viene ridefinito, assumendo caratteristiche più accessibili rispetto alla versione originaria: 39 chilometri e 1.200 metri di dislivello positivo. Questa scelta evidenzia la volontà degli organizzatori di ampliare il pubblico di riferimento, rendendo l'esperienza fruibile non solo agli atleti endurance più esperti, ma anche a ciclisti amatoriali e appassionati dell'outdoor.



Figura n°16: Monterosa Bike, <https://www.monterosaprestige.com>

L'evoluzione della Monterosa Prestige, divenuta Monterosa Bike all'interno del Monterosa Outdoor Festival, rappresenta quindi un caso emblematico di trasformazione degli eventi sportivi contemporanei. Da competizione estrema riservata a un pubblico specialistico, la manifestazione si è progressivamente trasformata in un progetto territoriale integrato, capace di unire sport, turismo, promozione culturale e valorizzazione paesaggistica, contribuendo allo sviluppo e alla visibilità della Val d'Ayas e dell'intero comprensorio del Monterosa.



Figura n°17: Volantino Monterosa Bike, edizione 2026, <https://www.monterosaprestige.com>

2.3.9 Gara Brusson – Bringuez

Nel contesto delle iniziative locali volte alla valorizzazione del territorio e al rafforzamento della coesione comunitaria, si inserisce la manifestazione escursionistica Brusson – Bringuez, sviluppatasi recentemente nel comune di Brusson. Si tratta di un evento relativamente giovane, istituito nel 2023, che si configura come una camminata non competitiva lungo un percorso di circa 2,2 km, con un dislivello positivo di 550 metri⁸².

L'iniziativa nasce con l'obiettivo di celebrare il patrono locale, San Rocco, figura di riferimento per la comunità della frazione. L'evento si svolge generalmente a metà del mese di agosto e si caratterizza per una forte componente sociale e aggregativa. Più che una competizione sportiva, la camminata si configura infatti come un'occasione di incontro tra residenti e visitatori, finalizzata a promuovere la riscoperta dei sentieri locali e a favorire momenti di convivialità. Il percorso, immerso nell'ambiente alpino, consente ai partecipanti di attraversare paesaggi tipici della zona, per poi concludersi con un momento collettivo dedicato alla condivisione di un pasto e ai festeggiamenti.

⁸² Vertical Brusson – Bringuez, <https://visitbrusson.com>

Il successo riscontrato sin dalla prima edizione ha favorito un'evoluzione dell'iniziativa, portando all'introduzione di una proposta più strutturata e orientata all'ambito sportivo. In particolare, nel 2025 è stata organizzata per la prima volta la competizione denominata Vertical Brusson – Lago di Bringuez, una gara di corsa in montagna caratterizzata da un'elevata intensità fisica. Il tracciato si sviluppa su una lunghezza di circa 5,5 km, con un dislivello positivo di 1200 metri⁸³, configurandosi come una tipica gara “vertical”, ovvero una competizione in cui la componente altimetrica assume un ruolo predominante⁸⁴.

Questa evoluzione evidenzia un progressivo ampliamento dell'offerta, capace di integrare dimensioni differenti: da un lato, la valorizzazione della tradizione e della socialità locale attraverso la camminata non competitiva; dall'altro, l'apertura verso forme di turismo sportivo più strutturate, in grado di attrarre un pubblico di atleti e appassionati.

Nel complesso, la manifestazione Brusson – Bringuez rappresenta un esempio significativo di come eventi di piccola scala possano contribuire alla promozione territoriale, rafforzando il legame tra comunità, tradizioni e ambiente naturale, e al contempo favorendo nuove opportunità di sviluppo turistico sostenibile.

2.3.10 Turismo enogastronomico e Fromagerie Haut Val d'Ayas

Il turismo enogastronomico rappresenta oggi una delle forme più significative di valorizzazione territoriale, poiché consente di promuovere le tradizioni locali attraverso i prodotti tipici, le pratiche agricole e le esperienze legate alla cultura del cibo⁸⁵. In questo contesto, la Fromagerie Haut Val d'Ayas Soc. Coop. costituisce un esempio concreto di come una realtà produttiva locale possa trasformarsi in un elemento strategico per lo sviluppo turistico ed economico di un territorio montano come la Val d'Ayas.

Fondata nel 2002, la Fromagerie nasce con l'obiettivo di preservare e valorizzare l'antica tradizione delle latterie turnarie di villaggio, mantenendo vivo il legame tra allevamento, territorio e produzione casearia. Inizialmente composta dai produttori dei comuni di Brusson e Ayas, la cooperativa si è progressivamente ampliata includendo anche allevatori provenienti da Challand-Saint-Anselme e

⁸³ Vertical Brusson – lago di bringuez (5,5 km 1200 D+), <https://www.irunning.it>

⁸⁴ Vertical – Brusson – Lago – Bringuez, <https://www.cm-evancon.vda.it>

⁸⁵ Primo rapporto sul turismo enogastronomico italiano 2018, Garibaldi, R. 2018

Challand-Saint-Victor⁸⁶. Oggi conta circa quaranta soci conferenti e raccoglie oltre 2.600.000 chilogrammi di latte all'anno.

L'attività della Fromagerie è strettamente collegata al lavoro degli allevatori della Val d'Ayas, i quali seguono ancora ritmi scanditi dalla natura e dalle stagioni. Durante il periodo invernale le bovine vengono alimentate principalmente con fieno nelle stalle di fondovalle, mentre in primavera e in estate l'alimentazione si basa sui pascoli e sugli alpeggi d'alta quota, in particolare quelli situati nella zona di Estoul. La quotidianità degli allevatori è caratterizzata da un lavoro intenso e continuo: nelle stagioni estive le giornate iniziano all'alba con la mungitura, proseguono con il trasferimento delle mandrie ai pascoli e terminano con una seconda mungitura serale. Accanto all'impegno produttivo, grande attenzione viene dedicata alla salute degli animali, alla qualità dell'ambiente di allevamento e alla crescita dei vitelli, elementi fondamentali per garantire un latte di elevata qualità.

Da questo latte derivano prodotti caseari genuini e fortemente identitari, tra cui la Fontina valdostana, simbolo della tradizione alpina locale. Alcuni allevatori conferiscono quotidianamente il latte alla cooperativa, mentre altri trasformano direttamente il prodotto negli alpeggi estivi, mantenendo vive pratiche produttive tradizionali che costituiscono un importante patrimonio culturale del territorio.

Nel corso degli anni, la Fromagerie è diventata non soltanto un centro produttivo, ma anche un vero e proprio punto di riferimento turistico per Brusson e per l'intera Val d'Ayas. Numerosi visitatori scelgono di recarsi presso la struttura non solo per acquistare e degustare i prodotti tipici, ma anche per vivere un'esperienza autentica a contatto con il mondo della produzione casearia alpina. La cooperativa organizza infatti visite guidate della durata di circa 40-50 minuti, durante le quali vengono presentati il territorio, la storia aziendale e le tecniche di lavorazione del latte. Il percorso comprende l'osservazione diretta del lavoro dei casari, la visita alle cantine di stagionatura e momenti finali dedicati alla degustazione dei prodotti.

Queste esperienze rientrano pienamente nel concetto di turismo enogastronomico, definito come una forma di turismo orientata alla scoperta di un territorio attraverso le sue produzioni alimentari, le tradizioni culinarie e le esperienze sensoriali ad esse collegate. L'enogastronomia è diventata una componente sempre più rilevante nelle scelte di viaggio dei turisti italiani⁸⁷, i quali manifestano il desiderio di conoscere il patrimonio culturale locale attraverso degustazioni, visite ai produttori, consumo di piatti tipici nei ristoranti del territorio e partecipazione ad esperienze autentiche legate al cibo.

⁸⁶ Fromagerie Haut Val d'Ayas, <https://www.fromagerie.it>

⁸⁷ Il turismo enogastronomico in Italia: domanda, offerta e trend futuri, Roberta Garibaldi, 2018.



Figura n° 18: Volantino Fromagerie Haut Val d'Ayas, <https://www.fromagerie.it>

Il turismo enogastronomico può inoltre rappresentare un importante strumento di sviluppo sostenibile, soprattutto nelle aree montane e rurali. Esso contribuisce infatti alla tutela delle identità culturali e gastronomiche locali, rafforza il senso di appartenenza della comunità e favorisce nuove opportunità occupazionali. Nonostante l'Italia sia considerata una delle mete enogastronomiche più desiderate dai turisti stranieri, tale potenziale risulta ancora parzialmente inespresso. In questo scenario, realtà come la Fromagerie Haut Val d'Ayas assumono un ruolo fondamentale, poiché dimostrano come la valorizzazione delle produzioni tipiche e delle tradizioni locali possa diventare un elemento di attrazione turistica capace di coniugare economia, cultura e sostenibilità territoriale.

2.3.11 Bataille des Reines

Nel quadro delle tradizioni culturali della Valle d'Aosta, le *Batailles de Reines* rappresentano una delle manifestazioni più identitarie e radicate nel territorio, assumendo un ruolo di particolare rilievo anche nella località di Estoul. Questo evento, profondamente legato alla cultura agro-pastorale alpina,

costituisce non solo un momento di aggregazione sociale per la comunità locale, ma anche un'importante attrazione turistica capace di richiamare un pubblico ampio e diversificato, composto da appassionati, allevatori e visitatori incuriositi⁸⁸.

Le protagoniste assolute della manifestazione sono le cosiddette *Reines* (Regine), ovvero le bovine che, attraverso scontri spontanei, stabiliscono una gerarchia all'interno della mandria. Tale comportamento non è indotto artificialmente, ma deriva da un'attitudine naturale delle vacche, che tendono istintivamente a confrontarsi per definire una posizione dominante. Su questa base etologica si è sviluppata, nel corso del tempo, la tradizione delle *Batailles de Reines*, configurandosi come competizioni incruente, nelle quali gli animali si affrontano senza l'intervento diretto dell'uomo, fino a quando una delle due contendenti si ritira spontaneamente.

L'importanza di questa pratica è strettamente connessa alla cultura e all'economia agricola locale. L'allevamento bovino, infatti, rappresenta storicamente una delle principali attività delle comunità valdostane, e le *Batailles* costituiscono un momento simbolico di valorizzazione del lavoro degli allevatori. La vittoria di una bovina, e il conseguente titolo di "Regina", assume un significato che va oltre la semplice competizione, diventando motivo di prestigio e riconoscimento all'interno della comunità.

Dal punto di vista organizzativo, le *Batailles de Reines* si articolano in un calendario annuale di incontri eliminatori distribuiti su tutto il territorio regionale. Tradizionalmente, tali eventi si svolgono nei mesi più miti, escludendo il periodo invernale (indicativamente da novembre a febbraio), durante il quale le bovine vengono ricoverate in stalla. Negli anni passati, il numero delle eliminatorie si attestava intorno alle venti manifestazioni annuali; tuttavia, più recentemente, si è registrata una riduzione a circa quindici appuntamenti, mantenendo comunque una diffusione capillare nei diversi comuni della regione.

Il percorso competitivo culmina ogni anno nella finale regionale che si svolge presso l'Arena Croix Noire, nel comune di Aosta. Questo evento conclusivo riunisce le migliori bovine selezionate nel corso delle eliminatorie, rappresentando il momento di massima visibilità e partecipazione della manifestazione. La vittoria finale costituisce un traguardo di grande prestigio per gli allevatori, simbolo di dedizione, competenza e impegno costante nel corso dell'intero anno.

In termini più ampi, le *Batailles de Reines* possono essere interpretate come un'espressione significativa del patrimonio immateriale valdostano, in cui si intrecciano elementi di tradizione,

⁸⁸ Batailles de reines, <https://www.lovevda.it>

identità locale e valorizzazione delle pratiche agricole. Nel caso specifico di Estoul, tale manifestazione contribuisce a rafforzare il legame tra comunità e territorio, offrendo al contempo un'opportunità di promozione turistica fondata sull'autenticità e sulla continuità delle tradizioni.



Figura n° 19: Batailles de reines, <https://www.lovevda.it>

2.3.12 Film le Otto Montagne

Negli ultimi anni, il territorio di Estoul ha acquisito una crescente visibilità anche in ambito culturale e letterario, grazie alla presenza e all'opera dello scrittore Paolo Cognetti. L'autore milanese ha infatti ambientato parte del suo celebre romanzo *Le otto montagne*, vincitore del Premio Strega, proprio nei contesti alpini della Val d'Ayas, contribuendo in modo significativo alla diffusione dell'immaginario legato a questi paesaggi.

Il romanzo, pubblicato nel 2017, ha ottenuto un importante riconoscimento a livello nazionale e internazionale, consolidando l'interesse verso le ambientazioni montane in esso descritte. Le atmosfere narrate si sviluppano tra pietraie, vette e ghiacciai tipici del versante valdostano del massiccio del Monte Rosa, restituendo un'immagine della montagna intesa non solo come spazio fisico, ma anche come luogo di relazioni, memoria e formazione personale.

A seguito del successo letterario dell'opera e della successiva trasposizione cinematografica del romanzo, si è assistito alla nascita di iniziative di valorizzazione turistica del territorio, volte a

ripercorrere i luoghi che hanno ispirato la narrazione. In particolare, il film *Le otto montagne* ha contribuito a rafforzare l'interesse verso la Val d'Ayas, favorendo la creazione di itinerari tematici dedicati.

Secondo quanto riportato dalle iniziative promosse a livello locale, sono stati sviluppati diversi tour escursionistici esperienziali, finalizzati a far rivivere ai visitatori le atmosfere del romanzo attraverso percorsi immersi nella natura incontaminata. Tali proposte si configurano come forme di turismo culturale ed esperienziale, in cui la dimensione narrativa si integra con quella paesaggistica e ambientale.

