

# Il turismo in Trentino: destination marketing e destination management

Federica Buffa

## Abstract

In recent years many researchers in the area of tourism management have addressed the question of destination management, and particularly destination marketing. This paper analyzes marketing strategies within community destinations, considers the evolutionary levels of destination marketing proposed in Martini (2010) and focuses on activities undertaken to promote the tourist offer. The object of our analysis is the Destination Management Organization (Dmo). We investigate whether or not, following the spread of the concepts of destination management and destination marketing, Dmos in community destinations are investing in the construction of a tourist product and whether their tourist marketing strategies are evolving.

The research, based on three case studies from Trentino, analyzes the actors involved in the offer, the instruments they use to facilitate coordination and the activities of the Dmo. Although differences due to the specificities of particular territories are evident, our research indicates an evolution in destination marketing and a trend towards investment in marketing to promote the territories' tourist offers.

*Keywords:* destination management, destination marketing, community-type destination, destination management organisation, Trentino.

*Ricamatore in Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Economia e Management (Dem), Università degli Studi di Trento, Email: federica.buffa@unitn.it.*



## 1. Destination marketing nelle destinazioni community: contesto teorico e obiettivi della ricerca

Dalla metà degli anni Novanta i temi del *destination management* sono stati ampiamente dibattuti sia dalla comunità scientifica internazionale sia dagli studiosi in ambito italiano. A titolo esemplificativo si considerino i contributi di Laws (1995), Leiper (1995), Bieger (1996), Della Corte (2000), Manente e Cerato (2000), Pechlaner e Weiermair (2000), Pechlaner *et al.* (2003), Franch (2002), Golinelli (2002), Martini (2005), Sciarelli (2007), Minguzzi e Presenza (2010), nonché lo Special Issue di *Tourism Review* 63/2 del 2008. Gli Autori concordano nell'identificare il destination management con la disciplina che analizza da un punto di vista strategico e manageriale le scelte che coinvolgono la definizione, la gestione, la promozione e la commercializzazione dell'offerta turistica della destinazione. Sebbene diffusamente studiati, tuttavia, tali temi presentano aree di ricerca, che si inseriscono all'interno del più ampio dibattito degli studi di management sulla governance del territorio e sui problemi di coordinamento e di assunzione di decisioni a livello collettivo, che necessitano di essere approfondite. In particolare, il riferimento è alla *destination governance* e alle modalità con cui gestire ed incentivare la partecipazione (sia in termini organizzativi che finanziari) della pluralità di soggetti che a vario titolo e con diverso grado di coinvolgimento sono interessati dall'offerta turistica del territorio (si vedano in particolare i contributi dello Special Issue di *Tourism Review* 65/4 del 2010)<sup>1</sup>.

In accordo con i ricercatori della scuola svizzera di San Gallo (Beritelli 2009; Bieger 1998), un primo aspetto da definire per indagare questi temi, è considerare le specificità del contesto territoriale in cui sono applicati, ovvero le caratteristiche della destinazione oggetto di analisi. Tali topics, infatti, presentano implicazioni manageriali e di governance differenti se l'unità di analisi è riferita a destinazioni di tipo *corporate* (a cui possono essere declinati i più noti strumenti di management della grande imprese multi-business) o a destinazioni di tipo *community* (Flagstad e Hope 2001). A fronte delle caratteristiche di struttura dell'offerta e dei meccanismi di relazione che contraddistinguono queste ultime, lo studio dell'applicabilità di modelli e strumenti di gestione e go-

<sup>1</sup> Si consideri che sessioni di approfondimento dedicate alla discussione di questi temi sono previste sia al 1<sup>st</sup> *Biannual Forum Advances on Destination Management* organizzato a giugno 2012 dai ricercatori dell'Università di San Gallo (Svizzera), sia alla 62<sup>a</sup> Conferenza Aiest (International Association of Scientific Experts in Tourism) *Advances in Tourism Research: Perspectives of Actors, Institutions and Systems* prevista ad agosto 2012 in Thailandia.

vernance alle destinazioni community rappresenta un interessante, nonché sfidante, ambito di studio. Le destinazioni community, infatti, sono contesti frammentati in cui i prodotti turistici sono offerti da una molteplicità di attori pubblici e privati che operano in condizioni di autonomia (Beeton 2006; Hall e Richards 2003; Kaspar 1995; Murphy 1985; Murphy e Murphy 2004). La capacità del territorio di attrarre flussi di domanda e proporsi con un'offerta turistica integrata è funzione, da un lato, dell'attività di coordinamento tra attori e, dall'altro, del livello di condivisione di progetti che non necessariamente coincidono o si conciliano con la funzione obiettivo delle singole imprese. Ne segue che:

- in termini di destination management, i singoli operatori non sono in grado di gestire e risolvere autonomamente le criticità connesse alla creazione e gestione dell'offerta turistica (amplificate altresì dal forte coinvolgimento della comunità locale) (Brohman 1996; Gunn 1994; Jamal e Getz 1995; Timothy 1999);
- in termini di destination governance, sono necessari strumenti di coordinamento alternativi alle più note soluzioni proposte dal mercato e dalla gerarchia (Beritelli *et al.* 2007) capaci di incentivare e valorizzare forme di collaborazione e partecipazione (Dredge 2006; Jamal e Getz 1995; Wang 2008).

Tali criticità emergono con particolare evidenza nella definizione e applicazione di strategie di *destination marketing*, in cui la condivisione di obiettivi e un efficace coordinamento sono elementi fondamentali per la definizione e promozione dell'offerta turistica (Fyall e Garrod 2004; Wang e Krakover 2008; Wang e Xian 2007). L'importanza di tale attività è ampiamente sottolineata ed evidenziata nei contributi della comunità scientifica che attribuisce al destination marketing il compito di intercettare e attrarre flussi di domanda turistica e accrescere la competitività della destinazione (Buhalis 2000; Caroli 2006; Casarin 2007; Ejarque 2009; Franch 2010; Golinelli *et al.* 2006; Keller 1998; Keller e Bieger 2006; Keller e Laesser 2011; Minguzzi e Presenza 2010; Napolitano 2000; Pencarelli e Gregori 2009). Le principali attività riconosciute al destination marketing sono riconducibili, da un lato, alle più tradizionali attività di informazione e promozione turistica, dall'altro, ad attività di carattere più strategico connesse alle analisi dei trend di mercato, alla segmentazione della domanda turistica, alla gestione delle relazioni con gli operatori del settore e con il comparto dei media.

Il soggetto a cui è affidato il compito di svolgere le attività di destination marketing è la *Destination Management Organisation* (Dmo). Tra le molteplici funzioni da essa svolte in qualità di meta-manager della

destinazione, un ruolo prioritario è ricoperto dal coordinamento top-down e bottom-up con gli stakeholder coinvolti nella filiera turistica, al fine di definire e promuovere l'offerta valorizzandone le specificità e l'integrazione tra i prodotti turistici (Bornhorst *et al.* 2010; Gartrell 1994; Getz *et al.* 1998; Martini 2010; Presenza 2007). In termini di destination marketing, tale obiettivo richiede alle Dmo di accrescere le proprie competenze e adottare strumenti e approcci manageriali che si allontanano dalle più tradizionali attività di informazione e promozione turistica (Buhalis 2000; Machlouzarides 2010; Pechlaner e Fuchs 2002).

