DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE E SOCIALI
CORSO DI LAUREA IN LINGUE E COMUNICAZIONE PER L'IMPRESA E IL TURISMO

Tesi di Laurea

Courmayeur come Destinazione di Lusso nelle Alpi: Analisi dell'Impatto Economico e Strategie di Internazionalizzazione

Relatore: Marco Vichi

Studentessa: Giorgia Raniero
Matricola: 22 E02 940

Anno accademico: 2024/2025

C'est le temps que tu as perdu pour ta rose qui fait ta rose si importante.

- *Antoine de Saint-Exupéry*

Indice

Introduzione 7

Capitolo 1: Il Turismo di Lusso nelle Alpi e il Caso Courmayeur 9

1.1 Definizione di Turismo di Lusso 9

1. 2 Trend Globali nel Turismo di Lusso 10

1. 3 Courmayeur: dalle Origini al Turismo di Lusso 11

Capitolo 2: Analisi Economica del Turismo di Lusso a Courmayeur 13

2.1 Dati e Statistiche del Turismo a Courmayeur 13

2.2 Comportamento di Spesa dei Turisti di Lusso 15

2.3 Impatto Economico Locale e Regionale 17

2.4 Comparazione con altre Destinazioni Montane di Lusso 19

2.4.1 Courmayeur verso l'Eccellenza: Strategie Vincenti per il Futuro 20

2.5 Benchmarking Economico 22

Capitolo 3: Indagine sulle percezioni di Courmayeur come Destinazione Turistica 26

3.1 Imprenditori e Operatori Locali a confronto 26

3.2 Opinioni di Residenti e Visitatori 28

3.2.1 Analisi dei Risultati e Considerazioni Personali 28

Capitolo 4: Sviluppo e Internazionalizzazione di Courmayeur come Destinazione di Lusso 33

4.1 Analisi SWOT della Destinazione 33

4.2 Problematiche Attuali e Soluzioni Proposte 36

4.3 Strategie di Marketing e Internazionalizzazione 38

4.4 Scenari di Sviluppo e Risultati Attesi 41

Conclusione 43

Bibliografia 45

Sitografia 48

Allegati 49

Ringraziamenti 50

Indice delle figure

Figura 1 – Arrivi e presenze di Italiani e Stranieri nel Comune di Courmayeur dal 2014 al 2024 13

Figura 2 – Valle d'Aosta: Tasso di occupazione (dati trimestrali e valori percentuali), anni 2019-2024 18

Figura 3 – Valle d'Aosta: Tasso di disoccupazione (dati trimestrali e valori percentuali), anni 2019-2024 18

Figura 4 – Arrivi, Presenze e Permanenza Media (2023) 23

Figura 5 – Confronto tra Courmayeur e le principali destinazioni alpine di lusso: spesa media giornaliera, tasso di occupazione alberghiera annuo e incidenza del turismo sul PIL locale. 24

Figura 6 – Motivazioni alla visita di Courmayeur 29

Figura 7 – Valutazione dell'esperienza di visita a Courmayeur 30

Figura 8 – Percezione dell'accessibilità economica di Courmayeur 30

Figura 9 – Punti di forza di Courmayeur secondo i visitatori e residenti 30

Figura 10 – Percezione della sostenibilità di Courmayeur 31

Figura 11 – Analisi SWOT di Courmayeur come Destinazione Turistica di Lusso 35

Figura 12 – Problematiche Attuali e Soluzioni Proposte 38

Figura 13 – Strategie di Marketing e Internazionalizzazione 40

Figura 14 – Obiettivi strategici e risultati attesi di sviluppo 42

Introduzione

Situata ai piedi del maestoso Monte Bianco, Courmayeur rappresenta una delle destinazioni turistiche più esclusive e rinomate delle Alpi italiane. Grazie alla sua posizione privilegiata, alla gloriosa storia e alla qualità delle infrastrutture, la località attrae un numero considerevole di visitatori ogni anno, offrendo un'esperienza turistica di pregio immersa in un contesto naturale straordinario. Il turismo montano di lusso a Courmayeur non si limita alla semplice ospitalità di fascia alta, ma si caratterizza per un'offerta esperienziale completa, che spazia dagli sport invernali alle esperienze enogastronomiche raffinate, fino ai servizi esclusivi offerti dagli hotel e resort a cinque stelle.

Storicamente, Courmayeur ha iniziato a svilupparsi come meta turistica già nel XIX secolo, quando divenne una destinazione privilegiata per l'aristocrazia europea, attratta dalla bellezza del paesaggio e dalle opportunità offerte dagli sport invernali. Con il tempo, l'offerta turistica si è evoluta per rispondere alle esigenze di un pubblico sempre più sofisticato, portando alla nascita di strutture ricettive di altissimo livello, ristoranti stellati e servizi esclusivi, che hanno consolidato il posizionamento di Courmayeur nell’elenco delle principali località di lusso delle Alpi. Questa evoluzione ha reso il turismo di lusso un settore strategico per l’economia locale, con un impatto significativo sull'occupazione e sugli investimenti infrastrutturali.

- Obiettivi della ricerca

L'obiettivo principale di questa ricerca è analizzare il ruolo strategico del turismo di lusso a Courmayeur, valutandone l'impatto economico a livello locale e regionale e identificando strategie efficaci per la sua internazionalizzazione. In particolare, la ricerca si propone di:

- Esaminare le dinamiche del turismo di lusso a Courmayeur e il suo contributo all'economia valdostana.
- Analizzare le tendenze globali del settore e il posizionamento di Courmayeur rispetto ad altre destinazioni montane di lusso.
- Individuare strategie per attrarre una *high-end* sempre più esigente e diversificata.

- Valutare le implicazioni ambientali e le possibili soluzioni per un turismo di lusso sostenibile, considerando l'impatto del cambiamento climatico sugli ecosistemi di alta quota.

- Domande della ricerca

  La ricerca si sviluppa intorno alle seguenti domande chiave:

1. Qual è l'attuale impatto economico del turismo di lusso a Courmayeur?
2. Quali strategie potrebbero migliorare la competitività della località a livello globale?
3. Qual è il posizionamento di Courmayeur rispetto ad altre località di lusso come Saint-Moritz in Svizzera, Chamonix in Francia e Aspen negli USA?
4. Quali investimenti sarebbero necessari per attrarre più turismo *d'élite*?
5. Come il cambiamento climatico influisce sul turismo di lusso in alta montagna e quali strategie possono essere adottate per mitigare i rischi?

- Metodologia

  L'analisi si basa su un approccio misto, combinando metodi quantitativi e qualitativi. In particolare:

- Analisi dei dati esistenti: verranno esaminate statistiche sul turismo e sulla spesa turistica, con particolare attenzione ai dati forniti da enti locali e organizzazioni internazionali.
- Interviste a *stakeholder* locali: saranno coinvolti imprenditori, amministratori pubblici e turisti per raccogliere opinioni e prospettive dirette sul settore.
- Sondaggi: attraverso questionari rivolti ai residenti e ai visitatori, verrà analizzata la percezione della qualità dell'offerta turistica di lusso a Courmayeur.
- *Benchmarking* competitivo: Courmayeur verrà confrontata con altre destinazioni alpine di lusso per individuare strategie applicabili al contesto locale.

Capitolo 1: Il Turismo di Lusso nelle Alpi e il Caso Courmayeur

1.1 Definizione di Turismo di Lusso

Il turismo di lusso rappresenta un segmento di mercato in costante evoluzione, caratterizzato dalla ricerca di esperienze esclusive, servizi altamente personalizzati e un'attenzione meticolosa alla qualità e al dettaglio. Questo tipo di turismo non si limita a soggiorni in hotel di alta categoria, ma si estende a un'offerta più ampia che comprende esperienze su misura, immerse in contesti unici e riservati a una clientela selezionata.

Nel contesto alpino, il turismo di lusso si distingue per la possibilità di soggiornare in strutture ricettive d'eccellenza, progettate per offrire il massimo comfort e un'atmosfera raffinata. Le esperienze che accompagnano questo tipo di soggiorno spaziano dall'accesso esclusivo a impianti sciistici e aree private, alle cene gourmet preparate da chef stellati, fino alle attività *outdoor* altamente personalizzate. L'*heliskiing*, le escursioni private con guide esperte, le degustazioni enogastronomiche in rifugi d'alta quota e i trattamenti benessere su misura sono solo alcune delle proposte che caratterizzano questo segmento.

Un elemento sempre più centrale nel turismo di lusso è l'attenzione alla sostenibilità. I viaggiatori di fascia alta non cercano solo il comfort e l'esclusività, ma desiderano anche esperienze che rispettino l'ambiente e contribuiscano al benessere delle comunità locali. Le strutture di lusso stanno quindi adottando l'utilizzo di materiali eco-sostenibili, riducendo l'impatto ambientale delle loro attività e investendo in soluzioni innovative per garantire un equilibrio tra lusso e sostenibilità.

Courmayeur si distingue come una delle destinazioni alpine più rappresentative di questa evoluzione, grazie alla sua capacità di offrire un lusso autentico, profondamente legato alla valorizzazione del territorio. Come sottolineato da Pine e Gilmore (2019)[1] nel loro lavoro *The Experience Economy*, il turismo di lusso oggi non si fonda più esclusivamente sulla qualità tangibile dei servizi, ma sulla capacità di offrire esperienze memorabili e coinvolgenti dal punto di vista emotivo per il viaggiatore.

[1] B. JOSEPH PINE II - JAMES H. GILMORE, *The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Cambridge 2019.

1. 2 Trend Globali nel Turismo di Lusso

Negli ultimi anni, il turismo di lusso ha subito profonde trasformazioni, influenzate dai mutamenti socioeconomici e dalle nuove esigenze di una clientela sempre più attenta alla qualità dell'esperienza. Il concetto di lusso non si limita soltanto al possesso di beni esclusivi, ma si traduce sempre più nella possibilità di vivere esperienze autentiche, uniche e altamente personalizzate.

Una delle tendenze più significative è il turismo esperienziale, che spinge i viaggiatori di fascia alta a cercare attività uniche e irripetibili. In questo contesto, le Alpi offrono un'infinità di possibilità, come la scoperta dei ghiacciai del Monte Bianco con guide esperte, escursioni notturne sotto le stelle con degustazioni di prodotti tipici o soggiorni in chalet esclusivi con chef privati.

Il benessere è un altro elemento chiave, con una crescita esponenziale della domanda di trattamenti personalizzati. Strutture come QC Terme Monte Bianco offrono esperienze rigeneranti che uniscono il fascino del paesaggio alpino a trattamenti esclusivi.

La sostenibilità è diventata un valore imprescindibile per il turismo di lusso, con un crescente impegno, da parte degli addetti, nella riduzione dell'impatto ambientale. Le strutture alberghiere di alta gamma stanno adottando materiali eco-sostenibili, sistemi di riduzione delle emissioni di CO_2 e fonti di energia rinnovabile. Secondo il World Travel & Tourism Council (2023)[2], il 65% dei viaggiatori di lusso considera la sostenibilità un fattore determinante nella scelta della propria destinazione.

I professionisti dell'accoglienza di Courmayeur, consapevoli di queste tendenze, hanno avviato un percorso di trasformazione per rimanere competitivi nel settore, investendo in infrastrutture innovative e servizi di alto livello. Come evidenziato nel Piano Strategico per il Turismo 2023-2027 del Ministero del Turismo Italiano (2023)[3], il futuro del turismo dipenderà dalla capacità di coniugare tradizione e innovazione, offrendo ai visitatori esperienze uniche nel rispetto dell'ambiente.

[2] WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (WTTC), *Travel and Tourism Economic Impact 2023*, report annuale, 2023.

[3] MINISTERO DEL TURISMO ITALIANO, *Piano Strategico per il Turismo 2023-2027*, Roma, 2023.

1. 3 Courmayeur: dalle Origini al Turismo di Lusso

La storia turistica di Courmayeur affonda le sue radici nel XVII secolo, quando la località cominciò a essere frequentata da una clientela selezionata e di alto rango, attratta dalle presunte virtù terapeutiche delle sue acque minerali. L'interesse per queste risorse naturali si consolidò grazie alle indagini promosse dalla duchessa Maria Giovanna Battista, figura centrale nello sviluppo del territorio, che commissionò ricerche scientifiche e sostenne la realizzazione delle prime infrastrutture necessarie a rendere fruibili le fonti curative.[4] Questo primo embrione di turismo aristocratico, incentrato sul benessere e sulla salute, segnò una tappa fondamentale nella storia di Courmayeur, ponendo le basi per la sua progressiva affermazione come località attrattiva ben oltre i confini della regione.