Le principali attività proposte nell'ambito del progetto "Le otto montagne" comprendono:

- **Tour "Le otto montagne" – Vallone di Graines e laghi di Frudière:** escursione che attraversa il selvaggio vallone di Graines e conduce ai laghi di Frudière, in un contesto ambientale di elevato pregio naturalistico e paesaggistico⁸⁹.
- **Tour "Le otto montagne" – Alpeggi di Palasinaz:** itinerario che si sviluppa nell'area degli alpeggi di Palasinaz, caratterizzata da ampi spazi aperti e da un forte legame con la tradizione agro-pastorale locale.
- **Tour "Le otto montagne" – Lago e Alpe Litteran:** percorso che conduce al Lago Litteran e alle strutture d'alpeggio circostanti, inserito in un contesto naturale di particolare suggestione, già noto anche per attività escursionistiche e sportive.

Nel complesso, l'influenza dell'opera di Cognetti ha contribuito a rafforzare il legame tra letteratura e territorio, trasformando Estoul e la Val d'Ayas in luoghi di interesse non solo naturalistico e sportivo, ma anche culturale e narrativo. Tale interazione tra produzione artistica e valorizzazione turistica rappresenta un esempio significativo di come la letteratura contemporanea possa incidere sulla promozione e sulla percezione di un territorio alpino.

⁸⁹ Escursioni alle location del film *Le otto montagne*, <https://www.valledaosta-guidaturistica.it>



Figura n° 20: Locandina del film Le otto montagne, <https://www.corriere.it>

2.3 Analisi SWOT

L'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) rappresenta uno degli strumenti maggiormente utilizzati nell'ambito dell'analisi strategica e della pianificazione territoriale, aziendale e organizzativa, in quanto consente di individuare e sistematizzare i principali fattori interni ed esterni che influenzano il funzionamento e le prospettive di sviluppo di un determinato sistema. Elaborata tra gli anni Sessanta e Settanta da Albert Humphrey nell'ambito degli studi sulla pianificazione d'impresa e sulla gestione del cambiamento organizzativo presso lo Stanford Research Institute⁹⁰, tale metodologia si fonda sull'analisi congiunta di quattro dimensioni fondamentali: i punti di forza (strengths), i punti di debolezza (weaknesses), le opportunità (opportunities) e le minacce (threats)⁹¹. I punti di forza identificano l'insieme delle risorse, delle competenze e degli elementi distintivi che

⁹⁰ Analisi SWOT, Prof. Sergio Barile, Sapienza Università di Roma, 2019.

⁹¹ L'analisi SWOT: Uno strumento fondamentale per lo sviluppo della strategia, Christophe Speth, 2023.

rafforzano il capitale locale o organizzativo e che possono costituire un vantaggio competitivo rispetto ad altri contesti; i punti di debolezza, invece, comprendono le criticità strutturali, organizzative o funzionali che limitano la capacità di sviluppo e incidono negativamente sulla competitività del sistema analizzato. Parallelamente, l'analisi delle opportunità prende in considerazione gli scenari futuri, le dinamiche economiche, sociali e tecnologiche e le tendenze esterne che, pur non essendo completamente controllabili dai soggetti locali, possono essere sfruttate strategicamente per favorire processi di crescita e innovazione; le minacce, al contrario, riguardano tutti quei fattori esterni potenzialmente in grado di aggravare le criticità esistenti, ostacolare i processi di sviluppo o ridurre la capacità competitiva dell'organizzazione o del territorio considerato. La rilevanza dell'analisi SWOT risiede nella sua capacità di integrare la dimensione interna con quella esterna, offrendo una visione complessiva del contesto di riferimento e supportando i processi decisionali e la definizione di strategie di medio e lungo periodo. Tale metodologia trova applicazione in molteplici ambiti, dalle imprese private alle amministrazioni pubbliche, fino alle associazioni e agli enti territoriali, poiché permette di elaborare piani strategici coerenti con le caratteristiche del contesto analizzato⁹². Un ulteriore elemento di forza dello strumento è rappresentato dalla sua semplicità metodologica, che rende l'analisi facilmente comprensibile, applicabile e comunicabile anche a soggetti non specialisti. Tuttavia, è necessario sottolineare che i risultati derivanti dall'analisi SWOT non costituiscono dati pienamente oggettivi, bensì interpretazioni influenzate dalla percezione del soggetto osservatore e dal quadro conoscitivo disponibile; di conseguenza, l'efficacia dello strumento dipende in larga misura dalla qualità delle informazioni raccolte e dalla capacità analitica di chi conduce l'indagine. In questa prospettiva, l'analisi SWOT si configura non soltanto come una tecnica descrittiva, ma come un vero e proprio supporto metodologico per l'individuazione delle opportunità di sviluppo e per la costruzione di strategie orientate alla valorizzazione delle risorse disponibili e alla riduzione delle criticità presenti nel sistema analizzato.

⁹² Business SWOT Analysis, Sara Giussani, 2022.

Punti di forza: - Ambiente naturale (laghi alpini) - Comprensorio sciistico appetibile - Grandi eventi - Ampia scelta di aspetti storici e beni culturali da valorizzare S	Punti di debolezza: - Poca collaborazione da parte degli operatori turistici - Comprensorio per lo sci da discesa limitato (poche piste) - Presenza eccessiva di seconde case inutilizzate - Mercato turistico segmentato e fortemente differenziato - Mancanza di una strategia promozionale unitaria W
Minacce: - Crisi dell'economia e dei comparti produttivi - Squilibrio nello sviluppo del territorio - Incremento della disoccupazione - Rischio di non differenziarsi a sufficienza entrando in concorrenza diretta con destinazioni più note ed attrezzate	Opportunità: - Valorizzazione del polo minerario - Valorizzazione di Estoul e dei suoi laghi alpini - Programmazione urbanistica - Crescita complessiva del tasso culturale T

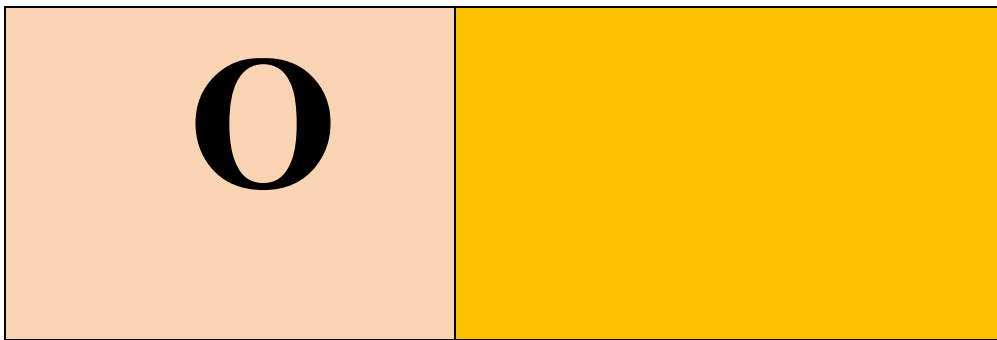


Figura n°21: Tabella analisi SWOT, elaborazione propria

La tabella evidenzia una situazione turistica con buone potenzialità, ma anche con alcune criticità strutturali. Tra i principali punti di forza emergono il patrimonio naturale, caratterizzato dai laghi alpini, la presenza di un comprensorio sciistico attrattivo, l'organizzazione di grandi eventi e la disponibilità di numerosi beni storici e culturali da valorizzare.

Allo stesso tempo, il territorio presenta diverse debolezze: la scarsa collaborazione tra gli operatori turistici, il numero limitato di piste per lo sci da discesa, l'elevata presenza di seconde case inutilizzate, un mercato turistico molto frammentato e la mancanza di una strategia promozionale condivisa.

Per quanto riguarda le opportunità, il territorio potrebbe puntare sulla valorizzazione del polo minerario, sullo sviluppo turistico di Estoul e dei suoi laghi alpini, su una migliore programmazione urbanistica e sulla crescita dell'interesse culturale della popolazione e dei visitatori.

Infine, le principali minacce sono legate alla crisi economica e produttiva, agli squilibri nello sviluppo del territorio, all'aumento della disoccupazione e al rischio di non riuscire a distinguersi abbastanza rispetto a destinazioni turistiche più famose e meglio attrezzate.

2.5 Stato dell'arte di marketing

Nel contesto contemporaneo, i comuni rappresentano uno dei principali attori del marketing territoriale, ossia quell'insieme di strategie finalizzate a promuovere un territorio come un vero e proprio "prodotto", valorizzandone le caratteristiche distintive con l'obiettivo di attrarre turisti, residenti e investimenti economici. Le amministrazioni locali, infatti, non si limitano esclusivamente alla gestione dei servizi pubblici, ma svolgono anche un ruolo fondamentale nella costruzione dell'immagine e dell'identità del territorio. Le principali strategie adottate comprendono la promozione turistica attraverso campagne pubblicitarie e social media, la creazione di un'identità territoriale riconoscibile tramite slogan e branding, l'organizzazione di eventi culturali e sportivi, la valorizzazione delle tradizioni locali e del patrimonio culturale, oltre a interventi di rigenerazione

urbana e iniziative rivolte al sostegno delle attività economiche. Numerosi territori hanno costruito la propria notorietà proprio grazie a efficaci strategie di branding territoriale: ad esempio Milano viene immediatamente associata al settore della moda e del design, mentre la città di Amsterdam ha acquisito grande visibilità internazionale grazie alla celebre campagna “I Amsterdam”. Allo stesso modo, grandi eventi come Expo 2015 o il Salone del Mobile dimostrano come gli eventi possano diventare strumenti centrali per incrementare l’attrattività e la notorietà di un territorio.

Anche il Comune di Brusson adotta diverse strategie di marketing territoriale, calibrate però sulle caratteristiche di una località alpina di dimensioni ridotte e orientata principalmente a un turismo familiare e naturalistico. Uno degli strumenti principali attraverso cui il territorio viene promosso è rappresentato dall’Ufficio del Turismo di Brusson, che svolge una funzione fondamentale di accoglienza e supporto per i visitatori. L’ufficio fornisce informazioni sulle attività del territorio, mappe escursionistiche, assistenza nelle prenotazioni e materiale informativo, contribuendo a migliorare l’esperienza turistica e a rafforzare il legame tra visitatore e territorio. Dal punto di vista dell’organizzazione dello spazio turistico, risulta inoltre significativo il ruolo della località di Estoul, che rappresenta il principale punto di partenza di gran parte degli itinerari escursionistici presenti nel territorio comunale. La concentrazione delle partenze in un’unica area facilita l’orientamento dei visitatori e consente al Comune di rafforzare l’identificazione di Estoul come polo turistico e sportivo del comprensorio.

Parallelamente, il Comune investe fortemente nell’organizzazione di eventi stagionali, considerati strumenti essenziali per incrementare la visibilità del territorio e attirare flussi turistici durante l’intero arco dell’anno. Le iniziative organizzate coinvolgono differenti fasce d’età e tipologie di pubblico, combinando tradizione locale, sport, cultura e intrattenimento. Tra gli eventi più rappresentativi vi sono la “Befana sugli sci”, realizzata in collaborazione con la Scuola Sci Brusson-Palasinaz e caratterizzata dalla discesa della Befana sulle piste di Estoul, e la “Gara della Befana”⁹³, competizione goliardica organizzata sulle piste di sci di fondo di Brusson. Grande rilevanza assume anche l’evento “Pane e magia: il mercatino della Befana”, durante il quale viene aperto straordinariamente il forno di Vollon per la preparazione del tradizionale pane nero valdostano, accompagnato da mercatini dell’artigianato locale. Durante il periodo natalizio vengono inoltre organizzati l’accensione dell’albero di Natale nella piazza comunale e i mercatini di Natale, iniziative che contribuiscono a creare un’immagine del paese legata alla convivialità e alle tradizioni alpine. Accanto a queste manifestazioni trovano spazio anche eventi culturali e ricreativi come “Fiabe nel Bosco”⁹⁴, spettacoli

⁹³ Eventi - Comune di Brusson, <https://visitbrusson.com>

⁹⁴ Eventi e manifestazioni: Brusson, <https://www.lovevda.it>

ispirati alle fiabe classiche ma ambientati nel contesto valdostano, “Brusson Coltura”, rassegna dedicata alla presentazione di libri e incontri con autori, il “Country Festival”⁹⁵ sul lago di Brusson con street food e musica, il “Cinema Ragazzi” all’aperto e la “Wine Marathon Brusson”, manifestazione sportiva ed enogastronomica che unisce l’attività fisica alla valorizzazione del vino e dei prodotti locali. A ciò si aggiungono concerti ed eventi musicali organizzati nell’area del lago, che rappresenta uno dei principali luoghi simbolici del paese.

Il Comune collabora inoltre con i territori limitrofi e con diversi enti turistici locali al fine di rafforzare la promozione dell’intera area della Val d’Ayas. In particolare, Brusson partecipa a progetti condivisi con comuni vicini come Challand-Saint-Anselme e Ayas, tra cui “La montagna dei ragazzi – I sentieri dell’acqua”, iniziativa rivolta ai bambini che prevede passeggiate e laboratori didattici dedicati alla scoperta della flora, della fauna e delle tradizioni montane. Parallelamente, Brusson opera in sinergia con il Consorzio Turistico Val d’Ayas Monterosa, che si occupa della promozione turistica della valle attraverso campagne marketing, gestione dei social media, promozione di pacchetti turistici e attività di comunicazione online. In questo contesto assume un ruolo centrale il comprensorio Monterosa Ski, importante attrazione sia estiva sia invernale, capace di richiamare visitatori italiani e stranieri e di garantire una forte visibilità internazionale all’intera area.

A differenza di altre località alpine maggiormente orientate verso il turismo di lusso, Brusson costruisce la propria immagine puntando sulla tranquillità, sull’autenticità e sulla dimensione familiare della vacanza. Il territorio viene promosso come una destinazione immersa nella natura, caratterizzata da ritmi lenti, paesaggi montani e un’offerta turistica accessibile dal punto di vista economico rispetto alle grandi stazioni sciistiche. La comunicazione territoriale insiste infatti sull’idea di una vacanza rilassante e genuina, capace di offrire un’esperienza autentica della montagna valdostana. Tale strategia consente a Brusson di differenziarsi all’interno del mercato turistico alpino, rivolgendosi in particolare a famiglie, escursionisti e visitatori interessati a un turismo sostenibile e meno legato alle dinamiche del turismo di massa.