Con specifico riferimento alle destinazioni community, Martini (2010) coglie le principali indicazioni e criticità sino a qui illustrate e sintetizza i livelli evolutivi del destination marketing in un framework strutturato come segue (cfr. fig. 1):

- Il primo livello riguarda le azioni base del marketing turistico ovvero le attività di informazione, accoglienza ed animazione che ogni destinazione dovrebbe essere in grado di offrire per gestire i flussi di domanda incoming.

- Il secondo livello riguarda la promozione e comunicazione turistica in cui assumono particolare rilievo gli strumenti del mix promozionale e la capacità persuasiva della comunicazione. Particolare attenzione è rivolta alle strategie di brand management e alle relazioni con i soggetti coinvolti nel piano di promozione turistica della destinazione.

- Il terzo livello identifica le azioni sull'offerta turistica ovvero la definizione di una politica di prodotto finalizzata a identificare e valorizzare le risorse e le attività distintive del territorio per offrirle ai segmenti di domanda come offerta turistica integrata della destinazione.

- Il quarto livello identifica l'attività di promo-commercializzazione ovvero la capacità della destinazione di vendere direttamente al consumatore finale la propria offerta. Particolare rilievo assumono la realizzazione e gestione di un sito Web che permette al turista di svolgere online le fasi del processo di acquisto.

Lungo il *continuum* di livelli così definiti, si osserva una crescita della complessità e del grado di integrazione necessario per realizzare la strategia di destination marketing. Dal primo al quarto livello il ruolo della Dmo si arricchisce di valenza strategica poiché è soprattutto grazie ad un'efficace attività di meta-management e alla capacità di contemperare gli interessi degli stakeholders che la destinazione può proporre e commercializzare la propria offerta.

*Obiettivo* della ricerca è verificare se le Dmo nelle destinazioni community stanno investendo in attività di destination marketing fina-



**Fig. 1.** I livelli evolutivi del destination marketing nelle destinazioni community.

Fonte: Martini (2010, p. 225).

lizzate alla costruzione del prodotto turistico. Tale analisi contribuisce ad approfondire due temi principali. In primo luogo, la ricerca indaga se anche nel settore turistico emerge un cambiamento nell'approccio al marketing, ovvero un allontanamento dalle tradizionali attività di marketing turistico a beneficio di un approccio al mercato più evoluto. In secondo luogo, l'attenzione per il destination marketing permette di cogliere indicazioni di carattere più generale riguardo all'attività di coordinamento e al ruolo esercitato dalla Dmo e da talune categorie di attori. Tali evidenze colgono elementi di attuale interesse per la comunità scientifica connessi alla governance e al coordinamento nelle destinazioni community.

## 2. Metodo della ricerca

Da un punto di vista manageriale la scelta di indagare le attività identificate nel terzo livello del framework è riconducibile alla rilevanza che assume la Dmo in qualità di meta-manager della destinazione. A questo livello è indispensabile riuscire a gestire la complessa rete di relazioni tra attori finalizzandola alla condivisione di obiettivi comuni e proporre progetti e linee di intervento in grado di arricchire l'offerta turistica. Tale livello si ritiene sia uno step fondamentale per comprendere l'orientamento strategico delle Dmo poiché si configura, da un lato, come step *di rottura* rispetto alle attività più tradizionali sintetizzate nei primi due livelli (informazione e promozione), dall'altro, come fase propedeutica alla promo-commercializzazione.

La ricerca approfondisce le strategie di destination marketing intraprese dalle Dmo nelle destinazioni community avvalendosi di tre casi di

studio. L'analisi considera gli *attori* coinvolti nella definizione dell'offerta turistica, gli *strumenti* adottati per facilitare il coordinamento e le *attività* svolte. L'indagine condotta da luglio a ottobre 2009 si avvale di *a)* rilevazione diretta di informazioni attraverso interviste in profondità (della durata di circa un'ora ciascuna) con i tre direttori e i tre presidenti delle rispettive Dmo e *b)* desk analysis del materiale promozionale fornito dalle Dmo per approfondire caratteristiche e tipologie dei prodotti turistici offerti.

L'analisi si focalizza su tre realtà turistiche del Trentino. Tale scelta è riconducibile a due principali motivazioni. In primo luogo, la struttura dell'offerta (sia in termini di compagine imprenditoriale che di specificità di prodotto) e le caratteristiche della domanda turistica attribuiscono al Trentino i tratti tipici di una destinazione community. In secondo luogo, il Trentino è una delle prime destinazioni italiane che, nella logica del destination management, ha intrapreso progetti di marketing territoriale favorendo iniziative di collaborazione tra attori e investendo nell'integrazione di risorse, prodotti e servizi turistici locali. Il Trentino è altresì uno dei pochi contesti italiani in cui alle Aziende di Promozione Turistica è attribuito il ruolo di Dmo e sono affidate le competenze in materia di destination marketing (cfr. Lp 8/2002 relativa alla riforma dell'organizzazione turistica provinciale e alla contestuale privatizzazione delle Aziende di Promozione Turistica). Questo supporta la scelta di indagare proprio in questi territori se, a distanza di quasi dieci anni, emergono segnali che evidenziano un cambiamento di approccio nelle strategie di destination marketing. A conferma della coerenza di indagare tali tematiche in questa destinazione si consideri inoltre che, a distanza di pochi mesi dalla conclusione della ricerca sul campo, la Lp 14/2010 ha enfatizzato ulteriormente quanto evidenziato dal precedente quadro legislativo, sottolineando l'importanza per i territori di investire nella costruzione del prodotto turistico. L'articolo 9 (comma 1) della nuova legge provinciale, infatti, identifica tra le attività attribuite alla Dmo la definizione, lo sviluppo e la promozione del prodotto turistico-territoriale in vista della successiva commercializzazione.

A fronte di tali considerazioni è possibile affermare che il Trentino si presenta come interessante caso di studio per analizzare le strategie di marketing delle Dmo in destinazioni community in cui – da un punto di vista normativo e di contesto – gli sforzi dell'organo di *government* sono rivolti a concretizzare il terzo livello evolutivo del destination marketing e a creare i presupposti per l'avvio della quarta fase.

Le destinazioni oggetto di analisi coincidono con gli ambiti di Val di Fassa, Val di Sole e Terme di Comano-Dolomiti di Brenta (cfr. fig. 2). Tali scelte sono riconducibili, da un lato, ad elementi che accomu-



FIG. 2. Gli ambiti turistici del Trentino.

Fonte: ns. elaborazione su [www.visittrentino.it/it/trentino/aree\\_destinazioni](http://www.visittrentino.it/it/trentino/aree_destinazioni).

nano queste destinazioni community rendendo l'analisi delle strategie di marketing omogenea e i risultati della ricerca confrontabili, dall'altro, a caratteristiche distintive che differenziano i territori e che richiedono di essere considerate dalla Dmo nella definizione dell'offerta.

