

turismo: TURISMO MORBEGNO

Piano di Sviluppo turistico per Morbegno e relativo mandamento

Massimiliano Serati,
LIUC – Business School

Luglio 2022

1

Obiettivi e premesse

Questo studio è finalizzato a costruire una proposta progettuale per lo sviluppo dell'attrattività turistica di Morbegno e del territorio di cui essa è baricentro. Obiettivo ultimo è quello di configurare le linee guida per trasformare strutturalmente Morbegno in destinazione turistica di rilievo anche e non solo in prospettiva delle Olimpiadi Milano-Cortina 2026.

Trattandosi di un piano di sviluppo turistico questo studio si caratterizza per una visione di medio-lungo periodo e per un approccio di natura strutturale, con l'obiettivo di dare forma e identità turistica al territorio in modo consolidato e stabile



Due ulteriori caratteristiche peculiari connotano questo studio:

- Il focus è di tipo progettuale; non vengono approfondite invece (se non marginalmente) le problematiche logistico-organizzative connesse con la «messa a terra» delle proposte;
- le linee di azione proposte vanno intese come esemplificazioni tipologiche utili a ispirare l'azione dell'Amministrazione comunale in capo alla quale rimane ovviamente piena autonomia per personalizzarne la traduzione operativa



La responsabilità della visione di insieme e delle proposte operative è del redattore del presente studio che però beneficia di un confronto ripetuto con i componenti della Giunta municipale e di alcuni momenti di ascolto delle istanze dei diversi portatori di interesse territoriali

2

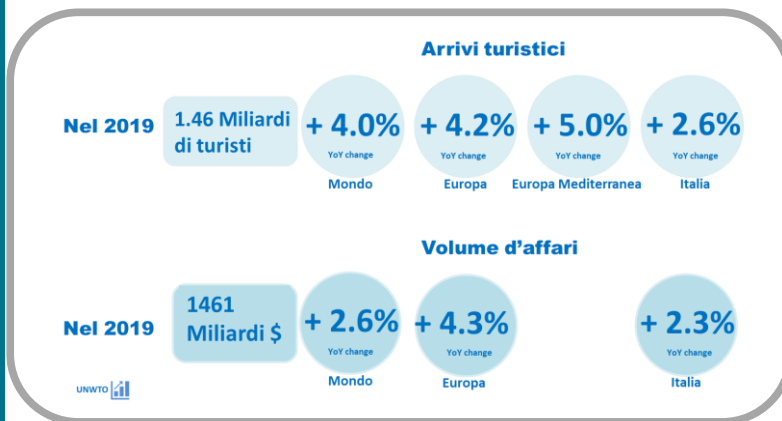


1.1. CAPIRE COSA ACCADE INTORNO A NOI.

LO SCENARIO TURISTICO GLOBALE IN TRANSIZIONE VERSO IL POST PANDEMIA

5

Il clima turistico globale prima della pandemia (2019)



Al momento dell'esplosione della pandemia al di fuori dei confini della Cina, l'intero pianeta era ancora immerso nell'onda lunga di un persistente trend di crescita dei flussi turistici internazionali.