2.6 Analisi delle principali criticità

Nonostante le numerose iniziative promosse dal Comune di Brusson per valorizzare il territorio e mantenere attrattivo il paese sia per i residenti sia per i visitatori, emergono diverse criticità che limitano il pieno sviluppo turistico e territoriale della località. Tali problematiche riguardano principalmente la difficoltà nel creare una strategia condivisa tra gli attori del territorio, la limitata

⁹⁵ Brusson - eventi, <https://visitmonterosa.com>

promozione digitale, la scarsa diversificazione dell'offerta turistica e alcune carenze infrastrutturali e ricettive.

Una delle principali criticità riguarda la difficoltà di collaborazione tra i diversi soggetti coinvolti nella promozione turistica del comprensorio. Un esempio significativo è rappresentato dal progetto Visit Monterosa, nato con l'obiettivo di creare una maggiore sinergia tra i vari comuni e operatori turistici dell'area del Monterosa. Il progetto vede come capofila Monterosa Ski e coinvolge consorzi turistici, strutture ricettive, ristoratori e attività commerciali. Nonostante le finalità condivise, nella pratica emergono frequentemente difficoltà comunicative e organizzative tra i diversi attori, che tendono a privilegiare interessi individuali piuttosto che una visione strategica comune orientata al beneficio collettivo del territorio. Questa mancanza di coordinamento rappresenta un limite significativo alla costruzione di un sistema turistico integrato e competitivo.

A tal proposito, risulta utile confrontare la situazione valdostana con quella di altre realtà alpine italiane, come il Trentino-Alto Adige, dove la cooperazione tra pubblico e privato appare maggiormente consolidata. In molte località trentine, infatti, gli operatori turistici collaborano attivamente attraverso consorzi e cooperative territoriali capaci di promuovere in maniera coordinata l'intera destinazione turistica. Un esempio rilevante è APT Val di Fiemme⁹⁶, che integra strutture ricettive, attività sportive, eventi e servizi territoriali all'interno di una strategia promozionale condivisa. Tale modello consente di rafforzare l'identità del territorio, aumentare la competitività turistica e distribuire in maniera più equilibrata i benefici economici derivanti dal turismo.

Un ulteriore elemento di debolezza riguarda la comunicazione digitale e l'utilizzo dei social network. Oggi le piattaforme social rappresentano strumenti fondamentali per la promozione territoriale, poiché influenzano in maniera significativa le scelte turistiche dei visitatori, soprattutto delle fasce più giovani⁹⁷. In questo contesto, Brusson appare meno presente rispetto ad altre località valdostane, in quanto il Comune non dispone attualmente di una pagina Instagram ufficiale dedicata alla promozione del territorio. Questa assenza limita la capacità di raggiungere un pubblico ampio e di valorizzare in maniera continuativa le attrazioni paesaggistiche, culturali ed enogastronomiche della località.

Parallelamente, si evidenzia anche una limitata collaborazione con i cosiddetti micro influencer, figure oggi sempre più rilevanti nelle strategie di marketing turistico. I micro influencer, pur avendo un numero di follower inferiore rispetto ai grandi influencer internazionali, possiedono spesso una

⁹⁶ Primavera – Fiemme, <https://www.visitfiemme.it>

⁹⁷ Ski Tourism and Web Marketing Strategie: The Case of Ski Resort In France and Spain, Eduard Cristobal – Fransi, Natalia Daries, Antoni Serra-Cantalops, Josè Ramòn – Cardona and Maria Zorzano, 2018.

community più fidelizzata e interessata a contenuti specifici relativi a viaggi, turismo ed esperienze territoriali. La promozione attraverso tali figure potrebbe rappresentare un'opportunità importante per aumentare la visibilità di Brusson e delle sue strutture ricettive. Un esempio emblematico dell'impatto mediatico che gli influencer possono avere sul turismo montano è rappresentato da Chiara Ferragni, che negli ultimi anni ha soggiornato più volte a Courmayeur, contribuendo indirettamente ad aumentare la notorietà della località attraverso i propri canali social.

Dal punto di vista dell'offerta turistica, un'importante criticità riguarda l'area di Estoul, storicamente conosciuta soprattutto come destinazione invernale legata allo sci. Tale forte stagionalità comporta la necessità di diversificare maggiormente le attività proposte durante il periodo estivo, ampliando l'offerta turistica con iniziative sportive, culturali ed esperienziali capaci di attrarre visitatori anche nei mesi non invernali. La valorizzazione del turismo outdoor, dell'escursionismo, delle attività per famiglie e degli eventi culturali potrebbe rappresentare una strategia efficace per ridurre la dipendenza economica dalla sola stagione sciistica.

Negli ultimi anni si è inoltre registrata una progressiva diminuzione degli eventi e delle manifestazioni che storicamente contribuivano ad animare il territorio e ad attrarre visitatori. In passato, ad esempio, il lago di Brusson ospitava uno spettacolo pirotecnico organizzato dal Comune in collaborazione con CVA - Compagnia Valdostana delle Acque⁹⁸, accompagnato da musica e capace di richiamare numerosi spettatori. Tuttavia, per ragioni prevalentemente economiche, l'evento non viene più realizzato. Analoga sorte ha avuto la manifestazione dell'"Asado", una sagra di paese particolarmente apprezzata, durante la quale veniva cucinato il tradizionale bue argentino. La scomparsa di eventi di questo tipo riduce le occasioni di aggregazione sociale e limita la capacità del territorio di offrire esperienze turistiche distintive e attrattive.

Un'altra criticità presente nell'area di Estoul riguarda la presenza del bike park con piste dedicate principalmente alla downhill. Sebbene tale disciplina rappresenti un'interessante attrazione sportiva, essa si rivolge prevalentemente a un pubblico specifico e già esperto, escludendo una parte consistente dei turisti, in particolare famiglie e visitatori occasionali. Considerando che la clientela principale del territorio di Estoul è composta soprattutto da famiglie con bambini, sarebbe opportuno integrare l'offerta con percorsi cicloturistici più accessibili, itinerari per mountain bike non estremi e attività outdoor adatte a diverse fasce di età e livelli di esperienza.

⁹⁸ Cva – pianeti galassie fuochi Brusson, <https://www.cvaspa.it>

Una delle problematiche più rilevanti, soprattutto durante la stagione invernale, riguarda infine la limitata capacità ricettiva del territorio. Nel 2021 Brusson disponeva di 2.570 posti letto⁹⁹, un numero decisamente inferiore rispetto ad altre località valdostane come Ayas, che nello stesso anno contava 10.427 posti letto. Tale differenza incide inevitabilmente sulla capacità competitiva della località, limitando la possibilità di ospitare gruppi numerosi, scolaresche o eventi organizzati. La carenza di strutture ricettive risulta ancora più evidente nel territorio di Estoul, dove attualmente sono presenti soltanto un bed & breakfast con circa dieci posti letto e un solo ristorante. Questa limitata disponibilità di servizi appare insufficiente rispetto alle esigenze dei turisti, soprattutto delle famiglie, che richiedono comodità, servizi accessibili e una maggiore varietà di offerta.

L'insieme di queste criticità trova riscontro anche nell'andamento delle presenze turistiche registrate negli ultimi anni. Dopo una crescita progressiva tra il 2014 e il 2018, quando le presenze passarono da 66.452 a 77.438 unità, si osserva una fase di contrazione: nel 2019 le presenze scesero a 67.257, per poi diminuire ulteriormente nel 2020 e nel 2021, anni fortemente influenzati anche dagli effetti della pandemia da COVID-19, raggiungendo rispettivamente 49.881 e 54.049 presenze¹⁰⁰. Sebbene il contesto pandemico abbia inciso significativamente sull'intero settore turistico, tali dati evidenziano comunque la necessità di rafforzare le strategie di promozione, collaborazione territoriale e diversificazione dell'offerta, al fine di rendere Brusson una destinazione più competitiva e sostenibile nel lungo periodo.

2.7 Instagram

Il panorama comunicativo turistico dell'area Monterosa evidenzia una strategia digitale frammentata ma fortemente orientata alla valorizzazione territoriale attraverso Instagram. Le pagine analizzate presentano differenze significative sia in termini di pubblico raggiunto sia rispetto alla frequenza di pubblicazione e all'organizzazione della comunicazione. Le pagine principali sono:

- **Valdayas_official**
 - Il profilo presenta circa 14,2 mila follower e 1.148 post pubblicati¹⁰¹.
 - La frequenza media di pubblicazione risulta pari a circa un post settimanale distribuito durante tutto l'anno.

⁹⁹ Programma Di Sviluppo Turistico, Appendice urbanistica, Comune di Brusson, Architetto Claudia Garzena.

¹⁰⁰ Programma Di Sviluppo Turistico, Appendice urbanistica, Comune di Brusson, Architetto Claudia Garzena.

¹⁰¹ Valdayas_official, Instagram Profile.

- La comunicazione appare orientata alla continuità e alla promozione costante del territorio, senza particolari intensificazioni stagionali.
- La strategia editoriale sembra privilegiare contenuti istituzionali e fotografici, con un approccio prevalentemente informativo e promozionale.

- **Visitmonterosa**

- Il profilo registra circa 25,9 mila follower e 2.512 post pubblicati, risultando il principale hub comunicativo del comprensorio.
- La frequenza media è pari a 4 o 5 post settimanali, evidenziando una strategia digitale più strutturata e continuativa¹⁰².
- Dal punto di vista organizzativo, il progetto Visitmonterosa si configura come un modello di comunicazione territoriale condivisa:
 - o il consorzio Monterosa svolge il ruolo di capofila;
 - o diversi consorzi territoriali partecipano economicamente attraverso quote associative;
 - o la gestione operativa viene affidata a un'agenzia specializzata in comunicazione e marketing turistico.
- L'agenzia si occupa di:
 - o incontri periodici con gli stakeholder;
 - o attività di formazione;
 - o pianificazione strategica;
 - o definizione del calendario editoriale;
 - o sviluppo del programma editoriale annuale.
- Nonostante la presenza di un profilo “globale” condiviso, emerge una tendenza dei singoli consorzi a privilegiare la comunicazione sui propri canali verticali territoriali.
- Tale scelta permette una narrazione maggiormente identitaria e localizzata, ma comporta alcune criticità:
 - o difficoltà nel coordinamento dei contenuti;
 - o aggiornamento non costante;
 - o mancanza di risorse dedicate;
 - o difficoltà nell'individuazione di figure responsabili della produzione editoriale.

¹⁰² Visitmonterosa, Instagram Profile

- Questa dinamica evidenzia una tensione tra strategia centralizzata e comunicazione territoriale autonoma, tipica delle destinazioni turistiche multi-attore.

- **Monterosa Ski / Freeride Paradise¹⁰³**

- Il profilo conta circa 8.072 follower e 370 post pubblicati.
- La frequenza media si attesta su 2 o 3 post settimanali.
- La comunicazione si focalizza prevalentemente sul turismo sportivo e invernale, con particolare attenzione a:
 - comprensorio sciistico;
 - freeride;
 - impianti;
 - condizioni neve;
 - attività outdoor.
- Il branding “Freeride Paradise” contribuisce a costruire un’identità specifica legata al turismo esperienziale e sportivo internazionale.

- **Visitayas¹⁰⁴**

- Il profilo presenta circa 3.266 follower e 303 post pubblicati.
- La frequenza di pubblicazione è pari a circa un post settimanale.
- La comunicazione appare maggiormente focalizzata sulla valorizzazione locale della Val d’Ayas, con contenuti legati a:
 - paesaggio;
 - eventi;
 - attività stagionali;
 - tradizioni territoriali.
- Rispetto ai profili più strutturati, emerge una minore intensità editoriale, probabilmente legata a risorse organizzative e comunicative più limitate.

¹⁰³ Monterosa Ski / Freeride Paradise, Instagram Profile

¹⁰⁴ Visit Ayas, Instagram Profile

Nel complesso, l'analisi evidenzia come la promozione turistica digitale del comprensorio Monterosa sia caratterizzata da:

- una crescente professionalizzazione della comunicazione;
- il coinvolgimento di agenzie specializzate;
- la presenza di strategie editoriali condivise;
- una forte dipendenza dalla produzione costante di contenuti visuali.

Parallelamente, persistono alcune problematiche tipiche della governance territoriale digitale:

- frammentazione comunicativa;
- sovrapposizione tra profili locali e profili ombrello;
- difficoltà di coordinamento editoriale;
- necessità di competenze specifiche nella gestione dei social media turistici.

CAP 3 – PROSPETTIVE FUTURE ED IMPLEMENTAZIONE DELLE STRATEGIE DI MARKETING

3.1 Prospettive future

Negli anni futuri, Estoul dovrà confrontarsi in maniera sempre più significativa con gli effetti del cambiamento climatico. Le località montane e i comprensori sciistici alpini stanno già sperimentando una progressiva riduzione delle precipitazioni nevose e un aumento delle temperature medie invernali; fenomeni che incidono direttamente sulla durata e sulla qualità della stagione sciistica. Anche Estoul, negli ultimi anni, ha registrato inverni caratterizzati da temperature elevate e da nevicate limitate, con conseguenze rilevanti sull'apertura e sulla gestione del comprensorio.

A questa problematica si aggiunge una copertura ancora insufficiente dell'innnevamento artificiale. Attualmente, infatti, il sistema di produzione neve interessa soltanto alcune piste, in particolare la pista blu "Fontane" e la pista rossa "Gigante". La combinazione tra scarso innnevamento naturale e limitata capacità di innnevamento programmato ha comportato, in diverse stagioni recenti, un'apertura soltanto parziale del comprensorio, con evidenti ripercussioni economiche e turistiche.