Rispetto alle caratteristiche quali-quantitative della domanda e dell'offerta turistica le destinazioni sono accomunate dal prevalere di flussi turistici non intermediati e dalla maggiore disponibilità di posti letto in strutture extra-alberghiere. Riguardo all'attività di meta-manager delle Dmo territoriali, in accordo con le linee guida proposte dall'organo di government e dalla Dmo provinciale, le tre destinazioni sono accomunate dagli sforzi che in questi ultimi anni tali soggetti hanno indirizzato per incentivare la collaborazione tra gli attori della filiera turistica e creare le condizioni per promuovere un'offerta integrata. Da un punto di vista empirico, si ritengono tali condizioni indispensabili per verificare il *commitment* tra Dmo e stakeholder pubblici e privati nella realizzazione di strategie di marketing a supporto dell'offerta della destinazione.

I principali elementi che differenziano le destinazioni sono riconducibili a:

- *Origine dello sviluppo turistico*: in Val di Fassa e a Terme di Comano-Dolomiti di Brenta le origini del turismo poggiano su uno svi-

luppo di natura endogena. In Val di Sole invece le principali località turistiche si sono affermate grazie agli investimenti di imprese con origine esterna alla destinazione.

- *Socio-cultural background*: le tre destinazioni si caratterizzano per un elevato coinvolgimento della comunità locale nelle attività turistiche e per un forte ispessimento di relazioni economiche e sociali. In Val di Fassa tali relazioni sono favorite e supportate dalla condivisione dell'identità e della cultura ladina.

- *Forma giuridica della Dmo*: a seguito della privatizzazione delle aziende di promozione turistica le Dmo di Val di Fassa e di Terme di Comano-Dolomiti di Brenta hanno adottato la forma giuridica di società cooperativa. Tale scelta ha trovato ampio consenso tra gli operatori del settore che hanno considerato il nuovo assetto in grado di dare massima rappresentatività alla struttura economico-sociale del territorio. In Valle di Sole la Dmo è una società consortile per azioni. Questa scelta è stata raggiunta dopo un lungo iter di contrattazione in cui gli operatori hanno espresso insoddisfazione e manifestato difficoltà e dissenso prima di giungere ad un accordo (per approfondimenti si rinvia a Mosca 2009, pp. 91 ss.).

- *Stagionalità e caratteristiche dell'offerta*: in Val di Fassa e Val di Sole prevale la doppia stagionalità e le offerte sono indirizzate prevalentemente allo sci e agli sport sulla neve in inverno e all'escursionismo in estate. A Terme di Comano-Dolomiti di Brenta la stagione prevalente è l'estate, ma vi sono importanti iniziative che interessano anche la primavera e l'inizio dell'autunno. Non vi sono invece impianti di risalita e la stagione invernale ricopre un ruolo minoritario all'interno dell'offerta.

- *Estensione territoriale*: Val di Fassa e Terme di Comano-Dolomiti di Brenta sono accomunate per numerosità dei comuni coinvolti nella destinazione (rispettivamente 7 e 6) e per estensione territoriale (circa 315 km<sup>2</sup> la Val di Fassa e 250 km<sup>2</sup> Terme di Comano-Dolomiti di Brenta). La Val di Sole invece con 14 comuni e un'estensione di circa 610 km<sup>2</sup> si differenzia fortemente dalle altre due destinazioni affermandosi tra gli ambiti con maggiore estensione a livello provinciale.

Le differenze tra le destinazioni si ipotizza possano influenzare la definizione e realizzazione delle strategie di marketing. La ricerca verifica se e come tali specificità influenzano la scelta di attori, strumenti e attività a supporto della creazione dell'offerta turistica delle destinazioni community. A tal fine, oltre a raccogliere informazioni riguardo alla nuova forma giuridica e all'assetto societario, le interviste con i responsabili delle Dmo approfondiscono le dinamiche di coordinamento e collaborazione con gli stakeholder nonché le attività di destination marke-

ting rivolte all'informazione, promozione e promo-commercializzazione. In particolare, i focus della ricerca analizzano:

- *gli attori*: identificazione dei first player, delle principali categorie coinvolte nelle iniziative turistiche e degli stakeholder con cui vi sono maggiori criticità nella condivisione di progetti turistici;
- *gli strumenti*: modalità di interazione e coordinamento tra Dmo e attori locali, modalità di diffusione delle idee e proposte tra Dmo e attori della filiera turistica;
- *le attività*: principali iniziative che coinvolgono la Dmo, attività di collaborazione con gli attori della filiera turistica e orientamento alla commercializzazione.

L'analisi dell'evoluzione del destination marketing approfondisce, infine, aspetti inerenti alla creazione dell'offerta turistica. Le informazioni emerse dalle interviste sono integrate con quanto evidenziato dall'analisi desk del materiale promozionale (cartaceo e online), per indagare se le destinazioni propongono *vacanze a tema*, organizzano *eventi* e promuovono *club di prodotto* in coerenza con quanto proposto dalla Dmo provinciale. Tale analisi mette in luce se vi sono connessioni tra gli asset a supporto della creazione dell'offerta turistica proposti in Martini (2010, pp. 249 ss.) e le azioni intraprese dalle Dmo nelle destinazioni community.<sup>2</sup>

Nel paragrafo che segue si illustrano i principali risultati della ricerca evidenziando analogie e differenze tra i casi di studio in relazione agli attori coinvolti nell'offerta, agli strumenti a supporto delle attività della Dmo e alle attività di destination marketing da essa svolte.

### **3. Risultati della ricerca**

#### **3.1. Attori coinvolti nell'offerta e strumenti a supporto delle attività della Dmo**

Sebbene con diversa intensità i risultati evidenziano un orientamento condiviso delle Dmo ad investire in azioni di marketing a supporto della creazione dell'offerta turistica. Emergono altresì differenze interpretabili in base alle specificità dei territori.

<sup>2</sup> Non si considera il quarto asset proposto dal framework (certificazioni di qualità) poiché esse sono definite a livello di Dmo provinciale e non sono dunque di competenza della Dmo territoriale.

Per quanto riguarda gli *attori* coinvolti nell'offerta della destinazione la ricerca conferma la rilevanza della Dmo quale *first player* delle iniziative turistiche e regia nelle attività di coordinamento con gli attori del territorio. Infatti, la maggior parte delle proposte turistiche nasce su iniziativa della Dmo e quelle nate nella logica bottom-up trovano nella Dmo il soggetto capace di supportare il progetto e coordinare le attività degli attori.

Benché ancora circoscritte, in questi ultimi anni sono aumentate le proposte avviate su iniziativa degli operatori locali. Tale evidenza emerge con maggiore entusiasmo nelle destinazioni di Fassa e Terme di Comano-Dolomiti di Brenta. Da un punto di vista manageriale si ritengono tali proposte dei segnali importanti, poiché evidenziano spirito imprenditoriale e interesse degli attori ad essere parte attiva nella costruzione dell'offerta della destinazione. Le Dmo vedono di buon grado queste iniziative e le supportano nella misura in cui esse sono coerenti con l'immagine della destinazione e con gli obiettivi di sviluppo e promozione turistica della Dmo.