Durante il XIX secolo, l'interesse si spostò progressivamente verso la montagna in quanto luogo di esplorazione e avventura, portando a Courmayeur alpinisti e scienziati europei. Fu nel corso del Novecento, con l'affermazione dello sci come pratica sportiva diffusa, che Courmayeur avviò una trasformazione radicale della propria identità turistica. A partire dagli anni Quaranta vennero realizzati i primi impianti di risalita, tra cui la slittovia di Dolonne, seguita da cabinovie e ski-lift che diedero vita al moderno comprensorio sciistico.[5]

Negli anni Cinquanta e Sessanta, Courmayeur fu anche al centro della scena alpinistica internazionale grazie alla presenza di Walter Bonatti, figura leggendaria dell'alpinismo mondiale. Bonatti, noto per le sue imprese estreme e per una visione dell'alpinismo basata su etica, solitudine e sfida interiore, elesse Courmayeur a sua base operativa, contribuendo a rafforzarne il prestigio come capitale dell'alpinismo sulle Alpi. Le sue ascensioni epiche, come la solitaria al Pilastro del Dru, resero questo territorio un punto di riferimento per generazioni di alpinisti.[6] In suo onore, sorge oggi a Courmayeur il Rifugio Walter Bonatti, situato lungo l'Alta Via n.1, che celebra la sua eredità e continua ad accogliere escursionisti e amanti della montagna nel cuore delle Alpi.

Un ulteriore e decisivo salto di qualità è avvenuto nel 2015 con l'apertura al pubblico della funivia Skyway Monte Bianco, un impianto all'avanguardia sia dal punto di vista tecnologico che architettonico. Questo progetto ambizioso ha rafforzato in modo significativo l'immagine di

---

[4] LUCIANO MARELIATI, *Courmayeur nella storia*, s.l., 2017, p.16.

[5] LUCIANO MARELIATI, *Courmayeur nella storia*, cit., pp. 19-21.

[6] MARTA FASOLO, "*Walter Bonatti: la storia di un alpinista leggendario e le sue grandi imprese"*, Cammini d'Italia, online, https://camminiditalia.org/walter-bonatti-alpinismo/#La_giovinezza_di_Walter_Bonatti_dalle_origini_a_una_passione_inaspettata

Courmayeur come destinazione di eccellenza.[7] Le cabine rotanti, l'estetica futuristica delle stazioni e l'impareggiabile panorama sulla catena del Monte Bianco offrono ai visitatori un'esperienza unica e suggestiva, perfettamente in sintonia con le esigenze di un turismo di lusso sempre più attento alla qualità, all'innovazione e all'emozione visiva.

Courmayeur è così passata dall'essere un piccolo villaggio di montagna a un simbolo internazionale dell'ospitalità alpina. Se le prime forme di turismo erano motivate da esigenze di cura e benessere, oggi la località si presenta come una destinazione esclusiva, in grado di attrarre un turismo di fascia alta. Hotel di lusso, boutique, ristoranti gourmet, esperienze personalizzate e infrastrutture moderne convivono con un paesaggio naturale di straordinaria bellezza. L'identità turistica contemporanea di Courmayeur è il risultato di una stratificazione secolare che ha saputo valorizzare le risorse naturali e culturali, reinterpretandole in chiave di eccellenza e innovazione. In questo senso, Courmayeur rappresenta uno dei casi più emblematici di trasformazione da villaggio alpino a destinazione di turismo di lusso in Italia.

[7] LUCIANO MARELIATI, *Courmayeur nella storia*, cit., p. 23

Capitolo 2: Analisi Economica del Turismo di Lusso a Courmayeur

2.1 Dati e Statistiche del Turismo a Courmayeur

Negli ultimi dieci anni, il flusso turistico a Courmayeur ha mostrato una crescita significativa, interrotta solo dalla crisi globale causata dalla pandemia di COVID-19. Analizzando i dati forniti dal Comune di Courmayeur, è possibile tracciare un quadro dettagliato dell'evoluzione del turismo nella località, con particolare attenzione agli arrivi, alle presenze e alla provenienza dei turisti, nonché all'impatto della pandemia sul settore.

Anno	Arrivi Italiani	Arrivi Stranieri	Presenze Italiani	Presenze Stranieri	Totale Arrivi	Totale Presenze
2014	65.426	76.803	205.623	200.706	142.229	406.329
2015	80.914	82.301	243.280	204.771	163.215	448.051
2016	94.710	97.859	281.776	229.768	192.569	511.544
2017	92.505	103.950	269.322	241.109	196.455	510.431
2018	91.146	114.314	264.207	254.174	205.460	518.381
2019	99.398	119.364	284.699	258.932	218.762	543.631
2020	70.805	53.136	222.720	138.840	123.941	361.560
2021	72.219	47.738	225.367	87.797	119.957	313.159
2022	100.655	100.637	296.813	222.302	201.292	519.115
2023	98.259	117.152	289.912	254.141	215.411	544.053
2024	100.774	132.358	297.164	278.620	233.132	575.784

Figura 1 – Arrivi e presenze di Italiani e Stranieri nel Comune di Courmayeur dal 2014 al 2024[8]

Tra il 2014 e il 2019, Courmayeur ha vissuto una fase di crescita significativa in termini di flussi turistici, segnando un periodo di espansione che si è allineato alle dinamiche globali del turismo di lusso. In questi cinque anni, gli arrivi sono aumentati di oltre il 50%, passando da circa 142.000 a

[8] COMUNE DI COURMAYEUR, *Arrivi e presenze di italiani e stranieri dal 2014 al 2024,* documento interno.

quasi 219.000, mentre le presenze hanno sfiorato le 544.000 unità. La crescita si è distribuita in maniera equilibrata tra il mercato domestico e quello internazionale: i turisti stranieri hanno mantenuto una quota stabile attorno al 50-55% del totale, confermando la vocazione internazionale della destinazione. Questo trend si inserisce nel più ampio fenomeno dell'espansione del turismo premium, rilevato anche dal WTTC Economic Impact Report 2023[9], che individua nella montagna una delle mete privilegiate per un turismo esperienziale e di alta gamma.

Il 2020, tuttavia, ha segnato una brusca inversione di tendenza a causa della pandemia di COVID-19. Le restrizioni ai viaggi, la chiusura delle frontiere e le misure di contenimento hanno portato a un crollo degli arrivi e delle presenze. Nel 2020, gli arrivi totali sono diminuiti del 43% rispetto all'anno precedente mentre le presenze hanno registrato una flessione del 33%. Questo calo è stato particolarmente evidente tra i turisti stranieri, che hanno dimezzato la loro presenza. La pandemia ha infatti colpito in modo sproporzionato il turismo internazionale, come sottolineato da uno studio dell'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO)[10], che ha rilevato una contrazione del 74% dei flussi turistici globali nel 2020 rispetto all'anno precedente. E' importante osservare che, pur nella difficoltà, Courmayeur ha mantenuto una capacità attrattiva superiore alla media di altre destinazioni alpine.

La ripresa, sebbene graduale, è iniziata già nel 2021. A un anno di distanza dall'esplosione della crisi sanitaria, i dati mostrano segnali di recupero, con arrivi e presenze in crescita, fino a sfiorare nel 2022 i livelli pre-pandemia. Le proiezioni per il 2024 indicano una crescita ulteriore, segnando un ritorno alla normalità e una possibile espansione del settore. Tuttavia, è opportuno considerare che nel 2023 sono stati programmati importanti lavori di ristrutturazione per il Traforo del Monte Bianco, il cui avvio è avvenuto nel 2024, con successive chiusure complete anche nel 2025. Sebbene calendarizzati in periodi di bassa stagione per ridurne l'impatto, questi interventi infrastrutturali hanno influenzato e continueranno a influenzare in modo significativo la mobilità verso Courmayeur, incidendo potenzialmente sui flussi turistici, in particolare quelli provenienti dal mercato estero.

Un aspetto interessante del turismo a Courmayeur è la sua stagionalità. La località è tradizionalmente associata alla stagione invernale, grazie alle sue rinomate piste da sci e alle

[9] WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (WTTC), *Travel and Tourism Economic Impact 2023*, report annuale, 2023.

[10] ORGANIZZAZIONE MONDIALE DEL TURISMO (UNWTO), Impact assessment of the COVID-19 outbreak on international tourism, 2023.

attrazioni legate alla neve. Ciononostante, negli ultimi anni si è osservato un aumento della domanda anche durante i mesi estivi, con turisti attratti dalle opportunità di escursionismo, arrampicata e relax in un contesto naturale incontaminato. Questo fenomeno è in linea con la tendenza globale del "turismo 365 giorni", promossa da strategie di sviluppo territoriale che mirano a destagionalizzare l'offerta turistica[11].

Per quanto riguarda la provenienza dei turisti, i dati mostrano una significativa presenza di visitatori stranieri, che rappresentano una quota consistente degli arrivi e delle presenze. Nel periodo compreso tra il 2014 e il 2024, la quota di turisti stranieri si è mantenuta relativamente stabile, attestandosi tra il 50% e il 55% del totale, con un'eccezione durante la fase critica della pandemia da Covid-19. Questo dato conferma l'attrattiva internazionale di Courmayeur, che riesce a coniugare il fascino delle Alpi con un'offerta di servizi di lusso di alto livello.

2.2 Comportamento di Spesa dei Turisti di Lusso

Comprendere il comportamento di spesa dei turisti di lusso è fondamentale per valutare l'impatto economico di questo segmento su una destinazione come Courmayeur. Si tratta di una clientela che non si limita a ricercare un soggiorno confortevole, ma che aspira a vivere esperienze esclusive, autentiche e altamente personalizzate. Non sorprende, quindi, che questi visitatori siano disposti a sostenere una spesa giornaliera significativa, che si traduce in un beneficio economico diretto e indiretto per il territorio.

Secondo il WTTC Economic Impact Report, i turisti di lusso spendono in media tra 600 e 1.200 euro al giorno. Il Monitor Altagamma Bain 2023 evidenzia come proprio le destinazioni di montagna di élite riescano a generare una spesa media superiore rispetto ad altre mete turistiche, grazie alla capacità di coniugare ospitalità di alto livello, enogastronomia di eccellenza e attività esperienziali tailor-made.

Una delle principali voci di spesa legata ai visitatori è rappresentata dall'alloggio, al quale, secondo il WTTC (2023), viene destinato il 40-50% del budget, da parte dei turisti di lusso. La località di Courmayeur offre una selezione ristretta, ma altamente qualificata, di hotel cinque stelle, chalet privati e resort di lusso, che si distinguono non solo per la qualità delle strutture, ma anche per i servizi esclusivi proposti. Strutture come il Grand Hotel Royal e Golf non si limitano a offrire

[11] STRATEGIA DI SVILUPPO LOCALE GAL VALLE D'AOSTA, *Strategia di Sviluppo Locale*, documento locale.

ospitalità, ma propongono esperienze complete che includono spa private, chef privati, personal concierge e servizi su misura, che possono far lievitare le tariffe fino a 1.000 euro a notte, specialmente durante l'alta stagione[12].

Alla qualità dell'ospitalità si affianca un'offerta enogastronomica di altissimo livello, come evidenziato dal *Luxury Spending Trends in 2023*, che segnala un crescente interesse da parte dei viaggiatori di lusso per esperienze culinarie di elevata qualità durante i loro soggiorni[13]. Courmayeur è sede di ristoranti stellati Michelin e locali gourmet che arricchiscono l'esperienza del soggiorno. Luoghi come il Maison Vieille e il Pierre Alexis 1877 rappresentano solo alcuni esempi di come la ristorazione sia diventata un vero e proprio asset strategico per la destinazione. Le esperienze culinarie, che si traducono spesso in percorsi degustazione e cene tematiche, possono superare i 150 euro a persona e rappresentano una componente fondamentale nella costruzione dell'immagine luxury di Courmayeur.

Non meno rilevante è la componente legata alle attività outdoor e agli sport esclusivi, che contribuiscono a diversificare e personalizzare l'offerta. Dalle escursioni guidate sul Monte Bianco ai voli panoramici in elicottero, fino ai trattamenti benessere nei centri termali di lusso, ogni esperienza è studiata per soddisfare un pubblico esigente, disposto a investire cifre importanti in cambio di servizi unici. Tali attività, spesso organizzate tramite concierge dedicati o agenzie specializzate, raggiungono costi che variano dalle centinaia alle migliaia di euro, in funzione della tipologia e del grado di personalizzazione richiesto.