In prospettiva futura, sarà quindi fondamentale che le istituzioni locali e i soggetti gestori del comprensorio, tra cui il Comune e Monterosa Ski, adottino strategie strutturali capaci di affrontare le criticità legate al cambiamento climatico. In particolare, appare necessario un ampliamento del sistema di innnevamento artificiale, così da garantire una maggiore continuità operativa delle piste e una maggiore competitività della destinazione turistica.

Secondo quanto previsto, nella stagione 2026/2027 dovrebbero essere avviati nuovi interventi relativi all'innnevamento programmato. Tali lavori comprenderanno il potenziamento delle infrastrutture già esistenti — come cannoni e "giraffe" per la produzione della neve — e l'estensione del servizio a un'ulteriore pista. Sebbene si tratti di un passo importante, questi interventi potrebbero non essere sufficienti nel lungo periodo, considerando l'evoluzione climatica prevista per le aree alpine di media quota.

Nonostante le criticità attuali, un sistema efficiente di innnevamento artificiale potrebbe comunque garantire ogni anno l'apertura di una parte significativa del comprensorio, assicurando la fruibilità di almeno alcune piste principali e contribuendo alla sostenibilità economica della località.

Tuttavia, il futuro di Estoul non può dipendere esclusivamente dal turismo invernale. In un contesto

climatico e turistico in continua trasformazione, diventa essenziale promuovere un modello di sviluppo orientato alla destagionalizzazione dell'offerta. Estoul dovrà quindi proporsi come destinazione turistica fruibile durante tutto l'arco dell'anno, valorizzando non soltanto gli sport invernali, ma anche le attività estive, il turismo naturalistico, l'escursionismo, gli eventi e le esperienze legate al territorio e alla cultura alpina.

Alla luce di queste considerazioni, nei paragrafi successivi verrà presentata una possibile strategia di marketing territoriale finalizzata a rafforzare l'attrattività di Estoul e a favorire uno sviluppo turistico sostenibile e diversificato nel medio-lungo periodo.

3.2 Implementazione dell'offerta della Frazione di Estoul

Nel presente capitolo verranno analizzate le possibili strategie di sviluppo e miglioramento dell'offerta turistica della frazione di Estoul, con l'obiettivo di valorizzarne le risorse naturali, sportive e culturali, favorendo una crescita sostenibile del territorio.

In particolare, verranno approfondite diverse tematiche considerate fondamentali per il potenziamento dell'attrattività della località. Si parlerà innanzitutto dello sci alpinismo, attività sempre più rilevante nel panorama turistico montano, e delle opportunità legate alla destagionalizzazione dell'offerta turistica, con particolare attenzione allo sviluppo della mountain bike e dell'arrampicata.

Successivamente, l'analisi si concentrerà sullo sviluppo enogastronomico del territorio e sul ruolo delle fattorie didattiche, strumenti capaci di valorizzare le tradizioni locali e creare esperienze autentiche per i visitatori.

Verrà inoltre approfondito il tema delle attività di media montagna e della figura degli accompagnatori di media montagna, professionisti in grado di promuovere una fruizione consapevole e sostenibile dell'ambiente alpino.

Infine, saranno esaminati la valorizzazione della stazione sciistica Estoul-Palasinaz, l'importanza dei social media nella promozione territoriale e il ruolo dell'interconnessione tra i diversi stakeholders locali, elemento essenziale per costruire un'offerta turistica coordinata, competitiva e duratura nel tempo.

3.2.1 Sci alpinismo

Di seguito una serie di possibili proposte migliorative per la proposta turistica della Frazione di Estoul. Tali proposte derivano dall'esperienza diretta come libero professionista e dal continuo confronto con utenti e *stakeholders*.

Alla luce delle trasformazioni climatiche e turistiche che stanno interessando le località alpine, risulta fondamentale individuare strategie di marketing territoriale capaci di valorizzare le specificità di Estoul e di differenziare la sua offerta rispetto ad altre destinazioni montane. In questo contesto, una delle opportunità più interessanti riguarda lo sviluppo dello sci alpinismo, disciplina che negli ultimi anni ha registrato una crescita significativa sia in termini di praticanti sia di interesse turistico.

Lo sci alpinismo rappresenta oggi una delle attività outdoor maggiormente in espansione nel panorama alpino. Sempre più persone si avvicinano a questa disciplina attratte dalla possibilità di vivere la montagna in maniera più autentica, sostenibile e lontana dal turismo di massa tipico dei grandi comprensori sciistici. Estoul possiede caratteristiche territoriali particolarmente favorevoli allo sviluppo di questo segmento turistico: la presenza di itinerari di diversa difficoltà, i paesaggi naturali di elevato pregio ambientale e la possibilità di raggiungere aree poco antropizzate rendono infatti la località particolarmente adatta alla pratica dello sci alpinismo.

Per valorizzare tale potenziale, sarebbe necessario incrementare le attività di promozione e comunicazione del territorio. In particolare, una strategia efficace potrebbe basarsi su un utilizzo più intenso dei social media, soprattutto piattaforme come Instagram, Facebook e TikTok, attraverso la pubblicazione di fotografie, video promozionali e contenuti esperienziali legati agli itinerari presenti nella zona. La promozione non dovrebbe coinvolgere esclusivamente il Comune o gli enti turistici, ma anche tutti gli operatori economici locali, come maestri di sci, guide alpine, ristoratori, albergatori e noleggiatori di attrezzatura. Una comunicazione condivisa e coordinata permetterebbe infatti di rafforzare l'immagine di Estoul come destinazione specializzata nello sci alpinismo.

Un ulteriore elemento strategico potrebbe essere rappresentato dall'inserimento di Estoul all'interno di eventi e circuiti sportivi regionali dedicati allo sci alpinismo, come ad esempio il circuito Soirée Vertikal¹⁰⁵. Tale manifestazione prevede annualmente diverse competizioni organizzate nelle principali località valdostane e richiama numerosi partecipanti provenienti sia dalla regione sia da altre aree alpine¹⁰⁶. L'ingresso di Estoul in un circuito di questo tipo garantirebbe non soltanto visibilità

¹⁰⁵ iRunning, <https://www.irunning.it>

¹⁰⁶ Soirée Vertikal, <https://www.soireeventikal.it>

mediatica, ma anche importanti ricadute economiche sul territorio. Infatti, gli atleti tendono spesso a frequentare la località già nelle settimane precedenti alla competizione per provare il tracciato di gara, soggiornando nelle strutture ricettive locali e contribuendo ai consumi presso ristoranti, bar e attività commerciali. Inoltre, molti partecipanti raggiungono le località accompagnati da familiari o amici, generando così un ulteriore incremento dei flussi turistici.



Figura n° 22: Logo Soirée Vertikal, <https://www.soireevertikal.it>

Parallelamente alla promozione sportiva, potrebbe essere utile sviluppare offerte turistiche integrate dedicate allo sci alpinismo. Una proposta particolarmente interessante potrebbe consistere nella creazione di pacchetti organizzati comprensivi di escursioni con guide alpine, noleggio dell'attrezzatura e servizi di ristorazione. Tali pacchetti potrebbero essere differenziati in base al livello tecnico dei partecipanti, offrendo itinerari adatti sia ai principianti sia agli sciatori più esperti.

Per i neofiti, la presenza di una guida alpina rappresenterebbe un elemento fondamentale sia dal punto di vista della sicurezza sia per quanto riguarda l'apprendimento della disciplina. Per gli sciatori più esperti, invece, le guide potrebbero proporre itinerari in ambiente al di fuori delle piste battute, permettendo di vivere un'esperienza più autentica e immersiva nella montagna. Questo aspetto assume particolare rilevanza considerando che lo sci alpinismo si svolge spesso in aree soggette a rischi naturali, come valanghe o condizioni meteorologiche avverse, rendendo quindi fondamentale l'accompagnamento da parte di professionisti qualificati.

Dal punto di vista turistico, tali pacchetti avrebbero inoltre il vantaggio di offrire al visitatore un'esperienza "chiavi in mano", sempre più richiesta nel turismo contemporaneo. Molti turisti, infatti,

preferiscono acquistare servizi già organizzati senza dover pianificare autonomamente itinerari, prenotazioni o noleggi. Un'offerta integrata consentirebbe quindi di migliorare l'esperienza complessiva del cliente e di aumentare la competitività della destinazione.

Un'ulteriore proposta potrebbe riguardare l'introduzione di uno skipass specifico dedicato agli sci alpinisti, sul modello già presente in altre località alpine come Frachey¹⁰⁷. Tale biglietto consentirebbe agli utenti di utilizzare gli impianti di risalita per raggiungere quote più elevate, evitando così la salita iniziale lungo le piste da sci.

Questa soluzione presenterebbe diversi vantaggi. In primo luogo, contribuirebbe ad aumentare la sicurezza sulle piste, riducendo la presenza contemporanea di sciatori in discesa e sci alpinisti in salita lungo i medesimi tracciati. In secondo luogo, permetterebbe ai praticanti di raggiungere più facilmente le aree di maggiore interesse naturalistico e paesaggistico, situate oltre l'arrivo della seggiovia Litteran. Molti utenti, infatti, affrontando già dal parcheggio un dislivello significativo, tendono a interrompere l'escursione prima di raggiungere le zone più panoramiche e selvagge del comprensorio.

Lo sci alpinismo contemporaneo non rappresenta soltanto un'attività sportiva, ma anche una modalità alternativa di vivere la montagna, basata sulla ricerca del silenzio, della natura e dell'esperienza autentica. In questo senso, Estoul possiede caratteristiche particolarmente competitive grazie alla varietà dei suoi itinerari. La località offre infatti percorsi adatti a differenti livelli di preparazione: dalle escursioni più semplici, come il tragitto dal parcheggio di Estoul all'arrivo della seggiovia Estoul-Palasinaz, fino a itinerari intermedi come Estoul-Laghi di Estoul o Estoul-Anticima del Bieteron, arrivando infine a percorsi più impegnativi destinati a utenti esperti, come Estoul-Col Palasinaz oppure Estoul-Val Nera-Rifugio Arp.

In conclusione, lo sviluppo dello sci alpinismo potrebbe rappresentare per Estoul una concreta opportunità di diversificazione turistica e di stagionalizzazione dell'offerta. Investire in questo settore significherebbe non soltanto aumentare la visibilità della località, ma anche promuovere un modello di turismo maggiormente sostenibile, coerente con le nuove tendenze del mercato e con le trasformazioni climatiche che stanno interessando il turismo alpino.

¹⁰⁷ Monterosa Ski, <https://www.monterosaski.eu>

3.2.2 Destagionalizzazione dell'offerta turistica

Uno degli aspetti centrali della strategia di marketing territoriale proposta per Estoul riguarda il tema della destagionalizzazione¹⁰⁸ dell'offerta turistica. Attualmente, infatti, le principali attività economiche e turistiche della località risultano fortemente concentrate nei mesi invernali ed estivi, mentre durante le stagioni intermedie — in particolare primavera e autunno — si registra una significativa riduzione dei flussi turistici e delle attività proposte. Tale fenomeno rappresenta una criticità rilevante per le località alpine, poiché comporta una forte dipendenza da periodi limitati dell'anno e una conseguente difficoltà nel garantire continuità economica alle strutture ricettive, ai ristoranti e alle altre attività presenti sul territorio.

Alla luce di queste considerazioni, appare fondamentale sviluppare un'offerta turistica capace di attrarre visitatori anche nei mesi di bassa stagione. In questo contesto, le attività outdoor rappresentano una delle opportunità più interessanti per ampliare il target turistico e valorizzare il territorio durante tutto l'arco dell'anno. Tra queste, particolare attenzione merita il settore della bicicletta e della mountain bike, discipline che negli ultimi anni hanno registrato una crescita significativa sia in termini di praticanti sia come fenomeno turistico.

La mountain bike rappresenta infatti un'attività particolarmente adatta ai mesi primaverili e autunnali, periodi nei quali le condizioni climatiche risultano spesso ideali per la pratica sportiva in montagna. Nonostante tale potenziale, a Estoul la mountain bike risulta ancora poco valorizzata. Attualmente il comprensorio dispone di due piste downhill¹⁰⁹, caratterizzate tuttavia da un livello di difficoltà elevato e rivolte principalmente a utenti esperti. Una possibile strategia di sviluppo potrebbe quindi consistere nell'investimento nella realizzazione di nuovi percorsi destinati a differenti categorie di utenti, includendo anche tracciati adatti ai principianti e alle famiglie.

¹⁰⁸ Stagionalità e destagionalizzazione, Candela Guido, Castellani Massimiliano, 2009.

¹⁰⁹ Itinerario bike; <https://visitbrusson.com>



Figura n° 23: Brusson Bike Paradise, <https://www.facebook.com>

L'ampliamento dell'offerta consentirebbe di aumentare il target di riferimento, intercettando non soltanto sportivi esperti, ma anche turisti occasionali, giovani e nuclei familiari. In tale prospettiva, un ruolo strategico potrebbe essere svolto dalla valorizzazione della seggiovia Estoul-Palasinaz, già predisposta con appositi ganci per il trasporto delle biciclette. L'utilizzo dell'impianto come supporto alle attività di mountain bike permetterebbe di incrementare l'accessibilità ai percorsi e di migliorare l'esperienza complessiva del visitatore.

Parallelamente allo sviluppo infrastrutturale, sarebbe importante investire nell'organizzazione di eventi sportivi e competizioni legate al mondo della mountain bike e del downhill. Le gare sportive rappresentano infatti strumenti di marketing territoriale particolarmente efficaci, in grado di aumentare la notorietà della destinazione e di attirare appassionati provenienti anche da territori esterni alla regione. Inoltre, gli eventi sportivi generano spesso un effetto promozionale duraturo, poiché molti partecipanti tendono successivamente a ritornare nella località per allenarsi o frequentare nuovamente i percorsi, accompagnati da amici o familiari.