Gli attori più coinvolti nelle iniziative delle destinazioni sono gli albergatori e, laddove prevale la doppia stagionalità, gli impiantisti.

In relazione al patrimonio di risorse naturali delle destinazioni e delle rispettive specificità locali, si osserva maggiore interesse e partecipazione anche di altre categorie di attori. Ciò è particolarmente evidente nella destinazione Terme di Comano-Dolomiti di Brenta in cui non vi sono *fattori pull* in grado di esercitare autonomamente una forte capacità di attrazione come si riscontra, invece, in Valle di Fassa piuttosto che in altri territori del Trentino (es. Val di Fiemme, Lago di Garda). Le Terme di Comano hanno, infatti, finalità terapeutiche e queste permangono principali rispetto a prodotti e servizi turistici orientati al «benessere e relax» (cfr. *infra*). In questa destinazione, pertanto, il valore dell'offerta è fortemente correlato alla varietà di iniziative ed eventi che il territorio è in grado di proporre e, quindi, alla capacità degli attori di fare rete. A conferma del ruolo di regia attribuita alla Dmo e alla legittimità ad operare riconosciutale dagli operatori del territorio, in questi ultimi anni la partecipazione alle iniziative della Dmo è cresciuta e la rete di relazioni si è rafforzata (in particolare con gli operatori del settore agricolo – caseario e dell'artigianato) ed ampliata (estendendosi ad altri attori del ricettivo e a soggetti che in precedenza promuovevano la loro offerta in modo autonomo). La Dmo si presenta dunque come «sintesi del territorio», ovvero come *first player* a cui si affiancano i soggetti che maggiormente distinguono l'offerta del territorio (Azienda Termale e Parco Adamello Brenta) e una molteplicità di operatori locali.

Nelle tre destinazioni analizzate, la ricerca evidenzia difficoltà da parte della Dmo a coinvolgere alcuni attori importanti per lo sviluppo del territorio (es. commercianti e alcune categorie del ricettivo). Questa minore adesione è giustificata dalle criticità connesse all'ampliamento della rete di collaborazioni ovvero alla capacità della Dmo di coinvolgere la pluralità di stakeholders in un progetto condiviso per lo sviluppo delle destinazioni community. Tali difficoltà si confermano oggi dei limiti che rallentano l'attività della Dmo per dare concretezza e spessore al terzo livello del destination marketing.

In relazione agli *strumenti* adottati dalla Dmo per facilitare il coordinamento con gli attori, la ricerca sottolinea l'importanza e la strategicità delle relazioni informali e del rapporto diretto che si instaura tra la Dmo e gli operatori locali. Questa considerazione emerge sia nelle destinazioni in cui la Dmo opera sul territorio con forma di società cooperativa, sia laddove la soluzione adottata ripropone l'organizzazione interna della società per azioni. La fiducia tra le parti si conferma dimensione distintiva delle relazioni inter-organizzative nelle destinazioni community e fondamentale per la creazione dell'offerta turistica del territorio. Il confronto personale che avviene in occasione di incontri informali possibili proprio in virtù del coinvolgimento degli operatori e della comunità locale così come dell'integrazione tra sfera sociale ed economica tipica di queste destinazioni, diviene fase complementare alla discussione all'interno di riunioni ufficiali del Cda e dell'Assemblea, piuttosto che in Tavoli di lavoro e riunioni di programmazione. L'attività di comunicazione interna alla destinazione viene supportata, in alcuni casi, anche dalla redazione di bollettini piuttosto che dall'invio di newsletter. Tali strumenti svolgono una funzione informativa sia nei confronti degli operatori turistici che nei riguardi della comunità locale.

### 3.2. Attività di destination marketing svolte dalla Dmo

Il confronto con i responsabili delle Dmo e la desk analysis evidenziano la numerosità di offerte ed iniziative organizzate sul territorio e il fitto calendario di appuntamenti ed eventi che caratterizzano le tre destinazioni. Importanza è riservata alla partecipazione a fiere e workshop in Italia e all'estero, alle relazioni con la stampa e con gli operatori dell'intermediazione. Tali indicazioni sono espressione dell'importante attività di promozione e comunicazione turistica svolta dalla Dmo con l'ausilio sia dei canali tradizionali che del Web. La ricerca conferma che nelle destinazioni indagate le Dmo hanno sviluppato le attività che concernono il secondo livello evolutivo del destination marketing ed

esistono quindi – da un punto di vista teorico – i presupposti per intraprendere il terzo step.

Le evidenze empiriche sottolineano, da un lato, sforzi comuni alle tre destinazioni orientati alla integrazione di servizi, dall'altro, diverso atteggiamento e livello di sviluppo delle azioni di destination marketing a supporto dell'offerta.

Per quanto concerne gli sforzi comuni, le Dmo stanno investendo nella realizzazione di *card* per permettono al turista di fruire di servizi di mobilità integrata. A tal fine divengono fondamentali le relazioni pubblico-privato. Queste offerte, infatti, sono il risultato della collaborazione tra la Dmo, l'ente pubblico provinciale (Provincia autonoma di Trento), le società di trasporto locale e provinciale e le società impianti che garantiscono l'accesso ai mezzi di risalita anche in estate. In alcuni casi la creazione della card ha incentivato la partecipazione degli attori della filiera turistica, coinvolgendo anche operatori del ricettivo, della ristorazione e del commercio. La card persegue il duplice obiettivo di creare un nuovo prodotto turistico integrato e, nei casi specifici, di contribuire a ridurre i problemi di traffico che contraddistinguono queste destinazioni nella logica della mobilità sostenibile.

L'analisi degli asset a supporto delle azioni sull'offerta turistica evidenzia analogie e specificità tra le destinazioni indagate. Le Dmo dimostrano attenzione e interesse per definire e promuovere vacanze a tema, organizzare eventi di richiamo e promuovere club di prodotto (cfr. tab. 1), ma presentano anche marcate differenze riconducibili ad un diverso modo di concepire le attività di destination marketing.

Per quanto concerne la *tematizzazione della vacanza*, vi è impegno delle Dmo nel coinvolgere gli attori locali e creare offerte di destinazione indirizzate a specifici target piuttosto che a famiglie motivazionali. In questa direzione sono interpretabili le proposte che le Dmo creano a livello territoriale (ambito) al fine di soddisfare i bisogni del segmento famiglia, piuttosto che le motivazioni legate ai temi «vacanza attiva», «enogastronomia», «wellness e benessere», «arte e cultura».

