

REPORT SVILUPPO TURISTICO

Val Comelico
2020-22



justgood
tourism

INDICIE

Introduzione	003
Il turismo montano è cambiato	005
L'evoluzione del turismo montano	006
La progettazione strategica	010
La metodologia adottata	011
Cap. 1 Il sistema turistico	013
1.1 Il sistema turistico della Regione Veneto	014
1.2 La destinazione DMO Dolomiti	017
1.3 La Val Comelico	023
- Governance - SWOT analysis	032
- Verso un modello di Governance: cosa è stato fatto nel biennio 2021-22?	033
Cap. 2 Analisi della performance	036
2.1 Val Comelico in numeri. Analisi quantitativa della performance turistica	038
2.2 Dreaming Val Comelico. I canali di comunicazione della destinazione	074
- Comunicazione - SWOT analysis	081
- Verso una strategia comunicativa: cosa è stato fatto nel triennio 2020-22?	083
Cap. 3 Analisi dell'offerta	115
3.1 Come arrivare e muoversi in Val Comelico	116
- Come arrivare in Val Comelico	117
- Come muoversi a destinazione	125
- Mobilità - SWOT analysis	132
3.2 Dormire e mangiare in Val Comelico	133
- Dormire in Val Comelico	134
- Ricettività - SWOT analysis	149
- Mangiare in Val Comelico	151
- Ristorazione - SWOT analysis	177
3.3 Esperienza turistica in Val Comelico	179
- Offerta turistica - SWOT analysis	212
- Verso un'offerta integrata: cosa è stato fatto nel triennio 2020-22?	215
Cap. 4 Strategia di sviluppo	219
4.1 Obiettivi e interventi	220
4.2 Piano Attuativo Annuale 2022-23	225

INTRODUZIONE

Sin dalla prima fase di start-up di una destinazione, quando l'organo di meta-management non è ancora stato definito, è importante individuare in modo accurato gli stakeholder da coinvolgere, al fine di garantire che tutte le principali organizzazioni della destinazione siano partecipi alla definizione del proprio sistema turistico e che tutti gli interessi in gioco siano rappresentati in modo equilibrato.

Tutte le componenti principali della destinazione possono così avere l'opportunità di collaborare alla definizione della visione e delle linee strategiche della destinazione, facendole proprie ed evitando di sentirle estranee perché imposte o "calate dall'alto".

Prima di entrare nel merito del sistema di governance presso il territorio della Val Comelico, è bene aver chiaro il sistema di governance turistica a livello regionale, che potremmo definire "a matrioska".

Massimizzare la soddisfazione e la qualità dell'esperienza di visita della destinazione da parte dei turisti è quindi uno dei compiti principali di chi oggi deve gestire una destinazione turistica.

Questo obiettivo va di pari passo con quello di riuscire a garantire una buona qualità della vita e dei servizi a favore della popolazione locale: una destinazione dove si vive bene è anche spesso una destinazione che accoglie bene i turisti.

Poiché il turismo è un'attività economica, uno degli obiettivi principali del Destination Management è quello di massimizzare la redditività a favore delle imprese locali, di incrementare gli effetti moltiplicatori del turismo, ottimizzando allo stesso tempo gli impatti del fenomeno e garantendo così un equilibrio sostenibile tra bene economici e costi socio-culturali e ambientali.

L'emergenza epidemiologica da Covid-19 ha inoltre posto le destinazioni turistiche di tutto il Paese di fronte a nuove sfide. Una pesante contrazione ha interessato ad esempio il settore turistico veneto, sia sul fronte dei segmenti di turismo estero sia sul fronte del turismo domestico. Tutte le destinazioni turistiche, così come i territori in generale, sono chiamati quindi a dotarsi di una strategia per la ripresa delle proprie economie, presentandosi quanto prima pronti a rispondere alle nuove esigenze del mercato post-covid. Ed è in questo contesto che fare leva sul ruolo determinante del settore turistico, come motore di innovazione e di ripresa economica (UNWTO 2019), può rivelarsi una grande opportunità per molti territori.