L'organizzazione di eventi potrebbe inoltre contribuire alla diffusione di contenuti promozionali sui social media, canali oggi fondamentali per il marketing turistico. La promozione digitale attraverso

fotografie, video, collaborazioni con atleti, creator e influencer del settore consentirebbe infatti di aumentare la visibilità di Estoul e di rafforzarne l'immagine come destinazione outdoor innovativa e dinamica.

Un ulteriore elemento strategico potrebbe essere rappresentato dalla creazione di offerte esperienziali differenziate in base al livello tecnico e alle esigenze dei visitatori. Ad esempio, potrebbero essere organizzate escursioni guidate in mountain bike dedicate alle famiglie o ai principianti, con percorsi panoramici e meno impegnativi, orientati maggiormente all'esperienza naturalistica e paesaggistica. Parallelamente, per gli utenti più esperti e orientati alla componente sportiva e adrenalinica, potrebbero essere proposte lezioni tecniche di downhill o corsi specifici con istruttori qualificati.

Questa diversificazione dell'offerta risulterebbe particolarmente importante per il turismo familiare. Una famiglia composta da persone con livelli di esperienza differenti potrebbe infatti scegliere la stessa destinazione turistica soltanto nel caso in cui vengano offerte attività adatte a tutti i componenti. Ad esempio, mentre i membri più esperti potrebbero partecipare a corsi tecnici o attività downhill, altri potrebbero preferire escursioni più semplici e rilassanti. In assenza di un'offerta sufficientemente ampia e flessibile, il rischio sarebbe quello di perdere potenziali visitatori incapaci di trovare servizi adatti alle proprie esigenze.

Accanto al settore cicloturistico, un'altra attività con forti potenzialità di sviluppo per la destagionalizzazione turistica è rappresentata dall'arrampicata sportiva. Anche questo sport, negli ultimi anni, ha conosciuto una crescita significativa, soprattutto tra i giovani, grazie alla crescente diffusione della cultura outdoor e dell'arrampicata indoor. A differenza di altre attività tipicamente estive, l'arrampicata trova nelle stagioni intermedie le condizioni climatiche ideali, poiché temperature eccessivamente elevate possono aumentare la difficoltà e i rischi legati alla pratica sportiva.



Figura n° 24: La Falesia di Extrapieraz, <https://visitmonterosa.com>

Nel territorio di Brusson è presente una falesia di arrampicata¹¹⁰ caratterizzata da un elevato valore paesaggistico e da condizioni particolarmente favorevoli durante la primavera e l'autunno. La sua collocazione a circa 1300 metri di altitudine¹¹¹ consente infatti una fruibilità prolungata nel corso dell'anno, grazie all'assenza di neve già nei mesi primaverili e a temperature generalmente miti anche durante il periodo autunnale. Nonostante tali caratteristiche, la falesia risulta ancora poco valorizzata e scarsamente promossa dal punto di vista turistico.

In quest'ottica, una strategia efficace potrebbe prevedere una maggiore promozione della falesia attraverso campagne di comunicazione dedicate, eventi sportivi e collaborazioni con guide alpine e associazioni specializzate. Inoltre, potrebbero essere organizzati corsi di arrampicata destinati sia a bambini sia ad adulti, differenziati per livello tecnico e strutturati su più periodi dell'anno.

Una proposta particolarmente interessante potrebbe consistere nello sviluppo di percorsi formativi stagionali: nei mesi di maggio e giugno le attività potrebbero svolgersi presso la falesia di Brusson, mentre durante i mesi estivi più caldi i corsi potrebbero proseguire presso la parete di roccia situata nei pressi del Rifugio Arp¹¹². Quest'ultima rappresenta una struttura poco conosciuta ma dalle grandi potenzialità turistiche¹¹³, caratterizzata da una parete di roccia relativamente semplice e quindi adatta

¹¹⁰ Palestra di arrampicata di Extrapieraz, <https://www.lovevda.it>

¹¹¹ Extrapiéraz (Falesia di) – Gulliver, <https://www.gulliver.it>

¹¹² Arp (Rifugio, Falesia del), <https://www.gulliver.it>

¹¹³ La nuova falesia del Rifugio Arp, <https://www.planetmountain.com>

anche ai principianti¹¹⁴.

La valorizzazione della parete di arrampicata dell'Arp consentirebbe non soltanto di ampliare l'offerta sportiva, ma anche di promuovere aree meno conosciute del territorio, favorendo una distribuzione più equilibrata dei flussi turistici. Inoltre, l'integrazione tra attività sportive e ospitalità potrebbe rappresentare un ulteriore elemento di attrattività. Ad esempio, potrebbero essere sviluppati pacchetti turistici comprendenti corsi di arrampicata, pernottamento e servizi di ristorazione presso il rifugio, combinando così sport, turismo naturalistico ed esperienza enogastronomica.

In conclusione, la destagionalizzazione rappresenta una delle principali sfide e opportunità per il futuro sviluppo turistico di Estoul. Investire in attività outdoor praticabili durante la primavera e l'autunno consentirebbe infatti di ridurre la dipendenza dal turismo invernale, aumentare la sostenibilità economica del territorio e attrarre nuovi segmenti di domanda. La valorizzazione di discipline come mountain bike e arrampicata, supportata da adeguate strategie di comunicazione e marketing, potrebbe contribuire in maniera significativa al rafforzamento dell'identità turistica della località e alla costruzione di un modello di sviluppo maggiormente sostenibile e diversificato.

3.2.3 Sviluppo del turismo enogastronomico

Un ulteriore elemento strategico per lo sviluppo turistico di Estoul riguarda il settore enogastronomico e, più in generale, la valorizzazione delle tradizioni agricole e pastorali del territorio. Come già evidenziato in precedenza, la Fromagerie Haut Val d'Ayas rappresenta uno dei principali punti di riferimento dell'offerta gastronomica locale e costituisce un'importante risorsa identitaria per il territorio. Tuttavia, le potenzialità legate al turismo enogastronomico potrebbero essere ulteriormente ampliate attraverso la valorizzazione diretta delle attività agricole e degli alpeggi presenti nella zona¹¹⁵.

Nel territorio di Estoul sono infatti presenti numerosi alpeggi, elemento che testimonia il forte legame storico e culturale tra la comunità locale e la tradizione dell'allevamento alpino. In quest'ottica, una possibile strategia di marketing territoriale potrebbe consistere nella creazione di esperienze turistiche immersive finalizzate a far conoscere ai visitatori il lavoro quotidiano svolto dagli allevatori e l'intero processo produttivo legato ai prodotti caseari tipici valdostani.

¹¹⁴ Falesia di Brusson – Rifugio Arp, <https://climbook.com>

¹¹⁵ Ipotesi di sviluppo per la destagionalizzazione dell'offerta turistica, Tiziana Rossin, 2002.



Figura n°25: Alpeggio Alpe Litteran Estoul, <https://www.arev.it>

L'obiettivo di tali attività non sarebbe solamente quello di offrire un'esperienza ricreativa, ma anche quello di valorizzare il patrimonio culturale e identitario del territorio attraverso forme di turismo esperienziale sempre più richieste dal mercato contemporaneo. Negli ultimi anni, infatti, si è registrata una crescente attenzione da parte dei turisti verso esperienze autentiche e partecipative, capaci di mettere in contatto diretto il visitatore con la cultura locale, le tradizioni e le attività produttive del territorio.

In questo contesto, potrebbero essere organizzate giornate didattiche e visite guidate presso gli alpeggi, rivolte sia alle famiglie sia alle scuole o ai turisti interessati alla cultura montana¹¹⁶. Durante tali esperienze, i partecipanti avrebbero la possibilità di osservare direttamente le principali attività legate alla vita d'alpeggio, come la mungitura delle bovine, la pulizia delle stalle e la lavorazione del latte finalizzata alla produzione di formaggi tipici, tra cui la Fontina e le tome locali.

Particolarmente significativa potrebbe essere la componente educativa rivolta ai bambini. In una società sempre più urbanizzata, molte giovani generazioni hanno infatti un contatto limitato con il mondo agricolo e con gli animali da allevamento¹¹⁷. Offrire ai più piccoli la possibilità di vedere da vicino bovini, capre o altri animali presenti negli alpeggi, nonché di interagire con essi attraverso attività semplici come accarezzarli o dar loro da mangiare, potrebbe rappresentare un'esperienza

¹¹⁶ The tutorial farms, Federica Ronchetti, Ingrid Castellani, Paola Fossati, 2011.

¹¹⁷ Fattorie didattiche: un'opportunità su molti fronti, Perazzone Anna, 2012.

altamente formativa ed emozionale. Tali attività contribuirebbero non soltanto a creare un ricordo positivo e duraturo dell'esperienza turistica, ma anche a sensibilizzare i visitatori verso i temi della sostenibilità, del rispetto per gli animali e della valorizzazione delle attività agricole di montagna.



Figura n°26: Fattorie didattiche, <https://www.lovevda.it>

A completamento dell'esperienza, potrebbero essere organizzate degustazioni guidate dei prodotti tipici locali, accompagnate da momenti di spiegazione dedicati alla filiera produttiva e alle caratteristiche dei formaggi valdostani. Illustrare ai visitatori il lavoro, il tempo e le competenze necessari per realizzare prodotti come la fontina o la toma consentirebbe infatti di attribuire maggiore valore percepito ai prodotti del territorio e di rafforzare il legame tra turismo ed economia locale.

Questa tipologia di offerta permetterebbe inoltre di integrare diversi segmenti turistici — naturalistico, culturale, gastronomico ed esperienziale — contribuendo alla diversificazione dell'offerta di Estoul e alla destagionalizzazione dei flussi turistici. Le visite agli alpeggi, infatti, potrebbero essere proposte soprattutto nei mesi primaverili ed estivi, ampliando le opportunità di fruizione del territorio anche al di fuori della stagione sciistica.

Dal punto di vista del marketing territoriale, la valorizzazione delle tradizioni agro-pastorali rappresenterebbe quindi uno strumento strategico per differenziare Estoul rispetto ad altre località alpine, puntando su autenticità, identità locale e sostenibilità. In un contesto turistico sempre più

competitivo, la capacità di offrire esperienze genuine e strettamente legate al territorio potrebbe costituire un importante vantaggio competitivo e contribuire al rafforzamento dell'immagine della località come destinazione montana autentica e multifunzionale.

3.2.4 Attività di media montagna

Un ulteriore elemento che potrebbe contribuire al miglioramento e alla diversificazione dell'offerta turistica di Brusson riguarda il potenziamento delle attività escursionistiche legate alla località di Estoul. Attualmente, infatti, Estoul è conosciuta principalmente per le sue passeggiate e per le escursioni praticabili durante la stagione invernale, grazie alla presenza di itinerari adatti al contesto alpino e alla fruizione della montagna innevata. Tuttavia, come già evidenziato nei paragrafi precedenti, uno degli aspetti fondamentali per lo sviluppo turistico delle località montane contemporanee è rappresentato dalla destagionalizzazione dell'offerta, ossia dalla capacità di attrarre visitatori durante tutto l'arco dell'anno e non esclusivamente nei periodi di alta stagione.

In tale prospettiva, Brusson potrebbe valorizzare maggiormente le stagioni intermedie, in particolare l'autunno e la primavera, promuovendo le attività di trekking e le passeggiate di media montagna. La conformazione geografica del territorio rappresenta, sotto questo punto di vista, un elemento particolarmente favorevole. Brusson, infatti, non essendo situata ad altitudini eccessivamente elevate rispetto ad altre località alpine valdostane, offre condizioni climatiche e ambientali che consentono la praticabilità di numerosi sentieri anche nei mesi più freddi o durante le stagioni di transizione. Questo aspetto costituisce un vantaggio competitivo significativo, poiché permette di ampliare il periodo di fruizione turistica del territorio.

Durante la stagione estiva, il comprensorio offre già la possibilità di effettuare escursioni ad alta quota, come ad esempio la salita al Corno Bussola, che raggiunge circa i 3.000 metri di altitudine e rappresenta una meta di particolare interesse per gli escursionisti più esperti. Parallelamente, però, il territorio si presta anche a percorsi di media montagna, caratterizzati da minori difficoltà tecniche e da un'altitudine più contenuta, che possono essere fruiti in sicurezza e con maggiore continuità anche in primavera e in autunno. Tali percorsi potrebbero intercettare una domanda turistica crescente legata al turismo lento, sostenibile ed esperienziale, orientato alla scoperta del paesaggio naturale, della biodiversità e delle tradizioni locali.

A supporto di questa possibile strategia di sviluppo risulta inoltre rilevante l'iniziativa recentemente promossa dalla Regione Valle d'Aosta relativa alla selezione e alla formazione di accompagnatori di

media montagna¹¹⁸. Attualmente, infatti, è in corso un percorso formativo finalizzato alla creazione di figure professionali specializzate nell'accompagnamento escursionistico¹¹⁹. La presenza di tali professionisti potrebbe rappresentare una risorsa aggiuntiva di grande valore per il territorio di Brusson ed Estoul, in quanto consentirebbe di ampliare e qualificare ulteriormente l'offerta outdoor. Gli accompagnatori di media montagna, oltre a garantire maggiore sicurezza durante le escursioni, potrebbero svolgere anche un'importante funzione di valorizzazione culturale e ambientale del territorio, accompagnando i visitatori alla scoperta degli aspetti naturalistici, storici e tradizionali dell'area.



Figura n°27: Foto di gruppo del primo corso di formazione per guide di media montagna della Valle d'Aosta, Facebook Profilo Unione Valdostana Guide Alta Montagna.