La tematizzazione della vacanza non è una scelta esclusiva delle Dmo territoriali, ma si inserisce all'interno di un disegno strategico più ampio, ossia risponde alle indicazioni e linee guida della Dmo provinciale. L'analisi dei progetti inter-ambito in cui sono coinvolte le tre destinazioni, evidenzia l'impegno del Trentino nel creare prodotti e offerte turistiche in grado di soddisfare in modo originale i segmenti di domanda. La collaborazione tra i territori contribuisce a creare un prodotto nuovo e integrato valorizzando le risorse e specificità locali e proponendo un'offerta unica ed esclusiva delle destinazioni coinvolte. Considerazioni analoghe sono trasferibili alle proposte che valorizzano

**TAB. 1.** Asset a supporto delle azioni di destination marketing sull'offerta: applicazione a tre destinazioni community del Trentino

	Valle di Sole	Valle di Fassa	Terme di Comano – Dolomiti di Brenta
<b>Vacanze a tema – progetti di ambito famiglia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mountain Family: vacanza a misura di famiglia</li> <li>Vacanze per i più piccoli: i sette nani</li> <li>Magia dell'alpeggio</li> <li>In montagna con Reinhold Messner</li> <li>Vacanze di gusto: il Casolet nella cucina solandra (presidio Slow Food)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In montagna con Reinhold Messner Happy family (Fassalandia)</li> <li>Trekking ed escursionismo: Via Alpina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Famiglie e Bambini (Comano Junior)</li> <li>Terme e Benessere</li> <li>Sport e Natura</li> <li>Borghi e Castelli</li> </ul>
<b>Vacanze a tema – progetti inter-ambito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Progetto vacanza attiva – Dolomiti di Brenta Bike</li> <li>Parchi da vivere</li> <li>Trentino Thermae (Terme di Pejo e Rabbi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Progetto vacanza attiva – Dolomiti Lagorai Bike</li> <li>Star bene nella natura: «una vacanza benessere a tutto fitness»</li> <li>Trekking delle Leggende</li> <li>Trentino Thermae (Terme di Dolomia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Progetto vacanza attiva – Dolomiti di Brenta Bike</li> <li>Dolomiti di Brenta Trek</li> <li>Parchi da Vivere</li> <li>Vacanza rurale: l'altra vacanza – il Trentino che non ti aspetti</li> <li>Trentino Thermae (Terme di Comano)</li> </ul>
<b>Eventi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strade del vino e dei sapori del Trentino: Strada della Mela e dei Sapori delle Valli di Non e di Sole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strade del vino e dei sapori del Trentino: Strada dei formaggi delle Dolomiti in Val di Fassa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strade del vino e dei sapori del Trentino: Strada del Vino e dei Sapori dal lago di Garda alle Dolomiti di Brenta</li> </ul>
	<p>Gli eventi organizzati per le stagioni turistiche sono molto numerosi. Il dettaglio degli eventi è consultabile nei rispettivi siti internet delle Dmo. Di seguito si riportano alcuni tra i principali appuntamenti delle destinazioni</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mondiali di mountain bike (nel 2008)</li> <li>Premio giornalistico Val di Sole</li> <li>Arcadia, musica e sapori</li> <li>Cover:Skifestival Val di Sole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dolomiti Ride 2011 – Motoraduno Yamaha</li> <li>Marcialonga di Fiemme e Fassa</li> <li>Dolomites skyrace – prova di campionato del mondo di corsa in alta quota</li> <li>Tappa del Giro d'Italia</li> <li>Sellaronda Skimarathon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Giocolarte – festival internazionale di Arte di Strada (2011)</li> <li>Festival dei borghi (2009)</li> <li>Comano Junior d'Autore – manifestazione dedicata ai libri per bambini.</li> <li>StArt – itinerari Artistici nei Borghi</li> <li>Delitto al castello (estate 2011)</li> </ul>

**TAB. 1.** (segue)

	Valle di Sole	Valle di Fassa	Terme di Comano – Dolomiti di Brenta
Evento interambito <b>Club di Prodotto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adesione a «I suoni delle Dolomiti»</li> <li>• Bed &amp; Breakfast di qualità</li> <li>• Club Mototurismo</li> <li>• Club Qualità Parco Adamello Brenta</li> <li>• Dolomiti Walking Hotel</li> <li>• Vita Nova Trentino Wellness</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traslaval – giro podistico della Val di Fassa</li> <li>• Val di Fassa bike</li> <li>• Marcialonga Cycling Craft</li> <li>• Gran Festa da D'istà</li> <li>• Andar per malghe</li> <li>• Adesione a «I suoni delle Dolomiti»</li> <li>• Club Mototurismo</li> <li>• Dolomiti Walking Hotel</li> <li>• Osteria Tipica Trentina</li> <li>• Trentino Charme</li> <li>• Vita Nova Trentino Wellness</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Itinerari culturali – «Viaggi dell'Emozione»</li> <li>• Sagra della Ciuiga a San Lorenzo in Banale**</li> <li>• Mercatini di Natale**</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giocovacanza – hotel per famiglie</li> <li>• Cuore rurale – accoglienza rurale di qualità</li> <li>• Agriturismo Trentino</li> <li>• Trentino outdoor (campeggi)</li> <li>• Rifugi del Trentino</li> <li>• Osteria Tipica Trentina</li> <li>• Club comfort: residence e appartamenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adesione a «I suoni delle Dolomiti»</li> <li>• Club Mototurismo</li> <li>• Dolomiti Walking Hotel</li> <li>• Osteria Tipica Trentina</li> <li>• Trentino Charme</li> <li>• Vita Nova Trentino Wellness</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agriturismo Trentino</li> <li>• Bed &amp; Breakfast di qualità</li> <li>• Giocovacanza – hotel per famiglie</li> <li>• Vita Nova Trentino Wellness</li> <li>• Club Qualità Parco Adamello Brenta</li> </ul>

*Nota:* \*\* eventi supportati e promossi dalla Dmo Terme di Comano-Dolomiti di Brenta ma non organizzati direttamente.

*Fonte:* ns. elaborazione su informazioni emerse dalle interviste, dall'analisi desk del materiale promozionale, dai siti internet ufficiali delle Dmo ([www.valdisole.net](http://www.valdisole.net), [www.fassa.com](http://www.fassa.com), [www.visitcomano.it](http://www.visitcomano.it) – ultima consultazione: maggio 2011) e dal sito di Trentino SpA ([www.trentinospa.info](http://www.trentinospa.info)).

l'enogastronomia del territorio. Tale prodotto interessa il Trentino e, in qualità di progetto inter-ambito, coinvolge le tre Dmo nell'attività di coordinamento sia con gli attori locali per la creazione dell'offerta, sia con la Dmo provinciale nelle attività di co-progettazione.