Infine, lo shopping di alta gamma costituisce un'altra leva rilevante nella spesa complessiva del turista di lusso. Courmayeur ospita boutique monomarca dei più prestigiosi marchi internazionali, tra cui Moncler, Prada e Gucci, accanto a concept store e gallerie d'arte che propongono oggetti d'arredo, artigianato locale e pezzi unici. Secondo il Global Luxury Shopping Trends Report 2023[14], i turisti di lusso spendono in media il 10-15% del loro budget in shopping, con una preferenza per prodotti locali ed esclusivi che possano ricordare loro l'esperienza vissuta.

---

[12] GRAND HOTEL ROYAL E GOLF, sito ufficiale, online, https://www.hotelroyalegolf.com/, ultima consultazione: 29 maggio 2025.

[13] FONDAZIONE ALTAGAMMA, *Long Live Luxury: Converge to Expand through Turbulence – Executive Summary*, online, https://altagamma.it/media/source/Executive%20Summary%20Monitor%202023%20Altagamma%20Bain.pdf

[14] FONDAZIONE ALTAGAMMA, *Monitor Altagamma Bain 2023*, cit.

2.3 Impatto Economico Locale e Regionale

Il turismo di lusso rappresenta una leva strategica fondamentale per l'economia della Valle d'Aosta e, in particolare, per la località di Courmayeur. La presenza di un turismo d'élite contribuisce significativamente al PIL regionale, favorendo l'occupazione e stimolando una crescita economica sostenibile.

L'apporto economico del turismo di alta gamma alla Valle d'Aosta è evidente nell'incremento del valore aggiunto generato dai visitatori. Secondo i dati più recenti sulla situazione socioeconomica della regione (2024), il PIL della Valle d'Aosta ha registrato una crescita dell'1%, raggiungendo un valore stimato di 4,82 miliardi di euro. Il turismo continua a essere il principale motore economico, con un aumento delle presenze del 18% nella stagione invernale 2023-2024, arrivando a circa 1,73 milioni di visitatori. Questi dati confermano come il comparto turistico, e in particolare quello di fascia alta, abbia non solo recuperato i livelli pre-pandemici, ma stia contribuendo attivamente alla ripresa economica complessiva della regione.

L'impatto del turismo di lusso non si limita al solo contributo al PIL, ma si estende alla creazione di nuove opportunità lavorative. Il mercato del lavoro nella regione ha registrato una crescita significativa, con un incremento dell'occupazione del 3% nel 2023 e una riduzione della disoccupazione a 2.400 unità, il valore più basso dal 2018. Il numero di occupati ha raggiunto le 56.800 unità, evidenziando una progressiva ripresa rispetto agli anni precedenti. Questo fenomeno è particolarmente evidente nei settori dell'ospitalità, della ristorazione e dei servizi di lusso, che richiedono personale altamente qualificato per soddisfare le esigenze di una clientela internazionale.[15]

[15] REGIONE AUTONOMA VALLE D'AOSTA, *Situazione socioeconomica e turistica della Valle d'Aosta 2024*, Aosta, Regione Autonoma Valle d'Aosta, 2024, pp. 14-16.

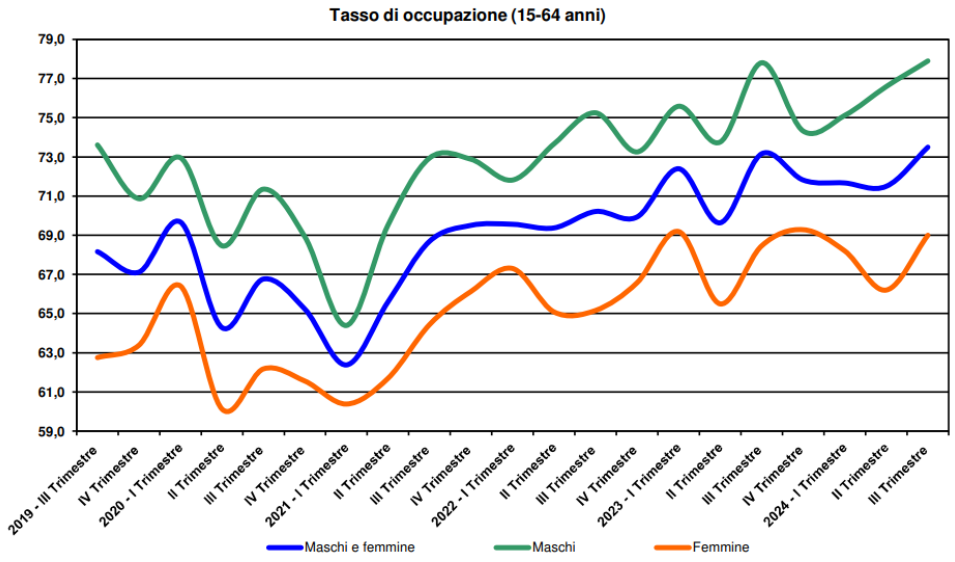

Figura 2 – Valle d'Aosta: Tasso di occupazione (dati trimestrali e valori percentuali), anni 2019-2024

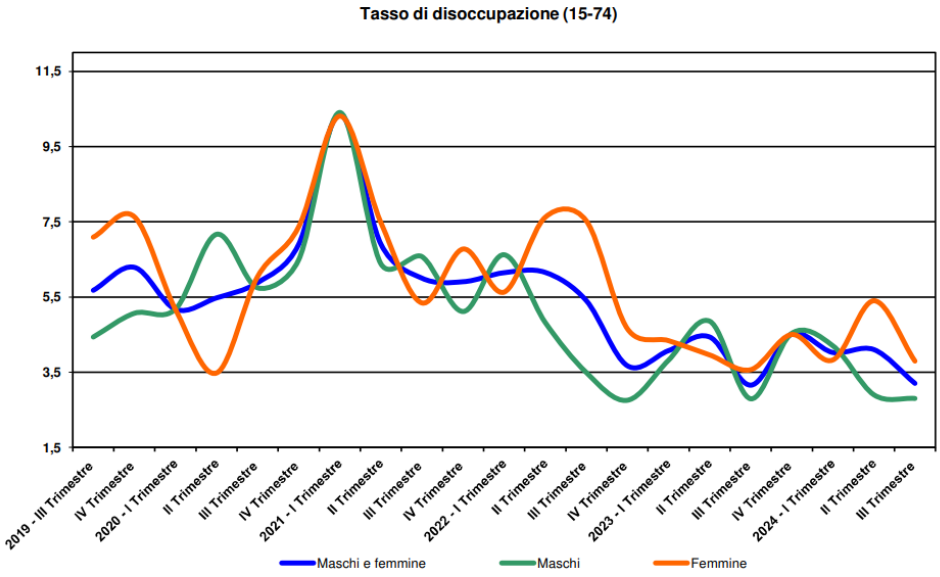

Figura 3 – Valle d'Aosta: Tasso di disoccupazione (dati trimestrali e valori percentuali), anni 2019-2024[16]

Allo stesso tempo, l'indotto generato da questo segmento coinvolge settori complementari, come l'enogastronomia di alta gamma, il benessere e il commercio di prodotti artigianali di pregio. Il mercato dei prodotti locali, infatti, trae grande vantaggio dalla presenza di turisti disposti a investire

[16] REGIONE AUTONOMA VALLE D'AOSTA, *Principali indicatori del mercato del lavoro*, documento scaricato da www.regione.vda.it, consultato il 17 marzo 2025.

in esperienze autentiche e beni di qualità, favorendo il mantenimento delle tradizioni e delle tecniche artigianali proprie del territorio.[17]

2.4 Comparazione con altre Destinazioni Montane di Lusso

Nell'ambito del turismo di lusso alpino, Courmayeur si confronta con altre tre destinazioni di fama internazionale: Chamonix in Francia, Saint- Moritz in Svizzera e Aspen negli Stati Uniti. Questi luoghi, pur condividendo una vocazione per l'accoglienza di una clientela di alta gamma, si sono evoluti attraverso percorsi distinti che ne hanno definito l'identità e il successo. Analizzare la loro storia, il modello di sviluppo e le strategie adottate consente di delineare spunti utili per il rafforzamento del posizionamento di Courmayeur sul mercato del turismo di lusso.

Chamonix-Mont-Blanc è riconosciuta come una delle più antiche e prestigiose destinazioni turistiche alpine. La sua notorietà ebbe inizio nel 1741, quando i viaggiatori inglesi William Windham e Richard Pococke esplorarono la valle, suscitando l'interesse di scienziati, artisti e altri studiosi. Un ulteriore evento che segnò la sua ascesa fu la prima ascensione al Monte Bianco nel 1786, effettuata da Jacques Balmat e Michel-Gabriel Paccard, un'impresa che contribuì a consolidare la reputazione della valle come centro dell'alpinismo. Nel corso del XIX secolo, la costruzione del treno del Montenvers nel 1901 e l'organizzazione dei Giochi Olimpici invernali del 1924 segnano tappe fondamentali nell'affermarsi del turismo a Chamonix. Oggi, la località si distingue per un'offerta che coniuga esperienze di avventura estrema, come eliski, arrampicata su ghiaccio e sci fuori pista, a servizi di lusso, soddisfacendo le esigenze di una clientela internazionale in cerca di esperienze autentiche senza rinunciare a strutture di alto livello.[18]

Saint- Moritz è universalmente riconosciuta come la culla del turismo invernale di lusso. Il suo sviluppo turistico ha avuto inizio nella seconda metà del XIX secolo, grazie all'iniziativa di Johannes Badrutt, proprietario dell'hotel Kulm, che nel 1864 fece una proposta audace ai suoi ospiti britannici: trascorrere l'inverno in Engadina, garantendo loro un clima piacevole e soleggiato. Questo gesto segnò l'inizio di una tradizione che ha consacrato St. Moritz come una delle mete più

[17] REGIONE AUTONOMA VALLE D'AOSTA, *Situazione socioeconomica e turistica della Valle d'Aosta 2024*, cit., p. 35.

[18] MON SÉJOUR EN MONTAGNE, *"Quand le tourisme a-t-il commencé à Chamonix'"*, 4 luglio 2023, online, https://www.mon-sejour-en-montagne.com/actualites/quand-le-tourisme-a-t-il-commence-a-chamonix/, ultima consultazione: 29 maggio 2025.

esclusive a livello mondiale. Nel corso degli anni, la località ha costruito una solida reputazione, ospitando eventi di rilevanza internazionale, tra cui due edizioni dei Giochi Olimpici Invernali (1928 e 1948), e manifestazioni come il White Turf, che attraggono l'alta borghesia e la nobiltà europea. Il lusso che caratterizza Saint- Moritz si manifesta non solo nelle strutture ricettive d'eccellenza, ma anche in una vasta gamma di servizi personalizzati, boutique di alta moda e un mercato immobiliare tra i più esclusivi al mondo.[19]

Aspen, situata nelle Montagne Rocciose del Colorado, ha vissuto una trasformazione fondamentale da centro minerario a una delle destinazioni più prestigiose e cosmopolite degli Stati Uniti. A partire dagli anni '40, fu riscoperta da industriali e intellettuali, tra cui Walter Paepcke e sua moglie Elizabeth, che immaginarono la città come una comunità in cui sport, cultura e benessere potessero coniugarsi armoniosamente. La fondazione dell'Aspen Institute, insieme all'organizzazione di eventi culturali di grande prestigio come l'Aspen Music Festival e l'Aspen Ideas Festival, ha contribuito a consolidare il marchio di Aspen come un centro d'élite, attraendo una clientela internazionale e distinguendosi per il suo stile di vita che integra attività outdoor, arte e impegno intellettuale.[20]

2.4.1 Courmayeur verso l'Eccellenza: Strategie Vincenti per il Futuro

L'analisi delle esperienze di Chamonix, Saint- Moritz e Aspen offre una panoramica utile per comprendere come diverse destinazioni alpine di lusso abbiano raggiunto il loro successo internazionale, ognuna seguendo un percorso unico, ma tutte accomunate da strategie efficaci e orientate all'eccellenza. Questi modelli di sviluppo possono servire da guida per il futuro di Courmayeur, che ha la possibilità di rafforzare il suo posizionamento nel mercato del turismo di alta gamma attraverso un'attenta selezione e integrazione di queste pratiche.