Inoltre, l'introduzione di attività organizzate e guidate durante le stagioni intermedie potrebbe favorire un incremento delle presenze turistiche anche nei periodi generalmente considerati di bassa stagione, generando benefici economici diffusi per le strutture ricettive, i ristoranti, i rifugi e le attività commerciali locali¹²⁰. La promozione di un turismo escursionistico distribuito su più mesi

¹¹⁸ Unione Valdostana Guide Alta Montagna, <https://www.guidealtamontagna.com>

¹¹⁹ Guide escursionistiche ed accompagnatori di media montagna, <https://www.lovevda.it>

¹²⁰ Escursionismo e attività outdoor come opportunità per lo sviluppo di un turismo lento nei territori italiani di media montagna: mapping e risorse dell'Area Interna del Lazio "Monti Reatini", Paielli Claudia, 2024.

contribuirebbe quindi non solo alla destagionalizzazione dei flussi turistici, ma anche a una maggiore sostenibilità economica e sociale dell'intero comprensorio.

Infine, tale strategia si inserirebbe coerentemente nelle attuali tendenze del turismo montano, sempre più orientate verso esperienze autentiche, sostenibili e legate al benessere psicofisico. La valorizzazione delle passeggiate di media montagna durante la primavera e l'autunno potrebbe dunque rappresentare per Brusson un'opportunità concreta per rafforzare la propria identità turistica e differenziarsi rispetto ad altre destinazioni alpine maggiormente focalizzate esclusivamente sul turismo invernale.

3.2.5 Valorizzazione della stazione sciistica di Estoul - Palasinaz

Un ulteriore aspetto sul quale sarebbe opportuno intervenire riguarda la valorizzazione di Estoul come destinazione sciistica. Attualmente, infatti, la località risulta spesso penalizzata dalla presenza di comprensori sciistici di dimensioni maggiori appartenenti al circuito Monterosa Ski, come ad esempio Monterosa Ski e la stazione sciistica di Champoluc, che attirano una quota più consistente di flussi turistici grazie alla maggiore estensione delle piste e alla notorietà del brand. Di conseguenza, Estoul rischia di essere percepita come una località secondaria, nonostante presenti caratteristiche specifiche che potrebbero invece costituire un importante elemento distintivo all'interno dell'offerta turistica regionale.

Uno dei principali punti di forza di Estoul è rappresentato dalla sua forte vocazione verso il turismo familiare e verso l'apprendimento dello sci. La località, infatti, è particolarmente frequentata da principianti, bambini e persone che si avvicinano per la prima volta agli sport invernali¹²¹. Proprio per questo motivo, una strategia di sviluppo efficace dovrebbe concentrarsi maggiormente sul miglioramento dei servizi dedicati a questa tipologia di utenza, puntando a rendere il comprensorio un punto di riferimento per l'insegnamento e la pratica dello sci a livello introduttivo.

In tale ottica, uno degli interventi prioritari potrebbe riguardare il potenziamento del campo scuola. Attualmente, infatti, il tapis roulant presente per i principianti risulta caratterizzato da una pendenza relativamente elevata, che può creare difficoltà soprattutto ai bambini più piccoli e agli adulti alle prime esperienze sugli sci¹²². Questa situazione rischia di compromettere l'esperienza iniziale degli

¹²¹ Monterosa Ski, <https://www.monterosaski.eu>

¹²² Piste e Impianti – Brusson, <https://www.skilife.ski>

utenti, rendendo meno agevole l'apprendimento e aumentando il senso di insicurezza nei principianti. Per migliorare l'offerta formativa e ricreativa, sarebbe quindi opportuno investire nella realizzazione di un nuovo tapis roulant collocato nell'area pianeggiante situata alla destra dello ski-lift. Tale spazio, grazie alla sua conformazione morfologica, risulterebbe particolarmente adatto per creare una zona di apprendimento più sicura, accessibile e funzionale, consentendo a bambini e adulti di acquisire maggiore confidenza con gli sci in un ambiente meno impegnativo.

Parallelamente, un'altra possibile miglioria potrebbe riguardare l'ampliamento e la riqualificazione dell'area giochi presente nel comprensorio. Attualmente, infatti, l'offerta ludica comprende gonfiabili e una pista dedicata ai bob, ma quest'ultima presenta dimensioni piuttosto ridotte, con una lunghezza di circa 50 metri. Tale caratteristica rende l'attrazione adatta prevalentemente ai bambini di fascia d'età più bassa, mentre ragazzi più grandi, ad esempio intorno ai 10-12 anni, potrebbero percepirla come poco stimolante e ripetitiva. Un ampliamento della pista o la creazione di ulteriori attività ricreative potrebbe invece aumentare l'attrattiva dell'area per un pubblico più ampio, migliorando l'esperienza complessiva delle famiglie.



Figura n°28: Tapis Roulant Estoul, <https://www.rainews.it>

Inoltre, l'attuale organizzazione degli spazi genera problematiche anche dal punto di vista della gestione dei flussi turistici. Nei giorni di maggiore affluenza, infatti, si verificano frequentemente situazioni di congestione in prossimità del tornello di accesso, dovute alla contemporanea presenza di sciatori principianti e di famiglie che usufruiscono esclusivamente dell'area giochi e della pista di bob. Questa sovrapposizione di utenti con esigenze differenti può causare rallentamenti, disagi

organizzativi e una riduzione della qualità percepita del servizio. Una migliore separazione degli spazi dedicati alle diverse attività, accompagnata da un ampliamento delle aree disponibili, permetterebbe di rendere il comprensorio più ordinato, sicuro ed efficiente.

Un ulteriore elemento critico riguarda infine l'accessibilità generale della stazione sciistica. Attualmente, per raggiungere le casse di Monterosa Ski, la Scuola Sci Brusson-Palasinaz e gli impianti di risalita, è necessario percorrere circa trenta metri in salita su fondo innevato. Sebbene tale distanza possa apparire ridotta per uno sciatore esperto, essa rappresenta invece una difficoltà concreta per la principale tipologia di clientela presente a Estoul, composta prevalentemente da famiglie con bambini piccoli e principianti. L'assenza di scale, percorsi facilitati o infrastrutture che migliorino l'accessibilità rende più complesso il trasporto dell'attrezzatura sciistica, dei bob e degli accessori necessari per la giornata sulla neve.

Di conseguenza, sarebbe opportuno prevedere interventi infrastrutturali finalizzati a migliorare l'accessibilità dell'area, ad esempio attraverso la realizzazione di scale, percorsi pedonali più sicuri o soluzioni che facilitino gli spostamenti anche in presenza di neve e ghiaccio. Tali interventi contribuirebbero non solo a migliorare il comfort e la sicurezza dei visitatori, ma anche a rafforzare l'immagine di Estoul come località particolarmente attenta alle esigenze delle famiglie e dei principianti.

Nel complesso, investire in questi aspetti consentirebbe a Estoul di valorizzare maggiormente la propria identità specifica all'interno del panorama sciistico valdostano. Piuttosto che competere direttamente con grandi comprensori orientati prevalentemente allo sci sportivo e alle lunghe percorrenze, la località potrebbe differenziarsi puntando su un'offerta specializzata, accogliente e accessibile, dedicata soprattutto all'apprendimento dello sci, al turismo familiare e alle attività ricreative per bambini.

3.3 Social Media

Un ambito strategico su cui il Comune di Brusson, in qualità di ente rappresentativo del territorio di Estoul, potrebbe intervenire in modo più incisivo riguarda la comunicazione digitale e, in particolare, l'utilizzo dei social media. In un contesto turistico sempre più competitivo e fortemente influenzato dalle dinamiche della comunicazione online, la presenza sui canali digitali rappresenta infatti un elemento fondamentale per la promozione e il posizionamento di una destinazione. Attualmente, una delle principali criticità riscontrate è l'assenza di una pagina Instagram ufficiale dedicata alla

promozione del territorio, strumento che oggi riveste un ruolo centrale nelle strategie di marketing turistico, soprattutto per la capacità di raggiungere target giovani e internazionali.

A questa limitazione si aggiunge il fatto che anche la sezione relativa agli eventi presente sul sito istituzionale del Comune risulta non sempre aggiornata in modo continuativo. Tale aspetto incide negativamente sulla capacità del territorio di comunicare in maniera efficace e tempestiva le proprie iniziative, riducendo la possibilità di intercettare potenziali visitatori interessati a partecipare a eventi culturali, sportivi o enogastronomici. In un'ottica di *destination management*, un sito istituzionale costantemente aggiornato, integrato con contenuti multimediali e collegato ai principali canali social, potrebbe invece contribuire a migliorare significativamente l'attrattività complessiva della destinazione, facilitando la costruzione di un'immagine coerente e moderna del territorio.

Un ulteriore elemento di criticità riguarda la limitata valorizzazione delle potenzialità offerte dal marketing attraverso influencer e content creator¹²³. Negli ultimi anni, infatti, il fenomeno degli influencer ha assunto un ruolo sempre più rilevante nella promozione turistica, influenzando in maniera significativa i processi decisionali dei viaggiatori, in particolare delle fasce più giovani¹²⁴. La cosiddetta “economia dell'attenzione” si basa sempre più su contenuti visivi¹²⁵ e narrativi veicolati attraverso piattaforme come Instagram, TikTok e YouTube, dove le esperienze personali degli influencer contribuiscono a creare aspirazione e desiderio di visita.

In questo contesto, la collaborazione con influencer – anche di medio o micro livello – potrebbe rappresentare una strategia efficace per incrementare la visibilità del territorio di Brusson e delle sue frazioni, tra cui Estoul. A differenza delle campagne pubblicitarie tradizionali, i contenuti generati dagli influencer hanno spesso un maggiore livello di autenticità percepita e una capacità più elevata di generare engagement e fiducia nei confronti delle destinazioni promosse. Un esempio significativo di questo fenomeno è rappresentato dal fatto che la presenza di figure pubbliche e influencer in località turistiche di alto profilo, come Courmayeur, contribuisce frequentemente ad aumentare la visibilità mediatica della destinazione, generando effetti indiretti anche sul flusso turistico.

In termini quantitativi, anche un impatto relativamente limitato in termini di conversione può risultare rilevante: a fronte di migliaia o milioni di visualizzazioni dei contenuti pubblicati da un influencer,

¹²³ Creator (content creator) Persona che, per mestiere o per passione, crea e pubblica contenuti originali e innovativi, principalmente video, da destinare alle piattaforme digitali, Enciclopedia Treccani.

¹²⁴ “You Need At Least One Picture Daily, if Not, You’re Dead”: Content Creators and Platform Evolution in the Social Media Ecology, Arturo Arriagada and Francisco Ibanez, 2020.

¹²⁵ Social Media Marketing Strategy – The case of Tik Tok, Luming Liu, 2022.

anche una piccola percentuale di utenti che decide di visitare la località o le attività promosse può tradursi in un incremento significativo della domanda turistica. Questo effetto “moltiplicatore” evidenzia l’importanza di integrare strategie di marketing digitale all’interno delle politiche di promozione territoriale, superando approcci comunicativi tradizionali e frammentati.

In conclusione, il rafforzamento della presenza digitale del Comune di Brusson e una maggiore apertura verso forme di comunicazione contemporanee, come il social media marketing e le collaborazioni con influencer, potrebbero contribuire in maniera sostanziale al miglioramento della visibilità e della competitività del territorio. Tale evoluzione risulta particolarmente rilevante in un contesto in cui le scelte turistiche sono sempre più influenzate da contenuti online e dalla reputazione digitale delle destinazioni.

3.4 Interconnessione tra i vari stakeholders

Un ulteriore elemento critico che caratterizza il contesto turistico e territoriale del Comune di Brusson riguarda la limitata interconnessione tra i diversi stakeholder coinvolti nello sviluppo locale. Con il termine *stakeholder* si fa riferimento a tutti quei soggetti, individuali o collettivi, che sono direttamente o indirettamente interessati dalle attività di un’organizzazione o di un territorio e che possono influenzarne le dinamiche di sviluppo. In ambito turistico e territoriale, gli stakeholder includono tipicamente clienti (turisti), dipendenti, fornitori di servizi, investitori, operatori economici e comunità locali.

Nel caso specifico di Brusson, si evidenzia come tali attori operino spesso in maniera frammentata, con una limitata propensione alla collaborazione e al coordinamento strategico. In molti casi prevale una logica orientata al singolo interesse, spesso definita in termini metaforici come attenzione al proprio “orticello”, piuttosto che una visione sistemica e condivisa volta alla valorizzazione complessiva del territorio. Questa dinamica rappresenta un limite significativo alla costruzione di un sistema turistico integrato, in cui la cooperazione tra attori diversi potrebbe generare effetti sinergici e un incremento del valore complessivo prodotto¹²⁶.

Il confronto con altre realtà alpine, come la regione del Trentino-Alto Adige, evidenzia in modo chiaro le potenzialità derivanti da un modello maggiormente collaborativo. In tali contesti, infatti, si osserva una più consolidata cultura della cooperazione tra soggetti pubblici e privati, che si traduce nella creazione di reti territoriali, consorzi e partenariati in grado di promuovere in maniera coordinata

¹²⁶ Programma Di Sviluppo Turistico, Appendice urbanistica, Comune di Brusson, Architetto Claudia Garzena.

l'offerta turistica. Questo approccio consente non solo di ottimizzare le risorse disponibili, ma anche di rafforzare la competitività dell'intero sistema territoriale, attraverso una visione condivisa degli obiettivi di sviluppo.

La limitata interconnessione tra stakeholder nel contesto di Brusson non riguarda esclusivamente le dinamiche economiche, ma si estende anche alla gestione dei processi decisionali e organizzativi. Le relazioni tra i diversi attori appaiono spesso episodiche e poco strutturate, con una cooperazione che tende a intensificarsi solo in occasione di specifici eventi o necessità contingenti, senza tuttavia tradursi in un sistema stabile di governance territoriale. Questo aspetto riduce l'efficacia delle politiche di sviluppo locale e limita la capacità di rispondere in modo tempestivo e coerente alle esigenze del mercato turistico.