A fronte di questi tratti comuni, emergono differenze tra le attività di destination marketing svolte dalle Dmo. In particolare tra quanto intrapreso da Valle di Fassa e Terme di Comano-Dolomiti di Brenta rispetto alla Valle di Sole. In questi ultimi anni le Dmo dei primi due ambiti hanno investito molto nella creazione di prodotti turistici integrati, consolidando la collaborazione con gli attuali stakeholder e ricercando nuovi partner. La Dmo Valle di Fassa ha intensificato le relazioni con gli albergatori, al fine di sviluppare l'attività di incoming creando pacchetti turistici a tema piuttosto che club di prodotto (cfr. *infra*). Essa ha rafforzato altresì la collaborazione con le destinazioni con cui condivide risorse naturali e/o specificità culturali. È a tale sollecitazione che risponde, ad esempio, il «Trekking delle Leggende», prodotto turistico che si inserisce all'interno dei progetti inter-ambito proposti dalla Dmo provinciale legati alla «vacanza attiva». In questa direzione sono interpretabili anche le relazioni che coinvolgono la Dmo di Fassa con i partner del consorzio *Dolomiti Superski* indirizzate a creare nuove proposte ed attività per l'offerta turistica invernale, piuttosto che le collaborazioni con le vicine valli ladine con le quali organizzano proposte di vacanza che coinvolgono l'area del massiccio del Sella.

La Dmo Terme di Comano-Dolomiti di Brenta indirizza fortemente l'attività di destination marketing alla creazione di prodotti in grado di integrare l'offerta termale che contraddistingue la destinazione. Tale decisione si pone come scelta obbligata per accrescere l'attrattività del territorio. Come già evidenziato, il prodotto «benessere e relax» è secondario rispetto alle finalità terapeutiche del centro termale. L'attività di destination marketing della Dmo, pertanto, è fortemente indirizzata ad integrare tale prodotto nell'attuale offerta turistica della destinazione facendo leva sul coinvolgimento e la collaborazione degli operatori locali. L'offerta turistica si contraddistingue, infatti, per un fitto calendario di eventi, escursioni e proposte rivolte al segmento famiglia che valorizzano le risorse naturali, il patrimonio artistico locale, i prodotti dell'agricoltura (settore fondamentale per l'economia di questo territorio) e dell'enogastronomia. A tale progettualità rispondono, ad esempio, le numerose iniziative svolte in collaborazione con il Parco Adamello Brenta, la riqualificazione delle località di periferia che ha trovato nel progetto «Borghi e castelli» una nuova forma di offerta turistica, l'organizzazione di eventi enogastronomici e l'intensa attività di intrattenimento e animazione per i bambini. Gli sforzi compiuti dalla Dmo in

questa direzione, hanno ottenuto un duplice risultato: è stata arricchita l'offerta turistica per i segmenti di domanda attuali e si sono alimentati nuovi flussi di domanda che scelgono la destinazione per motivazioni indipendenti dall'offerta termale.

Diversa è invece la posizione assunta dalla Dmo Valle di Sole. A fronte di una molteplicità di iniziative e progetti che la vedono coinvolta, le azioni di destination marketing sono rivolte in via prioritaria ad attività di promozione ed eventuale supporto alla commercializzazione in occasione di grandi eventi (cfr. *infra*). Minore entusiasmo ed iniziativa emergono rispetto ad attività di co-progettazione e coordinamento con gli attori locali (ad eccezione del comparto del ricettivo e degli impiantisti) per la creazione del prodotto turistico. Tale scelta si riflette anche nel comportamento degli operatori che, qualora coinvolti nella realizzazione di nuove iniziative, non necessariamente promuovono e comunicano al turista le proposte di vacanza.

In relazione agli *eventi*, le attività svolte dalle tre Dmo presentano marcate analogie. Le destinazioni sono interessate da eventi di attrazione, di comunicazione e di posizionamento, ovvero manifestazioni, appuntamenti ed iniziative che rispondono ad esigenze di intrattenimento del turista in loco, che fungono da *fattore pull* per gli attuali segmenti e per i nuovi mercati e che mirano a rafforzare l'immagine della destinazione in ambito nazionale ed internazionale.

Le Dmo organizzano eventi coerenti con l'immagine e la vocazione turistica del territorio, in linea con i temi di vacanza promossi. La maggior parte degli eventi sono, infatti, a carattere sportivo piuttosto che enogastronomico, folkloristico e culturale. Fa eccezione l'ambito di Comano in cui la presenza delle Terme richiama sul territorio anche eventi a carattere scientifico.

Come riscontrato per la tematizzazione della vacanza, anche in relazione agli eventi vi è collaborazione e coordinamento tra le Dmo territoriali e la Dmo provinciale. Significativo è l'evento «I suoni delle Dolomiti» che coinvolge numerose destinazioni contribuendo a creare e promuovere l'offerta turistica del Trentino.

Per quanto concerne i *club di prodotto*, le Dmo territoriali promuovono all'interno dei siti Internet e del materiale promozionale quelli che interessano le rispettive destinazioni. I club di prodotto nascono prevalentemente su proposta della Dmo provinciale piuttosto che di altre associazioni territoriali o di categoria, ma vi sono esempi anche di club di prodotto sorti su iniziativa degli operatori locali.

L'attività promozionale delle Dmo territoriali contribuisce a comunicare e presentare al mercato il prodotto e le strutture coinvolte (per lo più ricettive). Le Dmo analizzate si dimostrano particolarmente at-

tive: dall'analisi del materiale promozionale i club di prodotto sono facilmente identificabili e le strutture che vi aderiscono sono chiaramente indicate.

La Valle di Fassa oltre ad annoverare la presenza di numerose strutture ricettive coinvolte nei club di prodotto, rappresenta un emblematico esempio di destinazione in cui un club di prodotto è sorto su iniziativa degli operatori locali. È questo il caso di «Dolomiti Walking Hotel», nato su proposta di alcuni albergatori, in cui la Dmo territoriale ha supportato l'imprenditoria locale nelle attività di progettazione e promozione.

Tra le possibili attività di destination marketing intraprese dalle Dmo, la promo-commercializzazione non rientra ad oggi tra le principali priorità. Vi sono segnali concreti di impegno per realizzare offerte e pacchetti a fini commerciali, ma la posizione di queste strutture non è quella di fungere da agenzia di viaggio. Esse fanno da tramite tra i potenziali turisti interessati alla vacanza e gli operatori (soci) della destinazione. Tale decisione scaturisce sia dal tipo di domanda servita (prevalenza di turisti non intermediati), sia dalle limitate risorse da destinare a tale attività da parte della Dmo. Fanno eccezione l'attività svolta dalla Dmo Valle di Fassa in inverno e nella gestione di grandi gruppi di turisti e dalla Dmo Valle di Sole in occasione di alcuni eventi internazionali. In questi casi, infatti, entrambe le Dmo operano sul territorio come intermediari occupandosi direttamente anche della fase di commercializzazione del prodotto.

#### **4. Conclusioni**

La ricerca approfondisce il tema del destination marketing attraverso l'analisi del ruolo della Dmo nelle destinazioni community e mette in luce gli attori coinvolti nell'offerta turistica, gli strumenti a sostegno del coordinamento e le attività svolte. In relazione al framework proposto da Martini (2010), lo studio illustra l'ampia attività di promozione e comunicazione turistica svolta dalle Dmo, a conferma del raggiungimento e sviluppo del secondo livello evolutivo del destination marketing, e l'impegno indirizzato ad intraprendere azioni a sostegno dell'offerta turistica della destinazione. Il quarto livello coinvolge in misura limitata le Dmo, ma – ad oggi – non emergono segnali che facciano presagire che tale step rappresenti un obiettivo prioritario.