Il turismo montano è cambiato

Gli ultimi decenni sono stati caratterizzati anche nel turismo dal fenomeno della globalizzazione: l'abbattimento di alcune barriere geopolitiche – pensiamo alla caduta del muro di Berlino nel 1989 – l'affermarsi dei voli low cost e più in generale l'abbattimento dei costi di trasporto, hanno permesso un notevole ridimensionamento delle distanze, sia in termini spaziali che temporali, determinando l'estensione del mercato turistico a territori emergenti. L'accorciamento delle distanze non va inteso solo da un punto di vista geografico, ma anche culturale e sociale: pensiamo all'evoluzione di internet e dei social network, all'avvento della sharing economy e come questi abbiano reso immediato l'accesso alle informazioni, permettendo al turista di scegliere e prenotare direttamente la propria vacanza tra un ventaglio di proposte sempre più ampio e diversificato.

A questi aspetti si ricollega la progressiva diversificazione dell'offerta delle destinazioni con la proposta di nuovi “tematismi”, come il cicloturismo, il turismo letterario o quello enogastronomico o musicale, ma anche l'introduzione di nuove modalità di fruizione turistica. Sono cambiati anche i processi decisionali alla base della domanda e il modo di fruire dell'esperienza turistica. La permanenza media del turista in una destinazione si è ridotta con l'affermarsi di nuove “forme di fruizione turistica”: last minute, weekend lunghi o short break (1-2 notti). La moltiplicazione e la diversificazione degli stimoli legati all'esperienza turistica ha comportato anche una “redistribuzione” dei momenti di vacanza, che, se da un lato determina la riduzione della durata del soggiorno, dall'altro lato consente all'individuo di soddisfare, attraverso esperienze turistiche frequenti e ripetute, un sempre maggior numero di interessi e bisogni.

Tutto questo spiega la crescita esponenziale della domanda turistica che ha portato dal 1990 al 2017 ad un raddoppio degli arrivi turistici internazionali che hanno raggiunto il traguardo di un miliardo trecento e ventitré milioni. La libertà di viaggiare e il turismo oggi sembrano messi in discussione dall'emergenza internazionale legata al Covid-19, ma gli scenari dell'Organizzazione mondiale per il turismo (UNWTO) per il periodo 2021-2024 indicano un primo riavvio del turismo internazionale entro la seconda metà del 2021. Certamente saranno necessari dai 2 ai 4 anni per tornare al numero di arrivi internazionali presenti nel 2019, ma è altrettanto vero che la domanda italiana rispetto a quella straniera (che non è venuta in Italia: -55%), ha dato prova di funzionare nell'estate del 2020 andando più o meno a dimezzare le perdite.

L'evoluzione del turismo montano

I cambiamenti descritti sopra non hanno risparmiato il turismo montano, anzi, è stato tra quelli maggiormente coinvolti. Per molto tempo la domanda verso la montagna è stata caratterizzata da esigenze poco differenziate, legata a mercati geograficamente limitati e con un cambiamento lento e facilmente controllabile. Conseguentemente il prodotto turistico montano era relativamente omogeneo e composto soltanto da pochi elementi e questo rendeva gli interventi sul mercato altrettanto facili. Negli anni Cinquanta e Sessanta in molti hanno dato vita ad un processo di trasformazione strutturale della propria economia decidendo di passare dall'agricoltura al comparto turistico, facilitati dal contesto del mercato e procedendo senza qualificazioni specifiche nella gestione aziendale. Negli ultimi decenni però tutto questo è stato messo in discussione e la montagna oggi si trova ad affrontare molteplici sfide, che proviamo ad elencare di seguito.

Le difficoltà dell'offerta montana



Fonte: E. Andreaotti, A. Macchiavelli, 2008

FATTORI NATURALI: LA FRAGILITÀ' DELL'ECOSISTEMA MONTANO

Il cambiamento climatico sta colpendo profondamente le regioni montane e rappresenta una delle variabili principali sulle potenzialità del turismo montano, in primis quello invernale.