Uno degli aspetti chiave che emerge è la capacità di Chamonix di combinare l'adrenalina delle attività sportive dal forte impatto emozionale – come alpinismo, freeride e sport estremi – con l'offerta di servizi di lusso. Questo approccio ha reso Chamonix una meta ideale per una clientela in cerca di esperienze autentiche e adrenaliniche, senza rinunciare al comfort esclusivo.

---

[19] XAVIER MAUDUIT, *"L'histoire de la mythique station Saint-Moritz"*, France Inter, 19 febbraio 2017, online, https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/la-chronique-de-xavier-mauduit/l-histoire-de-la-mythique-station-saint-moritz-8998703, ultima consultazione: 29 maggio 2025.

[20] ASPEN CHAMBER, "*Aspen Chamber Resort Association 2023 Tourism Outlook Forum"*, 28 novembre 2023, online, https://www.youtube.com/watch?v=3SuvagJzzOs.

Courmayeur, pur mantenendo il suo fascino tradizionale, potrebbe trarre spunto dalla dinamica proposta da Chamonix, arricchendo la propria offerta di esperienze outdoor ad alto tasso di emozione, come eliski, sci fuori pista, o arrampicata su ghiaccio, abbinandole a servizi di alta classe che rispondano alle esigenze di un pubblico benestante e avventuroso. L'integrazione di queste esperienze con l'ospitalità di qualità rappresenterebbe un perfetto equilibrio tra lusso e sport, rafforzando l'appeal della località.

In parallelo, la lezione di Saint- Moritz suggerisce l'importanza di mantenere una proposta chiara e coerente, indirizzata a un pubblico esclusivo. Saint-Moritz ha costruito il suo prestigio attraverso una strategia basata su eventi di alto livello, servizi tailor-made e una continua attenzione alla qualità delle strutture ricettive. In questo contesto, Courmayeur potrebbe rafforzare la propria immagine attraverso l'organizzazione di eventi ricorrenti che si contraddistinguano per l'eleganza e l'esclusività, come accade con il White Turf di St. Moritz. Un simile impegno nella cura dell'immagine e nella creazione di esperienze uniche e memorabili consoliderebbe la percezione di Courmayeur come una destinazione premium, in grado di offrire il massimo sia in termini di lusso che di autenticità.

Infine, Aspen fornisce un'altra importante lezione, quella di come un brand culturale forte e ben radicato possa arricchire una destinazione turistica. La trasformazione di Aspen da cittadina mineraria a un centro di eccellenza culturale e sportiva ha avuto un impatto significativo sulla sua attrattiva internazionale. Grazie a istituzioni culturali come l'Aspen Institute e a eventi prestigiosi come l'Aspen Music Festival, la città ha saputo associare la bellezza naturale con un'offerta culturale di altissimo livello. Questo modello potrebbe rappresentare un'interessante fonte di ispirazione per Courmayeur, che già ospita eventi culturali — come conferenze e festival — organizzati specialmente durante il mese di agosto o in occasione delle festività natalizie. Tuttavia, tali iniziative, sebbene significative, risultano ancora fortemente legate alla stagionalità e non costituiscono una presenza continuativa nel corso dell'anno. Per rafforzare l'identità di Courmayeur come luogo di sintesi tra natura e cultura, potrebbe essere auspicabile una strategia di programmazione culturale più stabile e distribuita nel tempo, capace di attrarre un pubblico diversificato e qualificato anche al di fuori dei tradizionali picchi turistici.

Combinando le strategie sportive, culturali ed eleganti di queste tre destinazioni, Courmayeur ha l'opportunità di sviluppare un modello unico che non solo risponda alle esigenze della sua clientela, ma che faccia anche emergere il suo potenziale come una delle destinazioni alpine di lusso più

ambite a livello internazionale. L'integrazione di un turismo sportivo d'élite, un'offerta culturale ricca e l'intransigenza nel mantenere elevati standard di ospitalità permetterebbero a Courmayeur di attrarre una clientela globale, consolidando la propria posizione nel panorama delle località alpine più prestigiose.

2.5 Benchmarking Economico

Il benchmarking economico rappresenta uno strumento basato sul confronto sistematico, di fondamentale importanza per comprendere il posizionamento di Courmayeur rispetto ad alcune delle principali destinazioni alpine di lusso: Chamonix Mont-Blanc, Saint-Moritz e Aspen. L'obiettivo di questa analisi è duplice: da un lato misurare le performance economiche in termini di attrattività, spesa e permanenza media dei turisti, dall'altro individuare le opportunità di miglioramento che consentano a Courmayeur di rafforzare la propria competitività nel panorama internazionale.

Il settore turistico rappresenta un asse portante dell'economia di Courmayeur, contribuendo al 60% del prodotto interno lordo del comune. Questo dato si inserisce in un contesto regionale in cui il turismo complessivamente pesa per il 13% del PIL della Valle d'Aosta[21]. Nel 2023, Courmayeur ha registrato 215.411 arrivi turistici, con un totale di 544.053 presenze. Rispetto al 2022, si è registrato un incremento del 5,3% negli arrivi e del 4,8% nelle presenze. La permanenza media dei visitatori si attesta a 2,5 notti, un dato che risente ancora della forte stagionalità del flusso turistico, concentrato principalmente nei mesi invernali e, in misura minore, nella stagione estiva[22].

Passando a Chamonix Mont-Blanc, i dati rilevano per il 2023 un totale di 617.167 arrivi e 1.772.922 di presenze[23]. La permanenza media si attesta a quasi 3 notti, superiore rispetto a Courmayeur. Saint- Moritz, secondo l'Ufficio federale di statistica della Svizzera., ha registrato 284.041 arrivi e oltre 780.000 presenze, con una permanenza media di 2,8 notti.

[21] REGIONE AUTONOMA VALLE D'AOSTA, *Situazione socioeconomica e turistica della Valle d'Aosta 2024*, cit., pp. 7-9.
[22] REGIONE AUTONOMA VALLE D'AOSTA, *Situazione socioeconomica e turistica della Valle d'Aosta 2024*, cit., p. 10
[23] G2A CONSULTING, *Bilan de fin de saison Vallée de Chamonix*, 2023, documento locale.

Aspen, negli Stati Uniti, rappresenta un benchmark internazionale per il turismo montano di lusso. I dati riguardanti la località di Aspen nel 2023 riportano una stima di 1.300.000 arrivi e 507.000 presenze[24], con una permanenza media in loco di 2,7 notti.

Località	Arrivi	Presenze	Permanenza Media
Courmayeur	215.411	544.053	2,5
Chamonix	617.167	1.772.911	2,9
Saint-Moritz	284.041	783.253	2,8
Aspen	1.300.000 (stimato)	507.000 (stimato)	2,7

Figura 4 – Arrivi, Presenze e Permanenza Media (2023)

In termini di spesa media giornaliera del turista, Courmayeur si colloca su valori stimati tra i 140 e i 180 euro[25], in linea con altre località alpine italiane a vocazione invernale. Valori nettamente superiori si riscontrano ad Aspen, dove, secondo quanto emerso durante il Tourism Outlook Forum 2023 organizzato dall'Aspen Chamber Resort Association, la spesa media giornaliera dei visitatori raggiunge i 603 dollari. Per Saint-Moritz, invece, i dati stimati tramite il portale dell'Ufficio federale di statistica svizzero indicano una spesa compresa tra i 250 e i 300 franchi svizzeri. Per quanto riguarda Chamonix, non sono disponibili dati puntuali, ma è possibile supporre valori inferiori rispetto alle altre tre destinazioni, in virtù della prevalenza del turismo sportivo-avventuroso e della minore incidenza dell'ospitalità di alta gamma.

Il tasso di occupazione alberghiera annuale costituisce un indicatore rilevante per valutare la performance gestionale delle destinazioni turistiche. A Courmayeur, il settore turistico rappresenta oltre il 60% del PIL locale, come riportato dall'ISTAT e da fonti regionali. Saint-Moritz, secondo le elaborazioni del BFS, evidenzia un'incidenza stimata tra il 30% e il 35%. Aspen, invece, mostra una struttura economica fortemente legata al comparto turistico, con un impatto stimato in oltre 1,6 miliardi di dollari annui[26]. Per Chamonix, il contributo del turismo all'economia locale è

[24] ASPEN CHAMBER, "*Aspen Chamber Resort Association 2023 Tourism Outlook Forum"*, cit.

[25] REGIONE AUTONOMA VALLE D'AOSTA, *Rapporto Annuale 2023,* Aosta, 2023, online, https://www.regione.vda.it/pressevda/Rapporti%20di%20fine%20anno/Rapport2023.pdf, (consultato il 28 maggio 2025).

[26] ASPEN CHAMBER, *"Aspen Chamber Resort Association 2023 Tourism Outlook Forum"*, cit.

rappresentato da un tasso medio di occupazione turistica pari al 41,4%[27], che riflette una rilevante ma non esclusiva dipendenza dal settore turistico.

Il contributo del turismo al prodotto interno lordo locale risulta particolarmente significativo in tutte e quattro le destinazioni considerate. Courmayeur mostra una dipendenza economica dal comparto turistico superiore al 60% del PIL, mentre a Saint-Moritz l'incidenza si attesta tra il 30% e il 35%. Aspen si distingue per un'economia fortemente orientata al turismo, con un impatto economico diretto stimato in oltre 1,6 miliardi di dollari l'anno. Per Chamonix non è disponibile un valore specifico, ma si può supporre una dipendenza meno marcata dal turismo rispetto a Courmayeur, grazie alla maggiore diversificazione economica della valle.

Destinazione	Spesa media giornaliera	Tasso di occupazione alberghiera	Incidenza turismo/PIL locale
Chamonix	Non dichiarata	41,4%	Non disponibile
Aspen	$603	56,4%	$1,6 miliardi di spesa (alto impatto)
Saint-Moritz	CHF 250–300	38–42%	30–35%
Courmayeur	€140–180	45–50%	60%+

Figura 5 – Confronto tra Courmayeur e le principali destinazioni alpine di lusso: spesa media giornaliera, tasso di occupazione alberghiera annuo e incidenza del turismo sul PIL locale.

L'analisi comparativa tra Courmayeur, Chamonix, Saint- Moritz e Aspen evidenzia come la località valdostana si collochi in una posizione competitiva nel panorama del turismo alpino di lusso, pur mostrando alcuni margini di miglioramento. Il dato più evidente riguarda la necessità di ridurre la forte stagionalità che caratterizza il flusso turistico, attraverso una diversificazione dell'offerta e una programmazione di eventi che rendano Courmayeur attrattiva anche oltre i mesi invernali.

Rispetto ai suoi competitors, emerge la necessità di incrementare la spesa media del turista, puntando su servizi esclusivi e su un'esperienza sempre più personalizzata, in grado di attrarre una clientela high-spender. Inoltre, la forte dipendenza dall'economia turistica, pur rappresentando un'opportunità, espone Courmayeur a rischi che possono essere mitigati solo attraverso strategie di sviluppo integrate e sostenibili.

[27] G2A CONSULTING, *Bilan de fin de saison Vallée de Chamonix*, cit.

Dall'analisi condotta emerge che Courmayeur possiede un potenziale significativo, ma il suo pieno consolidamento come destinazione di lusso richiede una visione strategica che metta al centro la qualità dell'offerta, la destagionalizzazione e il rafforzamento del posizionamento internazionale.

Capitolo 3: Indagine sulle percezioni di Courmayeur come Destinazione Turistica

3.1 Imprenditori e Operatori Locali a confronto

Nell'ambito di questa ricerca, si è ritenuto opportuno raccogliere le testimonianze dirette di alcuni lavoratori e lavoratrici locali, al fine di approfondire il punto di vista di coloro che vivono e operano quotidianamente nel contesto turistico di Courmayeur. L'obiettivo delle interviste è stato quello di comprendere meglio le percezioni e le opinioni di imprenditori e operatori rispetto all'evoluzione della località, alle criticità riscontrate e alle opportunità di sviluppo per il futuro.

Le risposte ottenute, pur nella varietà delle esperienze personali acquisite, hanno offerto spunti significativi per comprendere le dinamiche commerciali e turistiche di Courmayeur, evidenziando problematiche contingenti e possibilità di crescita. Le interviste sottolineano la necessità di un equilibrio tra tradizione e innovazione, tra tutela del paesaggio e sviluppo turistico.