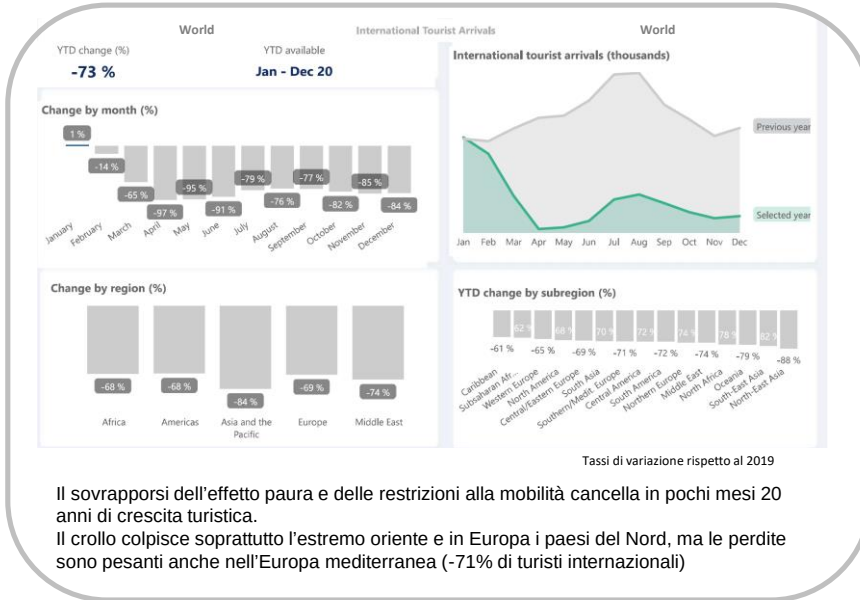
Il turismo si proponeva come uno dei principali driver dello sviluppo economico mondiale, arrivando a pesare il 10% del PIL del pianeta e circa il 8% dell'occupazione complessiva ed esibendo un comportamento anticiclico così da divenire una sorta di «settore rifugio» in caso di crisi economiche.

Il peso del turismo sull'economia mondiale nel 2019

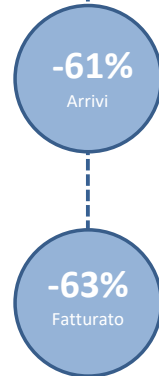
10%
del GDP

8%
Degli occupati

Ma nel 2020 tutto crolla



In Italia nel 2020



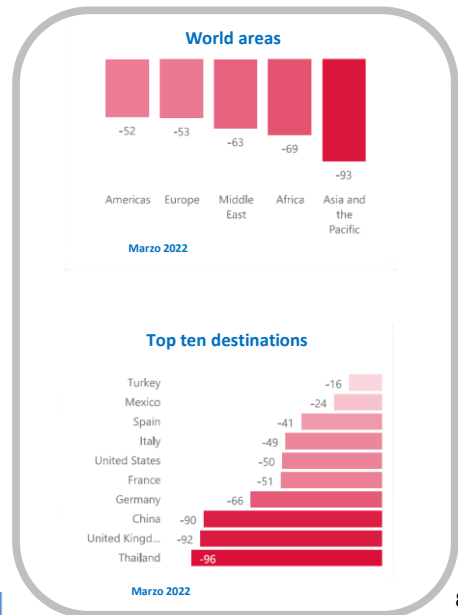
7

Dal 2021 il timido recupero rispetto ai livelli pre-pandemia



Il percorso di ripresa è faticoso, ma generalizzato, pur presentando asimmetrie: l'Europa mostra performance migliori in virtù di una maggiore incidenza del turismo a corto-medio raggio reso possibile dalla campagna vaccinale e dalla attenuazione delle restrizioni alla mobilità. Italia tendenzialmente meglio della media Europea e seconda soltanto alla Spagna

Tutti i dati: tassi di variazione rispetto al 2019

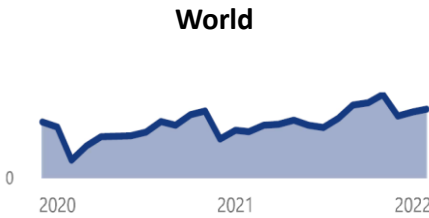


8

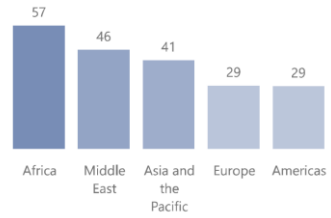
E oggi il sentiment è incoraggiante

Il clima di fiducia è tuttora instabile ed esposto al rischio del riaccendersi di nuovi focolai, ma il segnale sembra avere virato in positivo.