L'aumento delle temperature e delle precipitazioni invernali e il calo delle precipitazioni estive stanno portando ad una riduzione drastica del manto nevoso, al ritiro dei ghiacciai, alla tendenza a precipitazioni estreme e all'esposizione sempre maggiore di pericoli naturali. Si stima che entro il 2050 il cambiamento globale e le sue conseguenze potrebbero rendere "inservibili" un quarto delle stazioni sciistiche dell'arco alpino in Italia. Per affrontare il futuro, è necessario innanzitutto comprendere che le destinazioni montane devono adattarsi alla minaccia del cambiamento climatico, attraverso l'evoluzione tecnologica, la diversificazione tra estate e inverno, la sostenibilità e le modifiche nel modello di business. È comprensibile quindi come sia necessario adottare uno sviluppo di tipo sostenibile da parte degli attori a livello locale, unico compromesso tra crescita economica e protezione delle risorse naturali.

FATTORI STRUTTURALI: LA CULTURA MONTANA, MICRO IMPRESE E DIFFICOLTÀ D'INTEGRAZIONE

Altri problemi derivano dalla natura intrinseca della cultura montana che è caratterizzata da un forte attaccamento dell'abitante alla sua terra che spesso genera comportamenti ostili non solo nei confronti di chi arriva da fuori ma anche verso gli stessi abitanti delle valli limitrofe visti come concorrenti. È presente una minore disponibilità al cambiamento e difficoltà nella costruzione di collaborazioni territoriali, fattori decisamente frenanti di fronte a necessità di innovazione e flessibilità, tenendo conto inoltre di una scarsa presenza della cultura manageriale e imprenditoriale atta a proporre una visione strategica efficiente a lungo termine.

L'offerta turistica si contraddistingue per la presenza di strutture ricettive, ristorative e commerciali di piccola dimensione, a conduzione familiare. Ciò consente di creare un ambiente più intimo e un'accoglienza più umana ma di contro ne risente soprattutto in

termini di qualità delle risorse umane, a livello imprenditoriale e a livello professionale. Ne consegue inoltre una difficoltà di integrazione e quindi alla difficoltà di garantire politiche coordinate per la destinazione, che ne soffre in termini di immagine, qualità e varietà dei servizi ma anche sul piano economico, dal momento che l'integrazione delle imprese potrebbe ridurre, o almeno contribuire a diminuire, i costi di gestione.

“Laddove manca integrazione e intesa fra gli operatori c'è un elevato rischio di dispersione di risorse a causa di interventi poco mirati e poco rispondenti alle effettive necessità del territorio nel suo complesso. In particolare, la diffusa resistenza alla cooperazione fa sì che siano poco diffusi i tentativi di proporre meccanismi efficaci volti alla creazione condivisa di prodotti e alla loro commercializzazione, sebbene unendosi come destinazione, le piccole aziende avrebbero maggiori possibilità di rendersi presenti nei mercati globalizzati” (Smeral, 2000).

FATTORI DI MERCATO: L'EVOLUZIONE DEI TRASPORTI, L'INGRESSO DI NUOVE DESTINAZIONI, MUTAMENTO DELLA DOMANDA

L'evoluzione dei trasporti ha portato ad un incremento e una diversificazione dei flussi turistici a partire dalla seconda metà dell'800 con l'avvento della ferrovia e con la diffusione dell'auto privata nel 1960 si è assistito ad una decentralizzazione ed espansione urbana. Lo sviluppo dei trasporti e l'emergere di nuove destinazioni ha portato nel corso del secolo scorso a far perdere alla montagna il monopolio invernale, ma allo stesso tempo ha introdotto anche nuovi competitors nella stagione estiva.

Il declino del monopolio della montagna d'inverno ha portato anche alla diminuzione della pratica dello sci alpino. Lo sci, nonostante sia l'attività sportiva invernale più popolare, continua a subire un calo della popolarità, basti pensare che oggi questo sport viene praticato solo dal 40% della popolazione svizzera, uno dei paesi d'eccellenza per lo sci, o solo dal 38% degli austriaci e questo perché le tradizioni sciistiche e le vacanze invernali vengono sempre meno a causa della mancanza di tempo e dei costi proibitivi legati a questa disciplina.

In una fase di maturità del ciclo di vita del prodotto e in un contesto di mercato stagnante è dunque fondamentale affrontare il problema della rivitalizzazione dell'offerta, creare nuove strategie e offrire qualcosa di nuovo al turista, di più appetibile rispetto alle esigenze che oggi manifesta e che sono in larga parte diverse da quelle di ieri.