Un primo contributo rilevante arriva da Daniela Berthod, nota imprenditrice di Courmayeur, che ha vissuto in prima persona l'evoluzione storica della località alpina. La sua attività familiare, avviata alla fine degli anni Sessanta, coincide con l'apertura del Traforo del Monte Bianco, un evento che ha cambiato profondamente il volto di Courmayeur. Secondo Berthod, la clientela è mutata notevolmente nel corso degli anni, passando da famiglie italiane a una crescente presenza di giovani turisti stranieri, soprattutto in concomitanza con eventi sportivi internazionali. Ma questo cambiamento, come lei stessa sottolinea, non è stato accompagnato da un adeguato sviluppo dell'offerta turistica: *«Oggi, purtroppo, non vediamo lo stesso livello di avanzamento nei servizi e nelle strutture per i visitatori»*. Tra le principali criticità, Daniela segnala la carenza di servizi basilari come bagni pubblici e deposito bagagli. Come afferma: *«Non è possibile che una meta turistica come Courmayeur non disponga di servizi come dei bagni pubblici mantenuti in stato di costante operatività o di un deposito per i bagagli. Chi arriva con i mezzi pubblici e vuole trascorrere qui la giornata si trova senza punti d'appoggio: è un disagio che non possiamo permetterci se vogliamo essere all'altezza di un turismo internazionale»*. A questo si aggiunge l'insufficienza di spazi e attività rivolti ai giovani, che nelle ore serali non trovano alternative di

svago. *«Oggi rimane soltanto una discoteca, aperta solo in alta stagione, che non rappresenta un vero punto di riferimento per la comunità giovanile locale»*, lamenta.

Una voce che concorda su alcuni temi ma che offre un punto di vista differente è quella di Alfio Raniero, conducente di autobus per l'azienda Arriva. La sua esperienza quotidiana a contatto con i turisti e i residenti gli consente di osservare direttamente le criticità legate alla mobilità e ai servizi di accoglienza. Raniero conferma la carenza di servizi già evidenziata da Berthod. Tuttavia, il conducente aggiunge una problematica che riguarda più da vicino la mobilità locale: *«Non trovo corretto che i residenti debbano pagare il trasporto pubblico nei periodi di bassa stagione, quando per i turisti è gratuito in alta stagione. O il servizio è gratuito tutto l'anno, oppure va regolamentato in modo diverso: così non ha senso»*. Inoltre, l'operatore segnala un altro problema legato al controllo dei veicoli nella valle laterale della Val Veny, dove la sosta indiscriminata causa disagi al traffico e complica l'accesso ai mezzi pubblici, peggiorando la qualità dell'esperienza turistica. A tal proposito, il Comune di Courmayeur ha recentemente avviato un iter progettuale volto al rifacimento della strada di accesso alla Val Veny, con l'obiettivo di migliorare la viabilità e mitigare i disagi legati alla sosta incontrollata dei veicoli, più volte segnalati anche dagli operatori locali. Sebbene il percorso amministrativo sia ancora in fase preliminare e richiederà tempo per essere completato, la definizione del tracciato rappresenta un primo passo concreto verso una gestione più sostenibile e ordinata della mobilità nella valle laterale.[28]

Sulle complicazioni urbanistiche e sulla gestione del territorio, Luigi Pramotton, storico imprenditore di Courmayeur, padre degli ex campioni di sci alpino valdostani Roger e Richard, solleva perplessità simili a quelle dell'autista di autobus valdostano. Sebbene lui stesso riconosca che Courmayeur è sempre stata un passo avanti rispetto ad altre località alpine in termini di attrattività e innovazione, non nasconde la sua preoccupazione per le recenti trasformazioni urbanistiche, che, a suo avviso, minacciano l'integrità paesaggistica della località*: «La costruzione di nuovi complessi residenziali rischia di oscurare la vista mozzafiato sul Monte Bianco, che è una delle risorse principali di Courmayeur»*. Inoltre, anche Luigi condivide le preoccupazioni di Raniero riguardo alla gestione degli accessi alla Val Veny. La recente introduzione del pagamento per i parcheggi in zona, con una tariffa giornaliera di 15 euro, ha suscitato delle perplessità. Per lui,

[28] SILVIA SAVOYE, *"Courmayeur sceglie il tracciato per la nuova strada della Val Veny"*, Aostasera, 13 maggio 2024, online, https://aostasera.it/notizie/comuni/courmayeur-sceglie-il-tracciato-per-la-nuova-strada-della-val-veny/, ultima consultazione: 29 maggio 2025.

l'obiettivo di incentivare l'uso delle navette gratuite è positivo, ma la misura rischia di limitare l'accessibilità per turisti e residenti.
Le testimonianze raccolte mostrano con chiarezza il grande potenziale di Courmayeur, che però deve affrontare criticità non più trascurabili. Carenze nei servizi essenziali, scelte urbanistiche discutibili e politiche poco bilanciate rischiano di compromettere la qualità dell'offerta turistica e la vivibilità del territorio. È fondamentale ascoltare chi Courmayeur la vive e la costruisce ogni giorno: solo così sarà possibile immaginare un futuro sostenibile, capace di coniugare identità locale, tutela del paesaggio e innovazione.

3.2 Opinioni di Residenti e Visitatori

Nel quadro della presente ricerca, con l'obiettivo di approfondire la percezione di Courmayeur quale destinazione turistica, è stato elaborato e somministrato online un questionario anonimo destinato sia ai visitatori sia ai residenti della località. L'indagine è stata condotta attraverso la piattaforma Google Forms e ha coinvolto un campione composto da 50 partecipanti, selezionati principalmente tra coloro che frequentano Courmayeur per motivi turistici o che vi risiedono stabilmente. Il questionario è stato strutturato in modo da ottenere un quadro esaustivo delle opinioni e delle esperienze vissute dai rispondenti. In particolare, le domande proposte hanno riguardato: la conoscenza pregressa della destinazione, la frequenza delle visite, le principali motivazioni che spingono a scegliere Courmayeur, la valutazione dei servizi disponibili, il livello di soddisfazione generale e le eventuali criticità percepite. Inoltre, è stata posta un'ultima domanda aperta, volta a raccogliere suggerimenti o osservazioni personali finalizzate a migliorare l'attrattività e la qualità dell'offerta turistica.
L'indagine si è configurata come un utile strumento per cogliere direttamente il punto di vista di coloro che vivono o frequentano Courmayeur, fornendo informazioni qualitative e quantitative di particolare interesse per comprendere l'attuale percezione della località e le sue prospettive di sviluppo.

3.2.1 Analisi dei Risultati e Considerazioni Personali

L'elaborazione delle risposte ha fornito un panorama articolato delle percezioni che visitatori e residenti nutrono nei confronti di Courmayeur. In primo luogo, sono emerse diverse motivazioni

alla base della scelta della località come meta turistica. La maggior parte degli intervistati ha indicato motivazioni legate allo svago come principale attrattiva, seguito dall'attività sportiva, in particolare lo sci. Per quanto riguarda la valutazione complessiva dell'esperienza vissuta, la maggioranza dei rispondenti ha espresso un giudizio positivo, con molti che hanno apprezzato la qualità dell'offerta turistica e dei servizi disponibili. Tuttavia, non sono mancati pareri più critici, con alcuni intervistati che hanno ritenuto la loro visita deludente o solo discreta, indicando margini di miglioramento per incrementare la soddisfazione generale. In merito all'accessibilità, molti partecipanti ritengono che Courmayeur offra soluzioni anche per un pubblico con un potere d'acquisto diverso, pur mantenendo un'idea di destinazione prevalentemente esclusiva per pochi. I punti di forza della località sono stati identificati principalmente nel paesaggio naturale, negli impianti sciistici e nell'offerta di benessere, che sono risultati gli aspetti più apprezzati. Più di una persona ha anche menzionato lo shopping di lusso e gli eventi esclusivi come elementi distintivi della località. Infine, il tema della sostenibilità è stato ampiamente discusso, con molti partecipanti che ritengono che Courmayeur non abbia ancora raggiunto un livello soddisfacente di sostenibilità, sollevando interrogativi importanti riguardo alle future politiche ambientali e alla gestione del territorio, specialmente in un contesto di crescente attenzione alla sostenibilità globale.