L'Europa stenta a riprendersi più di altre aree economiche del mondo, ma Italia (su tutte), Spagna e Francia mantengono un clima decisamente positivo in virtù della rilevante offerta turistica domestica

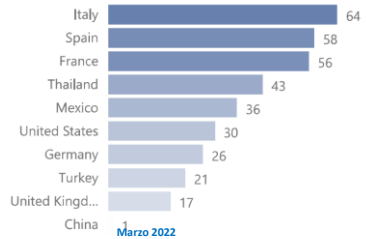


World areas



Marzo 2022

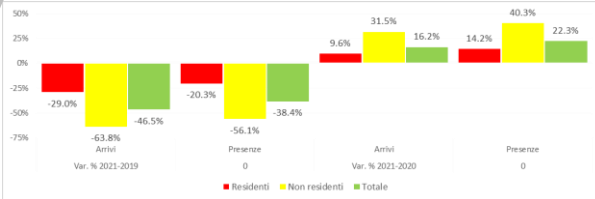
Top ten destinations



Marzo 2022

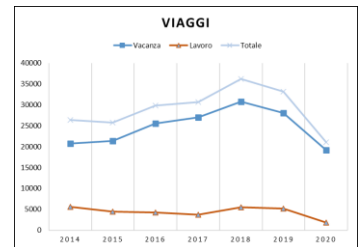
L'Italia verso il new-normal: Alcuni fattori peculiari (I)

Variazioni percentuali 2021/2019 e 2021/2020 per i primi nove mesi dell'anno



1. La **permanenza media** del turista cresce: La performance delle presenze è migliore di quella degli arrivi. Il turista è meno itinerante e più stanziale
2. Riprende tono il **turismo di prossimità**: la performance domestica è migliore di quella internazionale.
3. La razionalizzazione più spinta riguarda il **turismo d'affari** (a parità di restrizioni alla mobilità)

La domanda turistica post pandemia: leisure, stanziale, prossimale



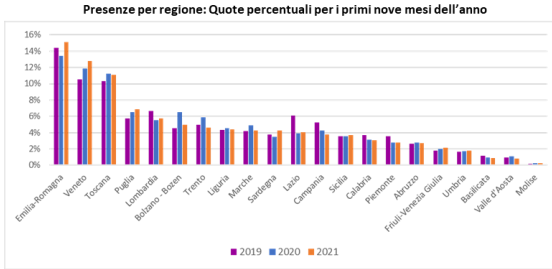
Tra 2018 e 2020

67.0%

Viaggi lavoro persi

37.5%

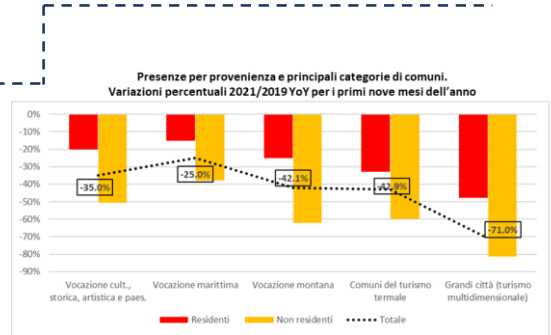
Viaggi vacanza persi



L'Italia verso il new-normal: alcuni fattori peculiari (II)

La Lombardia **condizionata da un modello di domanda/offerta relativamente più orientato al turismo business** è una delle poche regioni d'Italia che nel 2021 non recupera le quote di mercato nazionali che aveva nel 2019

Le destinazioni iconiche e le grandi città arretrano a favore di un **turismo meno multidimensionale e più «raccolto»**. E' un'opportunità per le località a vocazione montana che però tengono sul fronte del turismo di prossimità ma perdono significativamente a livello internazionale



Fonte Istat

11

La transizione verso il post pandemia delinea un modello turistico rinnovato

Riorientamento della domanda

Ribilanciamento delle destinazioni: più prossimità e meno long haul

Nuclei di viaggio più ristretti

Trasparenza, credibilità e fiducia le parole chiave

Maggiore sensibilità a garanzie igieniche nelle strutture

Ancora più digital

Millennials e anziani agnostici sugli scudi

Riorganizzazione dell'offerta

Più «digitale» e «sostenibile» nelle strutture ricettive

Più comunicazione sul come che sul cosa (social e communities)