L'approfondimento delle attività di destination marketing mette in luce l'orientamento delle Dmo territoriali a promuovere e ad aderire a progetti di tematizzazione della vacanza, superando il concetto di desti-

nazione quale «contenitore di risorse e servizi» e dando invece spessore al contenuto dell'offerta.

Tali indicazioni evidenziano cambiamenti nelle attività di marketing delle Dmo, confermando l'evoluzione che ha interessato in questi ultimi anni il destination marketing nelle destinazioni community sia in termini strategici che operativi. Focus delle Dmo si conferma la creazione del prodotto turistico, mettendo in luce un cambio di prospettiva rispetto alla tradizionale attività di marketing turistico orientata alla promozione e comunicazione. La ricerca sottolinea l'impegno delle Dmo territoriali per rafforzare le relazioni con l'ente di governance centrale e gli attori pubblici e privati del territorio, al fine di concretizzare azioni di marketing che valorizzano e rinnovano l'offerta della destinazione. Questo approccio avvalorava il ruolo della Dmo sia in qualità di first player nella definizione e creazione del prodotto, sia in qualità di regia nell'attività di coordinamento top-down e bottom-up con gli stakeholder della filiera turistica. La legittimità attribuita dagli attori locali alla Dmo accentua il potere decisionale di quest'ultima nel definire e coordinare una strategia sistemica territoriale. Questa nuova prospettiva trova nell'assetto organizzativo delle Dmo un valido supporto. La privatizzazione delle Dmo, infatti, ha attribuito a tali soggetti maggiore autonomia decisionale. La ricerca mette in luce che nei contesti in cui il tessuto economico-sociale della destinazione è particolarmente coeso, tale assetto ha alimentato ed ulteriormente rafforzato le relazioni tra Dmo e imprenditoria locale.

La ricerca contribuisce ad accrescere le conoscenze in merito alle pratiche manageriali nelle destinazioni community. I risultati sottolineano che l'attività di marketing è innanzitutto il risultato della capacità della Dmo di coordinare gli attori e temperare la molteplicità di interessi di cui sono portatori. Per questo tipo di destinazioni la possibilità di adottare un approccio evoluto al destination marketing non dipende dalla sola applicazione di nuove tecnologie piuttosto che nuovi strumenti a supporto di attività operative ed organizzative. La creazione e gestione di un'offerta di destinazione richiede in primo luogo la capacità della Dmo di coinvolgere gli attori locali e adottare strumenti di coordinamento che facilitino le relazioni top-down e bottom-up e che supportino un progetto di sviluppo condiviso.

Il nuovo cambio di prospettiva emerge con più convinzione in Val di Fassa e Terme di Comano-Dolomiti di Brenta. La maggiore attenzione alle attività di destination marketing e il maggiore coinvolgimento degli attori locali in attività congiunte, si ritiene possano essere interpretati alla luce delle caratteristiche di governance e alle specificità territoriali delle due destinazioni (cfr. par. 2). Da un punto di vista giuridico,

in entrambi i casi la forma cooperativa scelta dalle Dmo sintetizza la compagine imprenditoriale del territorio, attribuendo pari dignità e diritti alle categorie coinvolte e valorizzando il tessuto economico-sociale di relazioni. Tale configurazione scaturisce da una scelta condivisa degli attori che identificano la Dmo come regia dello sviluppo turistico-territoriale e attore legittimato a coordinare le attività sul territorio e alimentare le relazioni pubblico-privato anche a livello inter-ambito. In questi territori si confermano le difficoltà tipiche delle destinazioni community connesse alla limitata progettualità ed autonomia decisionale della compagine imprenditoriale, piuttosto che al prevalere di una visione individualista di alcuni operatori. Tuttavia, il clima di fiducia che caratterizza il contesto locale permette alla Dmo di coniugare azioni top-down con attività di concertazione nella logica bottom-up alimentando l'interesse e l'adesione degli attori locali alle iniziative ed attività da essa proposte. All'interno di tale contesto emergono anche situazioni virtuose in cui sono gli operatori a proporre azioni indirizzate a creare il prodotto turistico. Anche in questi casi la Dmo si conferma attore di riferimento per lo sviluppo del territorio.

Scenario diverso si delinea per la terza Dmo analizzata. In questo caso l'analisi desk illustra un ampio panorama di proposte e attività che interessano la destinazione, ma gli obiettivi prioritari della Dmo sono maggiormente riconducibili ad una attività di promozione dell'offerta e non ad azioni rivolte alla creazione del prodotto. Tale situazione emerge da un contesto territoriale in cui prevale frammentazione e scarso commitment tra Dmo e categorie economiche non direttamente coinvolte nel Consiglio di Amministrazione della neo Spa. La scarsa collaborazione tra operatori del turismo e altri settori (in primis l'agricoltura che in Valle di Sole ha un potenziale molto alto) riduce le possibilità di creare e proporre un prodotto turistico in grado di competere con altre destinazioni. Per alcune categorie di attori la Dmo si conferma punto di riferimento per la promozione turistica, mentre per altri soggetti essa viene avvertita ancora come un soggetto estraneo. Tale situazione può essere ricondotta alle origini dello sviluppo turistico in Valle di Sole. La forte influenza da parte di imprese esterne alla destinazione, ha alimentato flussi turistici che si sono concentrati in alcune aree del territorio, mentre altre ne sono rimaste escluse o in parte isolate. Tale iter, da un lato, ha sviluppato un'offerta turistica in cui il territorio ha svolto più la funzione di «contenitore» che di contesto locale capace di esprimere specificità proprie non replicabili altrove. Dall'altro lato, non ha contribuito a legittimare il ruolo e le attività della Dmo che, ad oggi, incontra difficoltà di coordinamento che ostacolano lo sviluppo del terzo livello evolutivo del destination marketing.

La ricerca incontra il limite delle indagini condotte attraverso studi di caso. La generalizzazione dei risultati ad altre realtà richiede di approfondire la ricerca con ulteriori ricerche sul campo. I risultati illustrati nel presente lavoro si ritiene possano essere approfonditi e ampliati attraverso attività di ricerca parallele. La conduzione di studi longitudinali permetterebbe di osservare i livelli evolutivi del destination marketing nelle destinazioni oggetto di studio e verificare se e come varia l'adesione degli attori alle iniziative della Dmo, piuttosto che la propensione degli operatori ad essere parte attiva e propositiva nella creazione del prodotto turistico. La conduzione di tale analisi in altre destinazioni consentirebbe di confrontare attori, strumenti e attività delle Dmo con altre realtà territoriali. Si prevede di condurre tali indagini sia in destinazioni community che in destinazioni corporate. Il confronto con le prime, permetterà di verificare se i risultati che accomunano le Dmo analizzate in questa fase della ricerca si confermano anche in altre destinazioni community. Il confronto con destinazioni di tipo corporate, invece, permetterà di approfondire le modalità con cui si svolgono le attività di destination marketing e cogliere eventuali *best practices* verificandone la possibile applicazione anche a contesti di tipo community.