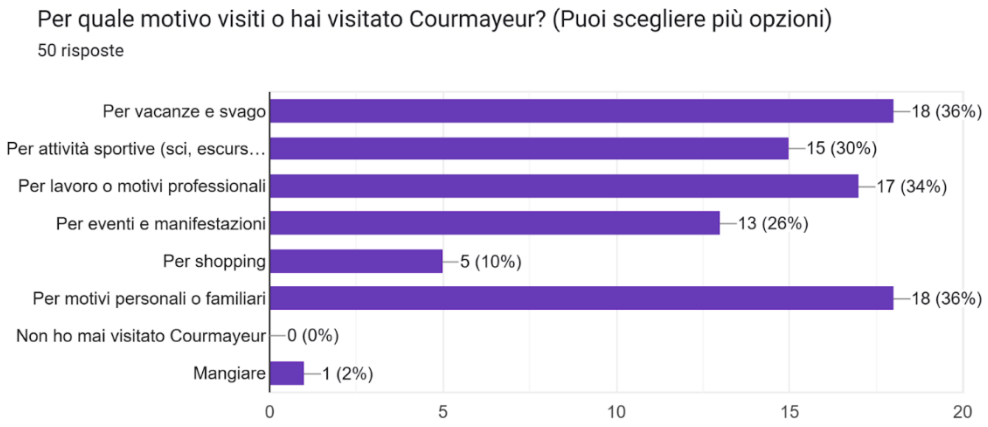

Figura 6 – Motivazioni alla visita di Courmayeur

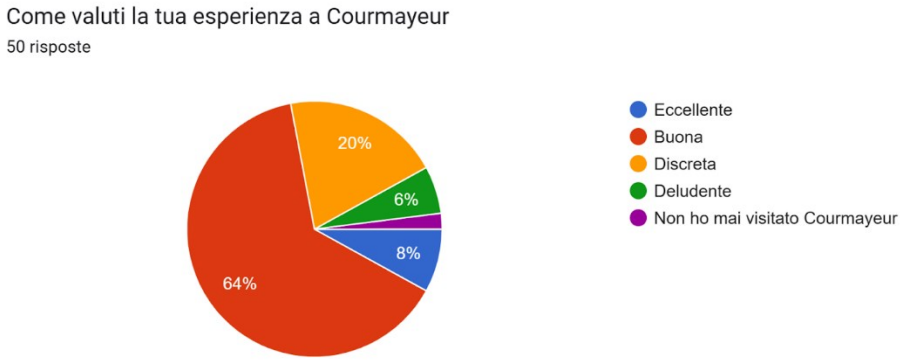

Figura 7 – Valutazione dell'esperienza di visita a Courmayeur

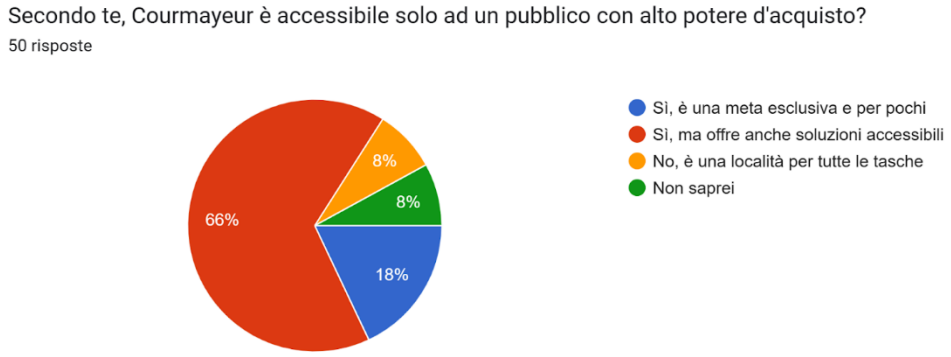

Figura 8 – Percezione dell'accessibilità economica di Courmayeur

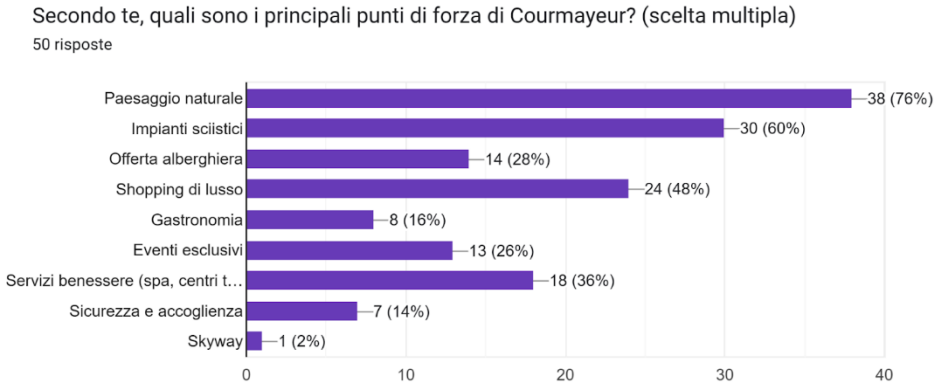

Figura 9 – Punti di forza di Courmayeur secondo i visitatori e residenti

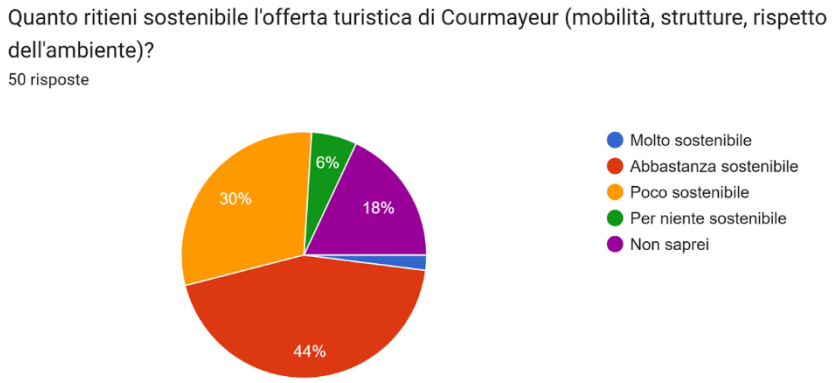

Figura 10 – Percezione della sostenibilità di Courmayeur

Tuttavia, sebbene Courmayeur venga riconosciuta come una destinazione turistica attrattiva, non tutti concordano nel definirla una località di lusso. Una parte dei rispondenti ha evidenziato come l'offerta di servizi e infrastrutture presenti alcune lacune rispetto agli standard delle principali località alpine europee concorrenti. In particolare, un partecipante ha affermato: *«Courmayeur non è una destinazione di lusso. Mancano strutture e servizi adeguati per poterla definire tale»*. Un altro contributo significativo proviene da un residente di età superiore ai 65 anni, il quale ha espresso il seguente giudizio: *«Courmayeur dovrebbe tornare ad essere come una volta: un luogo più autentico, meno influenzato dal turismo di massa»*. Per quanto concerne i servizi di mobilità, molti partecipanti hanno segnalato criticità connesse al trasporto pubblico e alla gestione dei parcheggi, ritenuti insufficienti o poco funzionali. Nonostante l'introduzione di iniziative volte a incentivare una mobilità più rispettosa dell'ambiente, come il servizio di bike-sharing elettrico attivato nel 2021, resta diffusa l'opinione che tali interventi non siano ancora sufficientemente efficaci o capillari. Alcuni utenti hanno anche sottolineato che alcune delle biciclette sono già state danneggiate, compromettendo la qualità del servizio.

Sulla base dei dati raccolti e delle testimonianze pervenute, emerge con chiarezza come Courmayeur possieda un potenziale turistico elevato, non ancora sfruttato appieno. Nonostante la località disponga di numerosi punti di forza, permangono criticità che ostacolano il pieno consolidamento di Courmayeur nel segmento del turismo di lusso a livello internazionale. In particolare, l'insufficiente attenzione alle dinamiche di sviluppo sostenibile rappresenta, a mio avviso, uno dei principali svantaggi competitivi della destinazione. Pur riconoscendo le sfide connesse alla morfologia del territorio, caratterizzata da un paesaggio montano che complica talune

soluzioni di mobilità alternativa, risulta chiara l'urgenza di implementare strategie più efficaci e innovative riguardo al trasporto pubblico e alla gestione ambientale. L'attuale sistema di trasporto urbano, basato su autobus e navette tradizionali, non risponde pienamente ai requisiti richiesti dalle politiche di mobilità sostenibile contemporanee.

Questo argomento risulta di particolare rilevanza per via delle sue implicazioni nel campo dello sviluppo territoriale sostenibile e della competitività delle destinazioni alpine nel contesto del turismo di alta gamma. Un intervento mirato su questi aspetti potrebbe contribuire a rafforzare l'immagine di Courmayeur come destinazione esclusiva, favorendo al contempo una maggiore armonizzazione tra sviluppo economico, tutela ambientale e benessere della comunità locale.

Capitolo 4: Sviluppo e Internazionalizzazione di Courmayeur come Destinazione di Lusso

4.1 Analisi SWOT della Destinazione

Prima di elaborare un piano strategico mirato a valorizzare e rafforzare il posizionamento competitivo di Courmayeur nel panorama del turismo di lusso internazionale, si rende necessario effettuare un'analisi approfondita delle caratteristiche intrinseche e del contesto esterno in cui si colloca la destinazione. Sulla base delle indagini e delle interviste condotte con imprenditori, operatori locali, residenti e visitatori – rappresentando la sottoscritta la posizione di lavoratrice stagionale nel settore del turismo in loco da oltre sei anni – è stato possibile delineare un quadro dettagliato dei punti di forza, delle debolezze, delle opportunità e delle minacce che caratterizzano Courmayeur come destinazione turistica di lusso. L'analisi SWOT si configura come uno strumento metodologico utile per interpretare le dinamiche attuali del sistema turistico locale, offrendo una visione complessiva delle risorse da valorizzare, degli aspetti critici da risolvere e delle prospettive future su cui intervenire. L'obiettivo è comprendere le reali potenzialità della località e individuare le strategie più efficaci per garantirne la competitività in un contesto turistico sempre più globale e selettivo.

Dallo studio emergono numerosi elementi che costituiscono un vantaggio competitivo per Courmayeur. Il paesaggio naturale, dominato dalla maestosità del Monte Bianco, rappresenta una risorsa primaria capace di attrarre visitatori in ogni stagione dell'anno. A questa si affianca un sistema di impianti sciistici di qualità elevata, che permette alla località di proporsi come meta privilegiata per il turismo invernale internazionale. Gli eventi sportivi di rilievo mondiale, quali il Tor des Géants e il Gran Trail Courmayeur, contribuiscono a consolidare l'immagine della località come destinazione dinamica e attrattiva, capace di richiamare annualmente un numero significativo di partecipanti e visitatori. Un ulteriore fattore di forza è la posizione geografica strategica, grazie alla vicinanza al Traforo del Monte Bianco, che consente un facile accesso dalla Francia.

La tradizione culinaria e le eccellenze enogastronomiche locali rappresentano un altro elemento distintivo. La Società Agricola Mont Blanc, specializzata nella produzione di derivati del latte di capra, e l'azienda Fratelli Panizzi, rinomata per i suoi formaggi di alta qualità, rappresentano un

esempio significativo dell'autenticità della cultura alimentare del territorio, nello stretto rispetto della filiera.

Tuttavia, a questi punti di forza si contrappongono alcune criticità che limitano il pieno sviluppo della destinazione. Una delle problematiche più evidenti è la carenza di servizi e infrastrutture adeguati. A differenza di altre rinomate località alpine di lusso, Courmayeur non dispone di aree pedonali sufficientemente curate e ampliate, di spazi di aggregazione urbana moderni e attrezzati, né di un centro congressi di rilievo che possa attrarre eventi culturali e business su scala internazionale. Le criticità infrastrutturali non si esauriscono qui: le mancanze, numerose e critiche da elencare in modo esaustivo, delineano un quadro che, secondo molti operatori locali, risulta distante dagli standard qualitativi attesi in una destinazione che ambisce a competere nel segmento del turismo internazionale di alta gamma.

A questo si aggiunge l'elevato costo del mattone, che incide negativamente sia sul mercato turistico che sulla possibilità di mantenere una comunità residente attiva. I prezzi, spesso ritenuti eccessivi rispetto ai servizi disponibili, scoraggiano la residenza stabile e favoriscono un processo di spopolamento del centro storico, con conseguenze sulla coesione sociale e sull'autenticità del tessuto urbano. A completare il quadro delle criticità si evidenzia l'assenza di un'offerta adeguata al pubblico giovanile: la scarsità di locali e attività serali spinge quest'ultimo a cercare occasioni di socialità altrove, in particolare nella vicina Aosta.

Nonostante queste debolezze, Courmayeur può cogliere importanti opportunità di sviluppo. La crescente attenzione al turismo sostenibile rappresenta un ambito strategico su cui investire: si potrebbero incentivare soluzioni di mobilità elettrica, implementare sistemi di trasporto condiviso a basso impatto ambientale e promuovere strutture ricettive certificate per la loro sostenibilità. Allo stesso modo, la valorizzazione delle tradizioni locali e della cultura alpina potrebbero rafforzare l'identità territoriale attraverso percorsi enogastronomici tematici, eventi legati all'artigianato e manifestazioni culturali capaci di richiamare un turismo esperienziale. Inoltre, le collaborazioni internazionali con altre destinazioni turistiche di lusso, come Chamonix, potrebbero dar vita a sinergie interessanti.

Tuttavia, lo sviluppo di Courmayeur come destinazione turistica di lusso deve fare i conti con alcune minacce concrete. La competizione con altre località alpine di fascia alta, sia italiane che internazionali, impone l'impegno per un costante miglioramento dell'offerta e della qualità dei servizi. Al tempo stesso, la perdita di autenticità dovuta alla progressiva turistificazione e alla

diminuzione dei residenti permanenti rischia di compromettere l'identità culturale della località. I cambiamenti climatici rappresentano un ulteriore fattore di rischio: la riduzione delle precipitazioni nevose, documentata dai rapporti dell'ARPA Valle d'Aosta[29], impatta direttamente sull'affidabilità della stagione sciistica e sull'intero comparto legato agli sport invernali. Inoltre, il fenomeno dell'*overtourism*, già evidente in alcune occasioni come l'accensione dell'albero di Natale il 7 dicembre 2024, ha mostrato criticità legate alla gestione dei flussi e alla qualità dell'esperienza turistica, con situazioni di sovraffollamento che rischiano di minare il comfort dei visitatori e la vivibilità del centro storico. Infine, le crisi economiche e sanitarie, come la recente pandemia da Covid-19, costituiscono variabili esterne che potrebbero compromettere la stabilità del settore turistico e la capacità di attrazione di Courmayeur nel lungo periodo.

Punti di Forza (Strengths)	Punti di Debolezza (Weaknesses)
- Paesaggio naturale	- Servizi e infrastrutture insufficienti
- Impianti sciistici	- Tariffe eccessivamente alte
- Eventi sportivi	- Mancanza di un'offerta completa per i giovani
- Posizione geografica privilegiata	- Spopolamento del centro storico
- Gastronomia e produzioni enogastronomiche locali	

Opportunità (Opportunities)	Minacce (Threats)
- Turismo sostenibile	- Competitors sempre più agguerriti
- Espansione dell'offerta	- Perdita di autenticità
- Valorizzazione tradizione e cultura locale	- Cambiamenti climatici
- Collaborazioni internazionali con altre località alpine	- Over-tourism
	- Crisi economiche e sanitarie

Figura 11 – Analisi SWOT di Courmayeur come Destinazione Turistica di Lusso

[29] ARPA VALLE D'AOSTA, *Relazione sullo Stato dell'Ambiente 2018*, Aosta, 2018, online, https://www.arpa.vda.it/images/stories/ARPA/RSA_web/rsa2018/XIII_RSA_definitiva_pdf/ARPA%20RSA%202018_Neve.pdf, (consultato il 28 maggio 2025), p. 2.

4.2 Problematiche Attuali e Soluzioni Proposte

Come riportato dai questionari rivolti ai residenti, nonché dalle interviste condotte con operatori e imprenditori locali, sono emerse diverse criticità che limitano il posizionamento di Courmayeur come destinazione di lusso. Le problematiche principali riguardano la sostenibilità ambientale, l'impatto delle nuove costruzioni sul paesaggio, la carenza di servizi essenziali e la gestione della mobilità. Affrontare questi aspetti in modo mirato è essenziale per garantire uno sviluppo armonico della località e migliorare la qualità dell'esperienza turistica.