L'importanza di monitorare costantemente un mercato volatile (dati e survey)

Maggiore attenzione a fiducia e empatia col visitatore

Maggiori regolamentazioni e controlli su affitti brevi, Air B&B eccetera

Ridefinizione spazi e "modi" di fruizione

Si tratta di aspetti che hanno una valenza trasversale e interessano il sistema di domanda e offerta di qualunque tipologia di destinazione turistica

12

Il take away 1 . Dentro il mercato turistico globale

Il settore turistico si trova nel pieno di un percorso di transizione verso un nuovo set up successivo ai traumi indotti dalla pandemia. L'esito di tale percorso è ancora esposto a elementi di incertezza (risveglio della pandemia, guerre, crisi economica), ma alcuni trend di medio periodo in corso sembrano configurare importanti spazi di opportunità per destinazioni un tempo secondarie, tra cui i contesti di media montagna.



***Clima in ripresa** – Il sentiment di settore è virato in positivo e con particolare forza proprio per il caso italiano



***Riqualificazione della domanda (I)** – Si ridefiniscono i rapporti di forza relativi tra turismo d'affari e turismo leisure a vantaggio di quest'ultimo



Turismo di prossimità

***Riqualificazione della domanda (II)**. Riprende tono il turismo di prossimità, possibilmente verso località hub che garantiscono la raggiungibilità rapida di asset turistici eterogenei. Le destinazioni hub consentono anche una maggiore stanzialità per un turista sempre meno itinerante



***Tesori nascosti** – Il turista va in cerca di attrattori di nicchia, Piccole destinazioni immuni da overtourism, Borghi



***Le nuove parole chiave**: fiducia, empatia, trasparenza, credibilità, flessibilità, sicurezza, salute



13



1.2 IL FUTURO DELLE DESTINAZIONI DI MONTAGNA: LA TRANSIZIONE VERSO LA SOSTENIBILITA'

14

Allo scoppio della pandemia la montagna era attrattiva...

- Nel 2019 a livello mondiale il turismo "di montagna" assorbiva flussi inferiori soltanto alle aree costali e insulari.
- Ciò si traduceva in una quota tra il 15% e il 20% del totale dei flussi turistici mondiali, con un impatto economico quantificabile tra 70 e 90 miliardi di Dollari per anno (FAO, 2017).

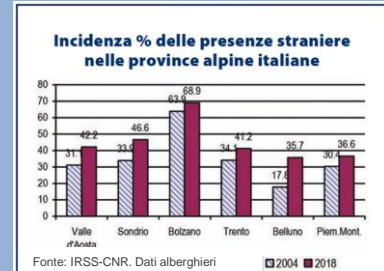
In generale anche le Regioni Alpine vengono da un ciclo pre-COVID positivo

Variazione % degli arrivi e delle presenze nelle aree alpine nel triennio 2015/2018

regioni/province	variazione % arrivi	variazione % presenze	quota % pres. 2018	permanenza media 2019 (gg)
Ticino	5,6	4,1	1,8	2,1
Grigioni	16,2	8,8	4,0	2,7
San Gallo	8,2	1,7	0,8	2,1
Voralberg	8,1	8,2	4,7	3,4
Baviera	15,0	10,8	11,9	2,6
Tirol	12,1	8,1	27,5	3,8
Alto Adige	13,4	11,0	19,8	4,3
Sondrio	22,9	16,8	1,7	3,1
Trentino	13,9	11,2	10,2	3,9
Belluno	17,7	10,8	1,6	3,2
Salisburghese	17,2	13,2	16,0	3,4
TOTALE	13,7	10,2	100,0	3,5

XXIII rapporto generale sul turismo italiano curato da IRSS-CNR. Dati alberghieri

Con incidenza crescente del turismo internazionale



15

... attirava le sensibilità istituzionali



Il 2019 proclamato in Italia Anno del turismo lento

Particolare riferimento alla valorizzazione dei territori montani meno conosciuti o con potenzialità inespresse, anche in considerazione della capacità del turismo di invertire l'attuale tendenza di spopolamento dei piccoli paesi montani.