Un ambito particolarmente significativo in cui questa mancanza di coordinamento risulta evidente è la pianificazione dei servizi pubblici e delle attività turistiche stagionali. Ad esempio, la programmazione del calendario eventi o l'organizzazione dei trasporti locali, come il servizio navetta gratuito tra Brusson ed Estoul durante la stagione invernale, potrebbero beneficiare in maniera sostanziale di un maggiore coinvolgimento degli stakeholder locali. Il confronto preventivo con categorie direttamente interessate, quali maestri di sci, operatori turistici, ristoratori e strutture ricettive, consentirebbe infatti una migliore comprensione dei flussi turistici e delle effettive esigenze del territorio.

In assenza di tale coordinamento, si rischia di adottare decisioni non pienamente coerenti con le dinamiche reali della domanda turistica. Un esempio significativo riguarda la programmazione di alcuni servizi durante periodi di alta stagionalità, come le vacanze di Carnevale, in cui l'allocazione delle risorse non sempre risulta ottimizzata rispetto ai picchi di afflusso turistico. Un maggiore dialogo tra amministrazione pubblica e operatori del settore, ad esempio attraverso l'analisi delle prenotazioni delle scuole di sci o delle strutture ricettive, potrebbe contribuire a una pianificazione più efficiente e aderente alla realtà del territorio.

In conclusione, il rafforzamento delle dinamiche di interconnessione tra stakeholder rappresenta un elemento chiave per migliorare la governance turistica e territoriale di Brusson. L'adozione di un approccio collaborativo e sistemico, basato sulla condivisione delle informazioni e sulla partecipazione attiva dei diversi attori locali, potrebbe favorire una gestione più efficace delle risorse e contribuire allo sviluppo sostenibile e competitivo dell'intero territorio.

3.5 Proposta di sviluppo per il comune di Brusson e la frazione di Estoul

Il target principale di Estoul è rappresentato dalle famiglie, in particolare provenienti dal triangolo Torino–Milano–Genova. Tuttavia, un segmento attualmente poco valorizzato, ma potenzialmente strategico per favorire lo sviluppo della frazione e promuovere un processo di destagionalizzazione turistica, è quello scolastico.

Affinché una destinazione turistica possa risultare attrattiva per le istituzioni scolastiche, è necessario che presenti alcuni requisiti fondamentali:

- la disponibilità di attività già strutturate e chiaramente definite, al fine di evitare un eccessivo carico organizzativo per le segreterie scolastiche;
- costi contenuti e accessibili;
- coerenza dell’offerta turistica con i programmi didattici e formativi;
- presenza di materiale didattico e supporti educativi adeguati.

Alla luce di tali considerazioni, una proposta di marketing territoriale potenzialmente efficace per la località di Estoul potrebbe basarsi, in primo luogo, su un intervento coordinato del Comune di Brusson. L’amministrazione comunale dovrebbe assumere il ruolo di ente capofila, favorendo il coordinamento tra i diversi stakeholder locali e valorizzando le attività già presenti sul territorio.

In particolare, il Comune potrebbe occuparsi della progettazione e della promozione di pacchetti turistico-didattici rivolti alle scuole, differenziati in funzione dell’indirizzo scolastico, del grado di istruzione e della durata del soggiorno o della visita. Tale approccio consentirebbe di proporre un’offerta integrata, facilmente fruibile dagli istituti scolastici e maggiormente competitiva rispetto ad altre destinazioni educative.

A tal proposito, nei mesi primaverili e autunnali, ad esempio, il territorio potrebbe proporre attività quali arrampicata, escursioni in mountain bike, visite culturali al Castello di Graines¹²⁷, visite alla Fromagerie Haut Val d’Ayas oppure escursioni alle miniere presenti sul territorio. Durante la stagione invernale, invece, potrebbero essere organizzate settimane dedicate allo sci alpino, allo sci di fondo, allo sci alpinismo e alle escursioni con le ciaspole. La costruzione di pacchetti turistici completi, organizzati giornata per giornata, rappresenterebbe un importante valore aggiunto per le

¹²⁷ Castello di Graines, <https://www.lovevda.it>

scuole, poiché consentirebbe di ridurre il carico organizzativo per gli insegnanti e per il personale amministrativo scolastico.



Figura n°29: Castello di Graines, <https://www.regione.vda.it>

Attualmente, nel comune sono presenti diversi alberghi e strutture ricettive, ma caratterizzati da una capacità limitata in termini di posti letto. La situazione risulta ancora più evidente nella località di Estoul, dove l'offerta ricettiva è quasi assente: attualmente è presente solamente un bed & breakfast con una capienza di circa dieci posti letto e un costo medio alto¹²⁸. Tale limitata disponibilità rappresenta un importante vincolo allo sviluppo turistico del comprensorio, soprattutto per quanto riguarda il turismo organizzato e i gruppi numerosi.

Questa carenza di strutture adeguate si manifesta in maniera particolarmente significativa nel settore del turismo scolastico. Molte scuole, infatti, potrebbero essere interessate a trascorrere soggiorni didattici o settimane bianche a Estoul durante la stagione invernale, ma si trovano spesso di fronte alla difficoltà di reperire una sistemazione unica in grado di ospitare intere classi o gruppi scolastici numerosi. In diversi casi, infatti, le scuole sono costrette a suddividere gli studenti in più alberghi, con il conseguente aumento delle difficoltà organizzative e gestionali. Tale situazione comporta

¹²⁸ <https://www.lovevda.it>

problematiche sia per gli insegnanti accompagnatori sia per il personale amministrativo scolastico, che oggi dispone generalmente di meno tempo e meno risorse per l'organizzazione delle uscite didattiche rispetto al passato. Di conseguenza, la complessità logistica può spingere molte scuole a preferire altre località sciistiche dotate di strutture più grandi e maggiormente organizzate.

Una possibile soluzione a questa problematica potrebbe essere rappresentata dalla ristrutturazione del Foyer di Brusson¹²⁹, struttura situata nell'omonima zona del comune¹³⁰. La riqualificazione di questo edificio potrebbe consentire la realizzazione di una struttura ricettiva di ampia capacità, caratterizzata da prezzi mediamente contenuti e accessibili. Essendo potenzialmente una struttura a gestione comunale o pubblica, il Foyer potrebbe infatti offrire tariffe competitive rispetto ad altre destinazioni turistiche alpine, favorendo così l'arrivo di scuole, gruppi sportivi e associazioni giovanili.



Figura n°30: Restaurant du Foyer, <https://www.visitmonterosa.com>

La creazione di una struttura ricettiva di questo tipo renderebbe l'offerta turistica di Brusson più completa, attrattiva e semplice da organizzare per gli istituti scolastici. Inoltre, la posizione strategica del Foyer rappresenterebbe un ulteriore punto di forza, poiché la struttura si trova in prossimità delle piste di sci di fondo. Ciò contribuirebbe a valorizzare maggiormente anche questa disciplina sportiva, aumentando la visibilità dello sci nordico all'interno dell'offerta turistica locale.

¹²⁹ Restaurant du Foyer, <https://visitmonterosa.com>

¹³⁰ Foyer de Fond – comune.brusson, <https://www.comune.brusson.ao.it>

La disponibilità di una struttura ricettiva capace di ospitare gruppi numerosi permetterebbe inoltre al territorio di sviluppare proposte turistiche e didattiche durante tutto l'arco dell'anno, contribuendo concretamente alla destagionalizzazione dell'offerta. Attualmente, infatti, risulta difficile proporre attività strutturate alle scuole in assenza di un'adeguata capacità ricettiva. Con la ristrutturazione del Foyer, Brusson potrebbe invece sviluppare programmi organizzati che integrino ospitalità, attività sportive, esperienze culturali e percorsi educativi.

In questo contesto, risulterebbe particolarmente importante la collaborazione tra i diversi stakeholder del territorio, come maestri di sci, guide alpine, insegnanti di mountain bike, produttori locali e realtà artigianali. Attraverso una rete coordinata di operatori, Brusson potrebbe proporre pacchetti integrati capaci di unire attività sportive, esperienze culturali e valorizzazione delle tradizioni locali. Tale approccio favorirebbe non solo una maggiore attrattività turistica, ma anche una distribuzione più diffusa dei benefici economici sul territorio.

Un ulteriore elemento di forza di questa proposta riguarda la possibilità di mantenere prezzi relativamente contenuti. Le scuole, infatti, si confrontano frequentemente con il problema degli elevati costi delle gite scolastiche, che spesso limitano la partecipazione degli studenti. Una struttura comunale come il Foyer consentirebbe invece di proporre soggiorni a costi accessibili, favorendo una maggiore inclusività sociale e ampliando il bacino di utenza potenziale.

Inoltre, le moderne gite scolastiche non possono limitarsi esclusivamente all'aspetto ricreativo, ma devono necessariamente includere una componente educativa e didattica coerente con i programmi scolastici. In tale prospettiva, Brusson potrebbe offrire esperienze formative strettamente legate al territorio montano. Le visite alla Fromagerie e alle miniere, ad esempio, permetterebbero agli studenti di approfondire aspetti legati alle tradizioni produttive locali, alla geologia e alla storia del territorio. Parallelamente, le guide alpine potrebbero organizzare incontri e dimostrazioni sulla sicurezza in montagna, proponendo esercitazioni pratiche con dispositivi ARVA, pala e sonda¹³¹, strumenti fondamentali per la prevenzione del rischio valanghe.

¹³¹ ARTVA, pala e sonda, <https://www.monvisopiemonte.com>



Figura n°31: Corso Artva, pala e sonda, <https://www.cuneotrekking.com>

Un ulteriore ambito di sviluppo potrebbe essere collegato ai temi della sostenibilità ambientale e dell'educazione civica, oggi centrali nei programmi scolastici e strettamente connessi agli obiettivi dell'Agenda 2030¹³². Il comune potrebbe sviluppare specifici percorsi educativi dedicati alla consapevolezza ambientale, alla tutela dell'ecosistema montano, alla gestione delle risorse idriche e alla riduzione degli sprechi. In questo contesto, Brusson dispone di elementi naturali di particolare interesse, come ad esempio la presenza della fonte ferruginosa e delle falde acquifere del territorio, che potrebbero diventare oggetto di visite didattiche e attività di osservazione sul campo.

¹³² Trasformare il nostro mondo: L'agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, Ban Ki- moon, Segretario Generale delle Nazioni Unite.



Figura n°32: Agenda 2030, <https://unric.org/it/agenda-2030/>

A supporto di tali percorsi educativi, il comune potrebbe inoltre predisporre materiali didattici specifici, come libretti o guide destinate agli insegnanti, contenenti approfondimenti e proposte operative da sviluppare successivamente in classe. Questo permetterebbe di trasformare la gita scolastica in un'esperienza educativa completa, capace di coniugare apprendimento, sostenibilità e conoscenza del territorio.

Nel complesso, la riqualificazione del Foyer e la creazione di un'offerta turistica integrata rappresenterebbero un'importante opportunità strategica per Brusson. Tale progetto consentirebbe infatti di rafforzare il turismo scolastico, aumentare la permanenza media dei visitatori, favorire la destagionalizzazione e valorizzare le risorse naturali, culturali e sportive del territorio attraverso una proposta strutturata, accessibile e sostenibile.

3.6 Esempio proposta

Di seguito si riporta una proposta didattica rivolta a due classi della scuola secondaria di primo grado, per un totale di circa 40/50 studenti, da svolgersi nei periodi di settembre/ottobre oppure aprile/maggio. Di seguito è riportata la tabella dettagliata del programma, organizzata dal lunedì al venerdì, con partenza prevista il lunedì e rientro il venerdì, per una durata complessiva di 5 giorni.

Lunedì	Ore 7:00 Partenza da Genova Ore 13:30 Arrivo a Brusson (pranzo al sacco) Sistemazione camere presso l'albergo Il Foyer in località Vollon Dalle ore 16:00 alle ore 18:00 parcogiochi di Brusson e passeggiata intorno al Lago artificiale di Brusson
Martedì	Ore 8:00 colazione Ore 9:30 visita guidata alla Fromagerie di Brusson, con varie spiegazioni Ore 12:30 pranzo in albergo Ore 15:00 visita guidata presso una stalla con spiegazione della mungitura e lavorazione formaggio per poi passare in stalla nell'ora della mungitura (visita svolta dagli allevatori) Ore 18:00 rientro in albergo Ore 19:30 cena in albergo
Mercoledì	Ore 7:00 colazione Ore 7:45 partenza dall'albergo, destinazione Estoul Ore 8:00 partenza dal parcheggio di Estoul Ore 11:00 arrivo al Rifugio Arp Ore 11:15 inizio spiegazione di concetti base dell'arrampicata e si inizia a scalare (L'attività di arrampicata è svolta con le guide alpine valdostane) Ore 13:30 pranzo pic- nic fornito dall'albergo Ore 14:00 partenza dal Rifugio Arp Ore 16:30 arrivo parcheggio di Estoul Ore 17:00 arrivo in albergo Ore 19:30 cena in albergo
Giovedì	Ore 7:30 colazione Ore 8:15 partenza verso le miniere d'oro per il sentiero Ore 9:30 inizia visita guidata alle miniere d'oro (visita con guide turistica) Ore 12:30 pranzo con pic nic fornito dall'albergo Ore 13:00 discesa verso la fonte ferruginosa (attività svolta con le guide di media montagna) Ore 15:00 rientro in albergo Ore 19:30 cena in albergo
Venerdì	Ore 8:00 Partenza da Brusson Ore 15:00 Arrivo a Genova

Figura n°33: Proposta per il Comune di Brusson e la frazione di Estoul, elaborazione propria.

3.6.1 Esempio promozione proposta



COMUNE DI
BRUSSON

BRUSSON

Vivi la montagna,
in ogni stagione!

INIZIA
L'AVVENTURA,
OGNI GIORNO
DELL'ANNO!

NATURA, SPORT,
CULTURA E TRADIZIONI
PER IMPARARE,
DIVERTIRSI, CRESCERE.

TANTE ATTIVITÀ PER **SCUOLE**
E GRUPPI IN UN TERRITORIO
UNICO, TUTTO DA SCOPRIRE.