Uno dei problemi più rilevanti emersi dall'analisi è la mancanza di una strategia chiara per garantire la sostenibilità ambientale. Courmayeur, pur essendo immersa in un contesto naturale straordinario, non ha ancora implementato un sistema efficace di gestione dell'impatto turistico sul territorio. Ad esempio, il trasporto pubblico risulta inadeguato rispetto agli standard di sostenibilità richiesti da una destinazione di montagna di alto livello: l'assenza di mezzi elettrici e la stagionalità delle navette gratuite penalizzano sia i residenti sia i visitatori. Per migliorare questa situazione, sarebbe necessario introdurre autobus elettrici o soluzioni alternative attive tutto l'anno e incentivare l'uso di mezzi a basso impatto ambientale attraverso agevolazioni e infrastrutture dedicate, come colonnine di ricarica per veicoli elettrici e un sistema più capillare di bike-sharing.

Un'altra problematica di grande rilevanza è l'eccessiva espansione edilizia, che rischia di compromettere uno dei principali punti di forza di Courmayeur: la vista mozzafiato sul Monte Bianco. Per affrontare questa criticità, sarebbe necessario introdurre vincoli più stringenti sulle nuove edificazioni, limitando l'altezza degli edifici e imponendo criteri architettonici che garantiscano un'integrazione armoniosa con il paesaggio. Inoltre, si potrebbe incentivare la riqualificazione degli immobili già esistenti anziché favorire nuove costruzioni, adottando politiche di agevolazione fiscale per chi investe nel recupero del patrimonio edilizio storico.

A queste problematiche si aggiunge la carenza di servizi essenziali per i visitatori, che incide negativamente sulla qualità dell'accoglienza. Per risolvere questa situazione, sarebbe opportuno realizzare strutture moderne e ben curate, con un sistema di gestione efficiente che garantisca pulizia e accessibilità. Questi servizi potrebbero essere integrati all'interno delle principali aree di transito turistico, come il terminal degli autobus situato nel piazzale Monte Bianco, e gestiti in collaborazione con operatori privati per garantirne il mantenimento nel tempo.

Anche la gestione della mobilità presenta diverse criticità, in particolare per quanto riguarda la regolamentazione del trasporto pubblico locale. Attualmente, il sistema di navette gratuite è attivo

solo in alta stagione, mentre nei periodi di bassa affluenza il servizio diventa a pagamento, penalizzando sia i residenti sia i turisti fuori stagione. Questa politica tariffaria andrebbe rivista, garantendo la gratuità del servizio per tutto l'anno o introducendo un sistema di tariffe agevolate per chi soggiorna a Courmayeur. Inoltre, i collegamenti extraurbani sono limitati: la linea Courmayeur-Aosta prevede generalmente un solo pullman all'ora, con un lieve incremento della frequenza solo in alcune fasce orarie, come nel tardo pomeriggio, per rispondere al rientro degli studenti e dei lavoratori. Questo potenziamento resta tuttavia insufficiente rispetto alla domanda crescente da parte sia dei pendolari che dei turisti. Per migliorare la situazione, sarebbe necessario aumentare la frequenza della tratta Courmayeur-Aosta e introdurre una nuova linea diretta Courmayeur–Pont-Saint-Martin, così da ridurre i tempi di percorrenza per chi si sposta tra l'alta e la bassa Valle.

Infine, il progressivo spopolamento del centro storico rappresenta una minaccia per l'identità e la vivibilità della località. L'aumento dei costi immobiliari sta rendendo sempre più difficile per i residenti mantenere una dimora stabile, con il rischio di trasformare Courmayeur in una località esclusivamente turistica, priva di una vera comunità locale. Per contrastare questo fenomeno, sarebbe opportuno introdurre incentivi per la residenzialità stabile, ad esempio attraverso agevolazioni fiscali per i proprietari che affittano a lungo termine invece che per brevi periodi turistici.

Affrontare queste problematiche con interventi mirati consentirebbe a Courmayeur di rafforzare la propria immagine di destinazione esclusiva e sostenibile, migliorando l'esperienza turistica e garantendo uno sviluppo equilibrato che tenga conto delle esigenze della comunità locale e della tutela del patrimonio naturale.

Problema	Descrizione	Soluzione proposta
Sostenibilità ambientale	Assenza di una strategia chiara per gestire l'impatto turistico sul territorio.	Introduzione di mezzi elettrici, infrastrutture sostenibili e incentivi alla mobilità dolce.
Trasporto pubblico limitato	Servizio gratuito solo in alta stagione; carenze nei collegamenti extraurbani.	Estensione del servizio gratuito annuale e potenziamento delle tratte principali.
Espansione edilizia eccessiva	Le nuove costruzioni minacciano il paesaggio naturale e l'identità locale.	Vincoli edilizi più rigidi e incentivi per la riqualificazione del patrimonio esistente.
Carenza di servizi turistici	Insufficienza di strutture moderne e funzionali nelle aree di transito.	Realizzazione di servizi integrati e gestiti in sinergia con il privato.
Spopolamento del centro storico	Difficoltà per i residenti a mantenere una presenza stabile.	Incentivi fiscali per l'affitto a lungo termine e sostegno alla residenzialità.

Figura 12 – Problematiche Attuali e Soluzioni Proposte

4.3 Strategie di Marketing e Internazionalizzazione

Affermarsi come destinazione turistica di rilievo a livello internazionale richiede l'elaborazione di strategie mirate, capaci di rispondere in modo concreto alle esigenze del mercato globale e, al tempo stesso, di valorizzare le peculiarità del territorio. Courmayeur, pur godendo di un'immagine consolidata come località alpina prestigiosa, presenta oggi alcune criticità che ne ostacolano il pieno riconoscimento come meta di lusso su scala internazionale.

Le proposte che seguono sono frutto di un'analisi critica e di un'elaborazione autonoma, finalizzate a individuare strumenti concreti per migliorare l'attrattività e la competitività della località, favorendone un processo di internazionalizzazione più strutturato ed eco-compatibile.

Un aspetto cruciale per il futuro di Courmayeur è l'adozione di soluzioni sostenibili per migliorare la qualità dell'esperienza turistica e ridurre l'impatto ambientale. Il progetto *Green Courmayeur* si propone di rendere la località più accessibile e rispettosa dell'ambiente attraverso una serie di interventi mirati. Un primo passo è l'introduzione di navette gratuite per ridurre il traffico e incentivare gli spostamenti senza auto. Sebbene il territorio presenti sfide logistiche che rendono difficoltosa l'implementazione di mezzi completamente elettrici, si potrebbero adottare veicoli a basso impatto ambientale in grado di raggiungere anche le zone più impervie. A questo si affianca il potenziamento del bike-sharing, attualmente limitato a un numero ridotto di e-bike, alcune delle quali già danneggiate. Aumentare la disponibilità di biciclette elettriche e garantire una

manutenzione adeguata consentirebbe ai turisti di muoversi più agevolmente nel centro e verso le principali attrazioni della località, specialmente nelle ore serali. Un'altra misura fondamentale è il sostegno alla trasformazione delle strutture alberghiere in eco-chalet, attraverso incentivi per chi adotta pratiche certificate di sostenibilità. Questo potrebbe includere la riduzione della plastica monouso, l'utilizzo di materiali ecocompatibili e il sostegno ai produttori locali, incentivando l'acquisto di prodotti a km zero come generi alimentari, artigianato e opere artistiche realizzate sul territorio.

Un altro problema evidenziato dai residenti e dai visitatori riguarda il sovraffollamento in determinati periodi dell'anno, che compromette la qualità dell'esperienza turistica. Per affrontare questa sfida, Courmayeur potrebbe implementare un sistema intelligente di gestione del flusso turistico basato su un'applicazione di prenotazione unica che permetta di riservare posti in ristoranti, parcheggi e impianti di risalita. In questo modo, i turisti potrebbero pianificare meglio la loro visita, evitando i momenti di maggiore affollamento e migliorando l'efficienza dei servizi offerti. Inoltre, l'introduzione di tariffe dinamiche per gli impianti di risalita, con prezzi più convenienti nelle fasce orarie meno frequentate, incoraggerebbe una distribuzione più omogenea dei visitatori nell'arco della giornata, riducendo la pressione nei momenti di picco e garantendo un'esperienza più esclusiva e rilassante.

Un'altra area di intervento fondamentale riguarda l'ampliamento dell'offerta serale e giovanile, attualmente percepita come insufficiente rispetto ad altre destinazioni alpine di lusso. Il progetto "*Courmayeur Nightlife 2.0*" punta a creare nuove opportunità di intrattenimento, accessibili a un pubblico più ampio, senza rinunciare all'eleganza e all'esclusività. Un primo elemento chiave è il potenziamento dell'Après-Ski 2.0, con cocktail bar e DJ set in quota, offrendo la possibilità di scendere a valle sciando o in slitta dopo il tramonto. Attualmente, eventi simili sono già presenti a Courmayeur, ma risultano spesso inaccessibili a causa dei costi elevati. Una politica di prezzi più inclusiva permetterebbe di attrarre un pubblico più giovane, senza compromettere la qualità dell'esperienza. Un'ulteriore proposta potrebbe essere la creazione di Igloo Clubs, lounge bar temporanei realizzati in strutture di ghiaccio, ospiterebbe artisti internazionali per eventi esclusivi, rafforzando l'attrattiva della destinazione nei mesi invernali.

La valorizzazione del centro storico è un altro aspetto centrale per migliorare l'attrattiva di Courmayeur. Il progetto *"Les Ateliers du Mont-Blanc"* mira a rivitalizzare il tessuto commerciale locale, incentivando l'apertura di nuove attività attraverso agevolazioni per giovani imprenditori.

L’obiettivo è quello di promuovere botteghe artigianali di lusso, come formaggerie, profumerie e sartorie alpine, che possano offrire prodotti unici e di alta qualità, legati al territorio. Inoltre, la creazione di concept store esperienziali, come boutique che combinano la vendita con degustazioni di vini o caffè di montagna, arricchirebbe l’esperienza d’acquisto, trasformandola in un momento di scoperta e interazione con la cultura locale.

Un altro elemento essenziale per il posizionamento internazionale di Courmayeur è il potenziamento della strategia digitale. Il *“The Mont-Blanc Circle”* prevede collaborazioni con influencer e travel blogger di fama mondiale, specializzati nel settore del lusso e del turismo esperienziale, per amplificare la visibilità della località. A questa iniziativa si affianca un investimento mirato sulla produzione di contenuti virali su TikTok e Instagram Reels, con format innovativi come "One Day in Courmayeur", che racconta una giornata tipo nella località, e "Secret Spots of Courmayeur", che svela luoghi esclusivi e poco conosciuti, intercettando la domanda di esperienze autentiche e personalizzate. L’espansione verso il mercato cinese rappresenta un ulteriore passo strategico: l’attivazione di profili ufficiali su WeChat e Douyin consentirebbe di raggiungere un pubblico high-end sempre più interessato alle destinazioni europee, utilizzando contenuti specificamente adattati alle preferenze del mercato asiatico. A supporto di questa strategia, l’introduzione di un Digital Concierge su WhatsApp e Instagram fornirebbe un’assistenza personalizzata ai visitatori internazionali, garantendo un servizio in linea con gli standard delle mete turistiche più esclusive.

Nel complesso, queste strategie non solo affrontano le criticità attuali della località, ma contribuiscono anche a trasformare Courmayeur in una destinazione più attrattiva, sostenibile e internazionale, capace di competere con le mete alpine più prestigiose al mondo.

Strategia	Descrizione	Benefici
Green Courmayeur	Iniziative per rendere la località più sostenibile, con trasporti ecologici, eco-chalet e promozione dei prodotti locali.	Riduzione dell'impatto ambientale e miglioramento dell'immagine ecologica della destinazione.
Gestione intelligente dei flussi	App per prenotazioni centralizzate e tariffe dinamiche per evitare il sovraffollamento.	Ottimizzazione dell'esperienza turistica e distribuzione più equilibrata dei visitatori.
Courmayeur Nightlife 2.0	Sviluppo dell'intrattenimento serale con Après-Ski accessibili e Igloo Clubs.	Rafforzamento dell'attrattività per i giovani e valorizzazione dell'offerta fuori dagli orari diurni.
Les Ateliers du Mont-Blanc	Incentivi per botteghe artigianali di lusso e concept store nel centro storico.	Riqualificazione del tessuto commerciale e valorizzazione dell'identità locale.
The Mont-Blanc Circle	Campagne con influencer e creazione di contenuti digitali per social e mercato cinese.	Aumento della visibilità internazionale e posizionamento nel turismo di lusso.
Digital Concierge	Servizio di assistenza personalizzata via WhatsApp e Instagram per turisti stranieri.	Miglioramento dell'accoglienza e standard di servizio per il pubblico internazionale.