## Riferimenti bibliografici

- BEETON S. (2006). *Community Development through Tourism*. Collingwood: Landlinks Press.
- BERITELLI P. (2009). *Social Network Analysis in Destination Management*. Cifrem Seminar, Faculty of Economics, University of Trento, 10<sup>th</sup> December 2009 <http://etourism.economia.unitn.it/documents/3.pdf>.
- BERITELLI P., BIEGER T., LAESSER C. (2007). Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management. *Journal of Travel Research*, vol. 46, n. 1, pp. 96-107.
- BIEGER T. (1996). *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*. München-Wien: Oldenbourg Verlag.
- BIEGER T. (1998). Reengineering Destination Marketing Organizations. *Revue de Tourisme*, vol. 53, n. 3, pp. 4-17.
- BORNHORST T., RITCHIE J.R.B., SHEEHAN L. (2010). Determinants of Tourism Success for Dmos & Destinations. *Tourism Management*, vol. 31, n. 5, pp. 572-589.
- BROHMAN J. (1996). New Directions in Tourism for Third World Development. *Annals of Tourism Research*, vol. 23, n. 1, pp. 48-70.
- BUHALIS D. (2000). Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*, vol. 21, n. 1, pp. 97-116.

- CAROLI M.G. (2006). *Il marketing territoriale*. Milano: Franco Angeli.
- CASARIN F. (2007). *Il marketing dei prodotti turistici*, vol. I, Torino: Giappichelli.
- DELLA CORTE V. (2000). *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*. Padova: Cedam.
- DREDGE D.M. (2006). Networks, Conflict and Collaborative Communities. *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 14, n. 6, pp. 562-581.
- EJARQUE J. (2009). *Destination Marketing*. Milano: Hoepli.
- FLAGESTAD A., HOPE C.A. (2001). Strategic Success in Winter Sports Destinations. *Tourism Management*, vol. 22, n. 5, pp. 445-461.
- FRANCH M. (2002). *Destination Management*. Torino: Giappichelli.
- FRANCH M. (a cura di) (2010). *Marketing delle destinazioni turistiche*. Milano: McGraw-Hill.
- FYALL A., GARROD B. (2004). *Tourism Marketing*. Cleveland: Channel View Publications.
- GARTRELL R.B. (1994). *Destination Marketing for Convention and Visitor Bureaus*. Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company.
- GETZ D., ANDERSON D., SHEEHAN L. (1998). Roles, Issues, and Strategies for Convention and Visitors' Bureaus in Destination Planning and product Development. *Tourism Management*, vol. 19, n. 4, pp. 331-340.
- GOLINELLI C.M. (2002). *Il territorio sistema vitale*. Torino: Giappichelli.
- GOLINELLI C.M., TRUNFIO M., LIGUORI M. (2006). Governo e marketing del territorio. *Sinergie. Rapporti di ricerca*, vol. 2, n. 23, pp. 17-43.
- GUNN C.A. (1994). *Tourism Planning*. Washington Dc: Taylor and Francis.
- HALL D., RICHARDS G. (eds.) (2003). *Tourism and Sustainable Community Development*. New York: Routledge.
- JAMAL T.B., GETZ D. (1995). Collaboration Theory and Community Tourism Planning. *Annals of Tourism Research*, vol. 22, n. 1, pp. 186-204.
- KASPAR C. (1995). *Management im Tourismus*. Bern: Verlag Paul Haupt.
- KELLER P. (ed.) (1998). *Destination Marketing*. St. Gallen: Editions Aiest.
- KELLER P., BIEGER T. (eds.) (2006). *Marketing Efficiency in Tourism*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- KELLER P., LAESSER C. (eds.) (2011). *New Challenges for Tourism Promotion*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- LAWS E. (1995). *Tourist Destination Management*. London: Routledge.
- LEIPER N. (1995). *Tourism Management*. Melbourne: Rmit Press.
- MACHLOUZARIDES H. (2010). The Future of Destination Marketing. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, vol. 1, n. 1, pp. 83-95.
- MANENTE M., CERATO M. (eds.) (2000). *From Destination to Destination Marketing and Management*. Venezia: Libreria Editrice Cafoscarina.
- MARTINI U. (2005). *Management dei sistemi territoriali*. Torino: Giappichelli.
- MARTINI U. (2010). Destination Marketing. In Franch M. (a cura di), *Marketing delle destinazioni turistiche*. Milano: McGraw-Hill.
- MINGUZZI A., PRESENZA A. (2010). *Destination building*. Milano: Pearson Prentice Hall.

- MOSCA A. (2009). *Turismo in Val di Sole. Dalle terme allo sci, da Douglas W. Freshfield a Chet Baker*. Cles, Tn: Nitida Immagine.
- MURPHY P.E. (1985). *Tourism. A Community Approach*. New York: Methuen.
- MURPHY P.E., MURPHY A.E. (2004). *Strategic Management for Tourism Communities*. Clevedon: Channel View Publications.
- NAPOLITANO M.R. (2000). *Dal marketing territoriale alla gestione competitiva del territorio*. Roma: Edizioni Scientifiche Italiane.
- PECHLANER H., FUCHS M. (2002). Towards New Skill Requirements for Destination Organisations. *Tourism Analysis*, vol. 7, n. 1, pp. 43-53.
- PECHLANER H., WEIERMAIR K. (2000). *Destination management*. Milano: Tup.
- PECHLANER H., WEIERMAIR K., LAESSER C. (2003). *Politica del turismo e destination management*. Milano: Tup.
- PENCARELLI T., GREGORI G.L. (a cura di) (2009). *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche*. Milano: Franco Angeli.
- PRESENZA A. (2007). *Destination Management Organization*. Milano: Franco Angeli.
- SCIARELLI S. (a cura di) (2007). *Il management dei sistemi turistici locali*. Torino: Giappichelli.
- TIMOTHY D.J. (1999). Participatory Planning. *Annals of Tourism Research*, vol. 26, n. 2, pp. 371-391.
- WANG Y. (2008). Collaborative Destination Marketing. *Journal of Travel Research*, vol. 47, n. 2, pp. 151-166.
- WANG Y., KRAKOVER S. (2008). Destination Marketing: Competition, Cooperation or Coopetition? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 20, n. 2, pp. 126-141.
- WANG Y., XIAN Z. (2007). Towards a Theoretical Framework of Collaborative Destination Marketing. *Journal of Travel Research*, vol. 46, n. 1, pp. 75-85.

Altro materiale consultato

Leggi della Provincia autonoma di Trento (Pat) (accessibili dall'indirizzo [www.consiglio.provincia.tn.it](http://www.consiglio.provincia.tn.it)).

Lp 8/2002 «Disciplina della promozione turistica in provincia di Trento».

Lp 14/2010 «Modificazioni della legge provinciale sulla promozione turistica, della legge provinciale sulla ricettività turistica, della legge provinciale sull'agricoltura e della legge provinciale 13 novembre 2009, n. 14 (Valorizzazione degli itinerari naturalistici, storico-archeologici, lacustri, religiosi, nonché dei siti celebri e dei mestieri tradizionali)».