INVERNO

- SCI ALPINO
- SCI DI FONDO
- SCI ALPINISMO
- CIASPOLE

ESTATE

**ESCURSIONI
E TREKKING**

Sentieri per tutti
tra panorami
mozzafiato, laghi
e natura incontaminata.

AUTUNNO & PRIMAVERA

ARRAMPICATA
Pareti e falesie
per vivere
emozioni in sicurezza
a contatto con la natura.

**NATURA
IN OGNI COLORE**
Paesaggi che cambiano,
esperienze che
restano nel cuore.

TUTTO L'ANNO

**VISITE GUIDATE
NELLE STALLE**
Scopri la vita in alpeggio,
gli animali e i prodotti
locali.

MINIERE D'ORO
Un viaggio nel passato
alla scoperta delle
antiche miniere
di Brusson.

OSPITALITÀ A BRUSSON

Una struttura ricettiva accogliente e funzionale,
ideale per scuole, gruppi e soggiorni didattici.

- CAMERE CONFORTEVOLI
- CUCINA SANA E GENUINA
- SPAZI COMUNI E SALA ATTIVITÀ
- IMMERSA NELLA NATURA

PERCHÉ SCEGLIERE BRUSSON?

- ✓ Sicurezza e professionalità
- ✓ Attività educative e formative
- ✓ A contatto con la natura
- ✓ Esperienze autentiche e coinvolgenti

**COSTRUIAMO INSIEME
ESPERIENZE CHE
LASCIANO IL SEGNO!**

PER INFO E PRENOTAZIONI

- ☎ 0125 300132
- ✉ info@comune.brusson.ao.it
- 🌐 www.comune.brusson.ao.it

**BRUSSON
TI ASPETTA!**

Figura n°34: Esempio promozione proposta, elaborazione propria

Conclusioni

Nel presente elaborato è stato seguito il processo di marketing territoriale delineato nello schema riportato a pagina 29, articolato nelle diverse fasi che ne caratterizzano lo sviluppo. In primo luogo, è stata condotta un'analisi dell'identità territoriale, finalizzata a individuare e valorizzare le risorse, le peculiarità e le potenzialità presenti nel territorio oggetto di studio. Successivamente, è stata definita un'identità-obiettivo, ossia una visione futura del paese coerente con le sue caratteristiche e con le prospettive di sviluppo individuate.

A partire da tali considerazioni, è stata elaborata una proposta di marketing territoriale orientata al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Tuttavia, affinché tale proposta possa produrre risultati concreti, risulta fondamentale procedere alla sua attuazione e implementazione attraverso interventi mirati e strategie operative coerenti con il contesto territoriale.

Infine, come previsto nell'ultima fase del processo di marketing territoriale, assume particolare rilevanza l'attività di monitoraggio e valutazione dei risultati ottenuti. Tale fase consente di verificare l'efficacia della strategia proposta, analizzando i possibili benefici apportati al territorio e individuando eventuali criticità o aspetti suscettibili di miglioramento. Il monitoraggio continuo rappresenta quindi uno strumento essenziale per garantire un processo di sviluppo territoriale dinamico, sostenibile e capace di adattarsi alle esigenze future della comunità locale.

BIBLIOGRAFIA

- S. Zucchetti, *Il marketing territoriale: una leva per lo sviluppo?*, Liuc Papers, n. 214, marzo 2008
- L'integrazione tra marketing turistico e marketing territoriale come leva per lo sviluppo economico dei sistemi d'area, Enrico Bonetti "Michele Simoni"
- Marketing e strategie territoriali, Raffaele Cercola, Enrico Bonetti, Michele Simoni, 14 settembre 2009
- Cercola R, Bonetti E & Simoni M (2009), *Marketing e strategie territoriali*, Editore, Città
- Una proposta di marketing territoriale: una possibile griglia di analisi delle risorse, Gian Franco Corio
- Van der Meer, J., "The role of city marketing in urban management" in Euricur Series, n.2, 1990
- Van den Berg, I., Klassen, L.H, e Van der Meer., "Marketing metropolian regions". International Conference on Marketing Metropolian Regions, 8-10 novembre, 1990
- Marketing e strategie territoriali, Raffaele Cercola, Enrico Bonetti, Michele Simoni, p.6
- Texier, L. e Valla, J.P., "Le marketing territorial et ses enjeux", in Revue Française de Gestion, janvier-fevrier, 1992
- Paddison, R., "City marketing, image reconstruction and urban regeneration", in Urban Studies, Vol. 30, n.2, 1993
- Paoli, M., Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni, Guerini, Milano, 1999
- Destination management e governo del territorio, Martini Umberto, 2017
- Destination Marketing, Steven Pike, 2008
- Progress in Tourism Marketing, Metin Kozak, Luisa Andreu, 2006
- Basic Marketing: A Managerial Approach, Edmund Jerone McCarthy
- The role of marketing philosophy in rural tourism development, Bozo Mihailovic, Ilija Moric, 2012
- Eiglier P, Langeard E., "Une approche nouvelle pour le marketing des services" , in Revue Française de Gestion, n.2, 1975

- Market-Driven Management: Evoluzione e Analisi Critica, Niccolò Gordini
- Tourism marketing, 1997, Lumsdon
- Natura e determinanti del vantaggio competitivo sostenibile nella prospettiva resource-based: alcune riflessioni critiche, Daniele Cerrato
- Franch M. (a cura di) Destination Management: Governance il turismo tra locale e globale, Giappichelli, Torino, 2002
- Varaldo R., Caroli M., 1999, "Il marketing del territorio: ipotesi di un percorso di ricerca", in Fontana e Caroli (a cura di), "Il marketing per lo sviluppo locale, in Sinergie, n. 49, pp.73-84
- Programma Di Sviluppo Turistico, Appendice urbanistica, Comune di Brusson, Architetto Claudia Garzena
- I Parchi e il cicloturismo: integrazione strategica per lo sviluppo locale, Agribusiness Paesaggio & Ambiente – Vol. XIV – N. 3 Marzo 2011, p. 186.
- Ritchie B.W. Bicycle tourism in The South Island of New Zealand: planning and management issue "Tourism Management", 1998
- Chang H.E., Chang H.L. A strategic study of bicycle tourism in Taiwan, "Journal of the Eastern Asia society for Transportation studies", vol 5, 2003
- Simonsen P.S., Jorgensen B, Cycle tourism. An economic and environmental sustainable form of tourism?, 1998
- Lumsdon L. Transport and Tourism: cycle tourism a model of sustainable development?, "Journal of Sustainable Tourism", 8 (5), 2000, pp. 361-377
- Schuett M., Holmes T, Using a collaborative approach to developing a regional bicycle tourism plan, "Journal of Hospitality and Leisure Marketing", vol 4 (1), 1996
- Lumsdon L. Transport and Tourism: cycle tourism a model of sustainable development?, "Journal of Sustainable Tourism", 8 (5), 2000, pp. 361-373
- Downward P., Lumsdon L. The Development of Recreational Cycle Routes: an evaluation of user needs, "Managing Leisure", 6, 2001
- Primo rapporto sul turismo enogastronomico italiano 2018, Garibaldi, R. 2018
- Il turismo enogastronomico in Italia: domanda, offerta e trend futuri, Roberta Garibaldi, 2018
- Analisi SWOT, Prof. Sergio Barile, Sapienza Università di Roma, 2019
- L'analisi SWOT: Uno strumento fondamentale per lo sviluppo della strategia, Christophe Speth, 2023
- Business SWOT Analysis, Sara Giussani, 2022

- Ski Tourism and Web Marketing Strategie: The Case of Ski Resort In France and Spain, Eduard Cristobal – Fransi, Natalia Daries, Antoni Serra-Cantallops, Josè Ramòn – Cardona and Maria Zorzano, 2018.
- 29° Concours de Patois “Abbe J.-B. Cerlogne, Brusson, Les 20,21 et 22 mai, 1991
- Stagionalità e destagionalizzazione, Candela Guido, Castellani Massimiliano, 2009
- Ipotesi di sviluppo per la destagionalizzazione dell’offerta turistica, Tiziana Rossin, 2002
- Fattorie didattiche: un’opportunità su molti fronti, Perazzone Anna, 2012
- The tutorial farms, Federica Ronchetti, Ingrid Castellani, Paola Fossati, 2011
- Escursionismo e attività outdoor come opportunità per lo sviluppo di un turismo lento nei territorio italiani di media montagna: mapping e risorse dell’Area Interna del Lazio “Monti Reatini”, Paielli Claudia, 2024
- “You Need At Least One Picture Daily, if Not, You’re Dead”: Content Creators and Platform Evolution in the Social Media Ecology, Arturo Arriagada and Francisco Ibanez, 2020
- Social Media Marketing Strategy – The case of Tik Tok, Luming Liu, 2022
- Trasformare il nostro mondo: L’agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, Ban Ki- moon, Segretario Generale delle Nazioni Unite

SITOGRAFIA

- Progetto Infoprati - PSR Lombardia 2014-2020 Op. 1.2.01
- glossariomarketing.it, marketing comunicazione e media
- <https://www.regione.taa.it>
- <https://www.unesco.it>
- <https://www.skicarosello.it>
- <https://www.villafranciacorta.it>
- <https://www.assolatte.it>
- <https://www.comune.brusson.ao.it>
- www.mine-experience.com
- <https://www.cm-evancon.vda.it>
- <https://www.lovevda.it>
- <https://www.scinordicovalledaosta.it>
- <https://www.visitmonterosa.com>
- <https://www.lavalleenotizia.it>
- <https://www.visitbrusson.com>
- <https://www.gulliver.it>
- <https://www.rifugivaldostani.it>
- <https://www.mine-experience.com>
- <https://www.scuolascibrussonpalasinaz.com>
- <https://www.corriere.it>
- <https://www.valledaosta-guidaturistica.it>
- <https://www.monterosaprestige.com>
- <https://www.monterosaski.eu>
- <https://www.irunning.it>

- <https://www.italiaskirama.it>
- <https://www.visitfiemme.it>
- <https://www.cvaspa.it>
- <https://www.soireeventikal.it>
- <https://www.facebook.com>
- <https://www.planetmountain.com>
- <https://climbook.com>
- <https://www.arev.it>
- <https://www.rainews.it>
- <https://www.regione.vda.it>
- <https://www.monvisopiemonte.com>
- <https://www.cuneotrekking.com>
- <https://unric.org/it/agenda-2030/>
- <https://www.guidealtamontagna.com>
- <https://www.skilife.ski>

INDICE DELLE FIGURE

- Figura n°1: Le cinque Fasi della Customer Journey del Trustica, Andrea Rossi
- Figura n°2: The Determinants of Destination Management System (DMS) and CSFs Evaluation Fod Madagascar, D Aurelien, Published in 2014
- Figura n°3: Fasi del processo di marketing territoriale. Fonte: Cercola et al., 2009
- Figura n°4: Tourism Stakeholder Map (Adapted from Freeman (2010))
- Figura n°5: Trentino Marketing, www.visittrentino.info
- Figura n°6: Festival Franciacorta in cantina, franciacortatour.com
- Figura n°7: Cartina Brusson, Office Du Tourisme – Brusson
- Figura n°8: Estoul, <https://www.visitmonterosa.com>
- Figura n°9: Bussola (Corno) da Estoul, <https://www.gulliver.it>
- Figura n°10: Rifugio alpino Arp / 2446 m / Loc. Palasinaz, <https://www.rifugivaldostani.it>
- Figura n°11: La miniera d'oro di Chamou
- Figura n°12: Mappa delle piste di Brusson, <https://www.italiaskirama.it>
- Figura n°13: Estoul, corsi di sci per bambini, <https://www.scuolascibrussonpalasinaz.com>
- Figura n°14: Sci di Fondo a Brusson: Trois Villages, <https://www.visitmonterosa.com>
- Figura n°15: Scialpinismo a Brusson, <https://www.monterosaski.eu>
- Figura n°16: Monterosa Bike, <https://www.monterosaprestige.com>
- Figura n°17: Volantino Monterosa Bike, <https://www.monterosaprestige.com>
- Figura n°18: Volantino Fromagerie Haut Val d'Ayas, <https://www.fromagerie.it>
- Figura n° 19: Batailles de reines, <https://www.lovevda.it>
- Figura n° 20: Sui luoghi del film Le otto montagne, <https://www.valledaosta-guidaturistica.it>
- Figura n°21: Analisi SWOT, elaborazione propria
- Figura n° 22: Logo Soirée Vertikal, <https://www.soireeventikal.it>

- Figura n° 23: Brusson Bike Paradise, <https://www.facebook.com>
- Figura n° 24: La Falesia di Extrapieraz, <https://visitmonterosa.com>
- Figura n°25: Alpeggio Alpe Litteran Estoul, <https://www.arev.it>
- Figura n°26: Fattorie didattiche, <https://www.lovevda.it>
- Figura n°27: Foto di gruppo del primo corso di formazione per guide di media montagna della Valle d'Aosta, Facebook Profilo Unione Valdostana Guide Alta Montagna
- Figura n°28: Tapis Roulant Estoul, <https://www.rainews.it>
- Figura n°29: Castello di Graines, <https://www.regione.vda.it>
- Figura n°30: Restaurant du Foyer, <https://www.visitmonterosa.com>
- Figura n°31: Artva, pala e sonda, <https://www.cuneotrekking.com>
- Figura n°32: Agenda 2030, <https://unric.org/it/agenda-2030/>
- Figura n°33: Proposta per il Comune di Brusson e la frazione di Estoul, elaborazione propria
- Figura n°34: Esempio promozione proposta, elaborazione propria

ALTRE FONTI

- Valdayas_official, Instagram Profile
- Visitmonterosa, Instagram Profile
- Monterosa Ski / Freeride Paradise, Instagram Profile
- Visit Ayas, Instagram Profile
- Brusson Bike Paradise, Facebook Profile