Figura 13 – Strategie di Marketing e Internazionalizzazione

4.4 Scenari di Sviluppo e Risultati Attesi

Alla luce delle strategie di marketing e internazionalizzazione delineate nei paragrafi precedenti, è possibile delineare diversi scenari di sviluppo per Courmayeur come destinazione turistica di lusso. L'equilibrio tra esclusività e accessibilità rappresenterà un elemento chiave per attrarre una clientela sempre più diversificata, garantendo al contempo un'esperienza autentica, assistita e di alta qualità. L'adozione di un modello di sviluppo sostenibile e la promozione di pratiche eco-compatibili potrebbero inoltre rafforzare l'attrattività della località, rispondendo alle esigenze di un turismo di fascia alta sempre più sensibile alle tematiche ambientali.

In un'ottica di internazionalizzazione, la creazione di nuove sinergie con altre località di lusso e l'investimento in strategie di comunicazione digitale avanzate potrebbero amplificare la visibilità di Courmayeur su scala globale. L'integrazione di esperienze esclusive e personalizzate, il rafforzamento del segmento esperienziale legato all'enogastronomia e al benessere, così come l'organizzazione di eventi su misura per un pubblico high-end, potrebbero consolidare il marchio della destinazione nel panorama del turismo di lusso. Allo stesso modo, il miglioramento delle infrastrutture e dei servizi di accoglienza risulterà essenziale per garantire uno standard qualitativo all'altezza delle aspettative di una clientela esigente. In questo contesto, l'evoluzione dell'offerta ricettiva verso modelli innovativi e sostenibili, il potenziamento della mobilità e l'ottimizzazione della gestione dei flussi turistici potrebbero contribuire a un'esperienza più esclusiva e confortevole.

I risultati attesi da queste strategie di sviluppo riguardano non solo l'incremento del numero di visitatori e della spesa turistica media, ma anche la creazione di un sistema economico più equilibrato e resiliente. L'attrazione di investimenti internazionali e la diversificazione dell'offerta potrebbero favorire un indotto economico maggiore, con benefici diretti e indiretti per la comunità locale. Inoltre, l'adozione di politiche mirate a contrastare lo spopolamento e a preservare l'autenticità del tessuto urbano contribuirebbe a mantenere l'identità culturale della destinazione, evitando il rischio di una trasformazione esclusivamente turistica. Se implementate in modo efficace, queste strategie potrebbero trasformare Courmayeur in un modello di riferimento per il turismo di lusso sostenibile, capace di coniugare esclusività, innovazione e rispetto per il territorio. La seguente tabella sintetizza i principali obiettivi strategici e i risultati attesi nel medio termine, con i relativi indicatori di performance (KPI).

Obiettivo strategico	Indicatore di performance (KPI)	Risultato atteso (entro 5 anni)
Aumentare la spesa turistica media	Spesa media per visitatore (€)	+15% rispetto al 2024
Diversificare l'offerta turistica	Numero di nuove attività avviate	+20 attività entro 3 anni
Migliorare la gestione dei flussi	Riduzione picchi su impianti (%)	-30% nelle fasce orarie di punta
Incrementare la sostenibilità	% di strutture eco-certificate	Almeno 60% entro il 2028
Internazionalizzare la destinazione	Engagement su canali digitali esteri	+50% di follower/profili esteri attivi

Figura 14 – Obiettivi strategici e risultati attesi di sviluppo

Conclusione

L'analisi condotta nel corso di questo elaborato ha permesso di delineare con chiarezza i tratti distintivi di Courmayeur come destinazione turistica di lusso, evidenziandone tanto le eccellenze quanto le criticità che ancora ne limitano l'espressione del pieno potenziale. I risultati emersi confermano come la località, grazie alla sua posizione strategica, alla qualità dell'offerta ricettiva e alla ricchezza paesaggistica e culturale, si configuri come una delle mete più promettenti del turismo alpino di alta gamma. Tuttavia, l'indagine ha messo in luce anche alcune fragilità strutturali e strategiche: dalla marcata stagionalità, che limita la fruibilità dell'offerta nell'arco dell'intero anno, alla necessità di potenziare i servizi essenziali e l'accoglienza, fino alla consapevolezza che una reale internazionalizzazione richieda una visione integrata, condivisa e lungimirante.

È proprio su queste direttrici che si innestano le raccomandazioni emerse da questa ricerca. Il rafforzamento del posizionamento di Courmayeur nel mercato del turismo di lusso passa attraverso una più solida identità di marca, capace di comunicare in modo coerente i valori di esclusività, sostenibilità e bellezza autentica. Allo stesso tempo, occorre ripensare la mobilità e i servizi pubblici in un'ottica accessibile e contemporanea, promuovendo soluzioni a basso impatto ambientale e più in linea con le aspettative di una clientela internazionale. È fondamentale anche stimolare una destagionalizzazione intelligente dell'offerta, attraverso l'organizzazione di eventi culturali, sportivi e tematici che sappiano rendere Courmayeur attrattiva e viva in ogni periodo dell'anno, superando i confini dell'inverno sciistico.

Guardando oltre l'immediato, questa tesi apre a possibili sviluppi futuri sia in ambito accademico, sia operativo. Sarà interessante approfondire l'effettiva efficacia delle strategie proposte, valutare l'impatto delle politiche di sostenibilità sulla percezione del lusso, nonché analizzare il ruolo crescente delle comunità locali nella fiducia in una costruzione di un turismo più etico, partecipato e resiliente. In tal senso, Courmayeur potrebbe diventare un modello alpino di riferimento, capace di coniugare tradizione e innovazione, radicamento e apertura, esclusività e inclusività.

In conclusione, il futuro di Courmayeur come destinazione di lusso non dipende soltanto dalla qualità della sua offerta, ma dalla capacità di raccontarsi in modo nuovo, coerente e coinvolgente. Se saprà accogliere questa sfida con coraggio e visione, potrà non solo consolidare la sua immagine

nel panorama internazionale, ma anche contribuire a ridefinire i parametri stessi del turismo di lusso in montagna. Un lusso che non è più soltanto estetico o materiale, ma esperienziale, autentico e profondamente umano.[30]

[30] B. JOSEPH PINE II - JAMES H. GILMORE, *The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage*, cit.

Bibliografia

Volumi

- B. Joseph PINE, James H. GILMORE, *The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Cambridge, 2019.
- Luciano MARELIATI, *Courmayeur nella storia*, [s.n.], [s.l.], 2017.

Articoli e Documenti Istituzionali

- ALTAGAMMA, *"Turismo di Alta Gamma. Leva strategica per l'Italia"*, 2023, online, https://altagamma.it/media/source/CS%20Giornata%20Altagamma%20Turismo_2505_FINALdocx.pdf (consultato il 28 maggio 2025).
- ALTAGAMMA, *Long Live Luxury: Converge to Expand through Turbulence – Executive Summary*, 2023, online, https://altagamma.it/media/source/Executive%20Summary%20Monitor%202023%20Altagamma%20Bain.pdf (consultato il 28 maggio 2025).
- ASPEN CHAMBER, *"Aspen Chamber Resort Association 2023 Tourism Outlook Forum"*, 28 novembre 2023, online, https://www.youtube.com/watch?v=3SuvagJzzOs.
- ARPA VALLE D'AOSTA, *Relazione sullo Stato dell'Ambiente 2018*, Aosta, 2018, online, https://www.arpa.vda.it/images/stories/ARPA/RSA_web/rsa2018/XIII_RSA_definitiva_pdf/ARPA%20RSA%202018_Neve.pdf (consultato il 28 maggio 2025).
- ENGADIN TOURISMUS, *ESTM Geschäftsbericht 2022*, St. Moritz, 2023, online, https://www.engadintourismus.ch/fileadmin/user_upload/ESTM_Geschaeftsbericht-2022.pdf (consultato il 28 maggio 2025).
- FASOLO, Marta, *"Walter Bonatti: la storia di un alpinista leggendario e le sue grandi imprese"*, Cammini d'Italia, online, https://camminiditalia.org/walter-bonatti-alpinismo/#La_giovinezza_di_Walter_Bonatti_dalle_origini_a_una_passione_inaspettata (consultato il 28 maggio 2025).
- MAUDUIT, Xavier, *"L'histoire de la mythique station Saint-Moritz"*, France Inter, 19 febbraio 2017, online, https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/la-chronique-de-

xavier-mauduit/l-histoire-de-la-mythique-station-saint-moritz-8998703 (consultato il 28 maggio 2025).

- MINISTERO DEL TURISMO ITALIANO, *Il piano strategico del turismo 2023-2027*, Roma, 2023, online, https://www.ministeroturismo.gov.it/wp-content/uploads/2024/09/Volume_PST_Settembre_2024_web_B.pdf (consultato il 28 maggio 2025).
- MON SÉJOUR EN MONTAGNE, *"Quand le tourisme a-t-il commencé à Chamonix?"*, 4 luglio 2023, online, https://www.mon-sejour-en-montagne.com/actualites/quand-le-tourisme-a-t-il-commence-a-chamonix/ (consultato il 28 maggio 2025).
- ORGANIZZAZIONE MONDIALE DEL TURISMO (UNWTO), *Impact assessment of the COVID-19 outbreak on international tourism*, 2023, online, https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism (consultato il 28 maggio 2025).
- REGIONE AUTONOMA VALLE D'AOSTA, *Rapporto annuale 2023*, Aosta, 2023, online, https://www.regione.vda.it/pressevda/Rapporti%20di%20fine%20anno/Rapport2023.pdf (consultato il 28 maggio 2025).
- REGIONE AUTONOMA VALLE D'AOSTA, *La situazione socioeconomica della Valle d'Aosta*, Aosta, 2024, online, https://www.lepeuplevaldotain.it/wp-content/uploads/SituazioneSocioeconomica-24.pdf (consultato il 28 maggio 2025).
- STRATEGIA DI SVILUPPO LOCALE GAL VALLE D'AOSTA, *Strategia di Sviluppo Locale*, s.l., s.d., online, file:///C:/Users/g.raniero/Downloads/Strategia_Di_Sviluppo_Locale%20.pdf (file locale) (consultato il 28 maggio 2025).
- WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (WTTC), *Travel & Tourism Economic Impact Research (EIR)*, 2023, online, https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2023/WTTC-Cities-Economic-Impact-Final.pdf (consultato il 28 maggio 2025).
- WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (WTTC), *Travel and tourism economic impact, 2023*, online, https://assets-global.website-

files.com/6329bc97af73223b575983ac/647df24b7c4bf560880560f9_EIR2023-APEC.pdf (consultato il 28 maggio 2025).

Sitografia

- COMUNE DI COURMAYEUR, *Sito istituzionale del Comune di Courmayeur*, s.d., online: https://www.comune.courmayeur.ao.it, ultima consultazione: 9 marzo 2025.
- HOTEL ROYAL COURMAYEUR, *Sito ufficiale*, s.d., online: https://www.hotelroyalegolf.com/?adblast=3629629398&vbadw=3629629398&gad_source=1&gad_campaignid=1060010530&gbraid=0AAAAADCy1zXuY1KPXkMuAzijBYr1QKUsd&gclid=CjwKCAjw6NrBBhB6EiwAvnT_rjOME_xiflfROkqDQ3YFcqSty7mvamtauUsfEXxy_2AyMhALjWvcIRoCDJwQAvD_BwE, ultima consultazione: 28 maggio 2025.
- ISTAT – ISTITUTO NAZIONALE DI STATISTICA, *Sito ufficiale dell'ISTAT*, s.d., online: https://www.istat.it, ultima consultazione: 28 maggio 2025.
- REGIONE AUTONOMA VALLE D'AOSTA, *Sito ufficiale della Regione Valle d'Aosta*, s.d., online: https://www.regione.vda.it, ultima consultazione: 28 maggio 2025.

Allegati

Risultati sondaggio *"Courmayeur e il Turismo di Lusso: Indagine sulle Percezioni Locali"*: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1cbvVvGxVhP6v2qFtFID7yYfjtpWozPgSjGcSEui5YzQ/edit?usp=sharing

Alla mia mamma, che ha sacrificato i suoi sogni per veder sbocciare i miei.

Al mio papà e mio fratello, che sono stati rifugio nei giorni incerti.

A chi c'è sempre stato e a chi avrebbe voluto esserci, ma oggi brilla altrove.

A me stessa, alla mia resilienza, questo è solo uno dei tanti traguardi che raggiungerai.