I temi chiave per lo sviluppo della montagna dovranno essere:

- **#differenziarsi** valorizzando gli elementi peculiari, proponendo un nuovo prodotto turistico rinnovato sulla base delle nuove esigenze;
- essere **#imprenditori**, garantire forme di confronto e crescita comune per generare conoscenza;
- fare **#sistema** con tutti gli attori locali all'intero della destinazione per promuovere il prodotto area;
- proporre **#qualità** in termini di risorse, specificità e servizi;
- porre attenzione alla **#sostenibilità** economica, sociale e ambientale sia nelle proprie imprese che a livello di destinazione.

Nei prossimi anni emergerà in modo sempre più chiaro la divaricazione tra le destinazioni che miglioreranno le performances e riusciranno a mantenere una posizione stabile sul mercato e chi rischierà davvero l'estinzione.

Tra queste non devono sentirsi esonerate le località più “storiche”, anzi molto spesso le località più famose sono quelle dove il rinnovamento tarda ad arrivare; dove le strutture ricettive non offrono servizi benessere né innovazione qualitativa, perché è insita la convinzione che sia il fascino della località il traino dell'intero sistema. Al contrario, nelle località più modeste gli operatori investono nelle loro strutture, surclassando per quantità e qualità di servizi i loro colleghi.

La Progettazione strategica

Tutto questo necessita di una grande capacità di coordinamento e cooperazione da parte degli attori della destinazione e soprattutto di una capacità di regia da parte dell'organismo di meta-management che gestisce la destinazione. Tutti questi aspetti ci riconducono all'esigenza di una vera e propria progettazione strategica di destinazione.

Compito di chi gestisce una destinazione è quello di saper accompagnare e assistere il turista in tutte le fasi della sua vacanza. Ciò si traduce, nelle fasi che precedono il viaggio, nell'attrarre il turista e facilitare il processo d'acquisto, per poi soddisfare l'ospite durante la sua intera permanenza a destinazione e, infine, a vacanza terminata, fidelizzarlo e contribuire a mantenere vivo il ricordo delle esperienze vissute.

PRIMA



DREAMING, PLANNING, BOOKING

Attrarre il turista e
facilitare il processo d'acquisto

DURANTE



LIVING

Soddisfare l'ospite

DOPO



SHARING

Fidelizzare

“La soddisfazione percepita dal turista dipende infatti dalla capacità del “sistema destinazione” di gestire l’intero processo di scelta e dalla capacità di gestione dell’immagine e della percezione della destinazione stessa.”

Il consumatore ha una percezione della destinazione che è il risultato di molteplici immagini della stessa sul mercato, le quali possono essere gestite direttamente dalla destinazione stessa ma anche generate e veicolate da altre fonti. Dal punto di vista dell’offerta, l’immagine della destinazione è il risultato dell’identità della destinazione ma anche delle strategie di posizionamento della stessa adottate dagli attori locali. Riuscire ad interpretare i diversi prodotti e servizi attraverso un’unica chiave di lettura (un unico brand) rappresenta spesso la vera sfida nella creazione di un’immagine turistica forte della destinazione.

Ai fini di un posizionamento distintivo, ciò che è rilevante non è tanto l’eccezionalità delle risorse bensì la capacità di chi gestisce la destinazione di individuare i tratti distintivi, metterli a sistema e valorizzarli attraverso un sistema di offerta autentico ed integrato con il territorio.

La metodologia adottata

Il presente Report restituisce l’analisi multidimensionale sviluppata per ciascuna delle dimensioni prese in esame: lo sviluppo dell’offerta, i servizi e le esperienze disponibili, la governance, l’accoglienza e la promozione.

Capitolo dopo capitolo, per ogni elemento si vaglia la fotografia turistica della Val Comelico e la sua immagine attuale nel mercato, lo si analizza mettendo in evidenza punti di forza e criticità (SWOT Analysis) e infine si delinea una strategia operativa capace di contribuire ad una gestione efficiente e sostenibile della destinazione, nonché al suo riposizionamento distintivo.