... e suggeriva nuove visioni strategiche



Secondo l'UNWTO (2018) il mercato ha raggiunto ormai la maturità, sia per quanto concerne il turismo montano invernale, sia per quello estivo. Ciò rende necessaria una nuova visione strategica che in primis presuppone un salto culturale. Da un approccio meno generalista e di tipo "mass market", a una strategia fondata su specializzazioni di nicchia e orientata a intercettare specifici segmenti di domanda.

16

... e oggi la sensibilità si rinnova.
“Mountain tourism – Towards a more sustainable path”
 rapporto ONU, FAO, UNWTO Dicembre 2021

1 La montagna attrae per le tradizioni delle comunità locali, le opportunità di attività sportive e il conforto spirituale della distanza dai luoghi dello stress

2 Il turismo può valorizzare il patrimonio naturale e spirituale delle montagne e la diversità culturale dei popoli di montagna e può dare un prezioso contributo a promuovere sistemi alimentari sostenibili e valorizzare i prodotti locali.



3 L'appetito dei consumatori per destinazioni all'aperto e meno affollate è aumentato sulla scia della pandemia; si creano nuove opportunità per le destinazioni di montagna di ricostruire una forma di turismo più verde e sostenibile e ripensare i propri prodotti e servizi.

4 Lo sviluppo del turismo sostenibile in montagna richiede la riduzione dei suoi impatti ambientali e sociali negativi e l'affrontare le sfide poste dal cambiamento climatico

E questo riorienta le strategie di sviluppo turistico montano in direzioni precise →



Innovazione e sviluppo di esperienze turistiche durante tutto l'anno



Investimenti in infrastrutture, in particolare per la digitalizzazione dei servizi per il turismo montano



Rafforzamento della governance multilivello, dei partenariati e della partecipazione attiva della comunità



Predisposizione valutazioni regolari dell'impatto del turismo sulle montagne



Gestione efficace dei rifiuti e delle risorse e pratiche più chiare per definire e gestire la capacità di carico delle destinazioni degli altipiani

Keywords: destagionalizzazione, digitalizzazione, Governance condivisa, monitoraggio degli impatti, gestione dei carichi turistici

Ma la sostenibilità non è la sola leva strategica per la montagna



Evoluzione dell'offerta

- Sviluppo infrastrutturale e migliore accessibilità a destinazioni e strutture.
- Crescita soluzioni ricettive alberghiere di tipo creativo.
- Nuove attività sportive (es. *rock climbing*).
- Nuove strutture per il *wellness* alpino.



Sensibilità verso la domanda

- Vacanze più brevi, maggior numero di week end e escursioni di giornata.
- Meno famiglie, più giovani, anziani soli, coppie e single, attratti anche dalle nuove attività sportive offerte.
- Possibilità di combinare lavoro e vacanza: le nuove tecnologie permettono accessibilità ma in luoghi rilassanti (nomadi digitali).
- Avventura (sport estremi, visite a panorami spettacolari ma pericolosi, eccetera)



19

Il take away 2. Zoom sulle dinamiche della montagna

Se da un lato il post pandemia va creando le condizioni per il rilancio del turismo montano e cresce la sensibilità istituzionale rispetto alle destinazioni di montagna, occorre da parte di queste ultime uno sforzo di riposizionamento. Sostenibilità, attenzione alle identità locali, infrastrutturazione, undertourism, sono le traiettorie da seguire.



• Visione strategica e in primis un salto culturale orientato a specializzazioni di nicchia e specifici segmenti di domanda.

STOP

• Stop all'approccio passivo e generalista di tipo "mass market"



• Investimenti in sostenibilità, inclusività e qualità della vita



• Valorizzazione delle unicità e dei prodotti locali



• Attenzione ai viaggiatori soli (sia millennials, sia anziani) e in coppia

0



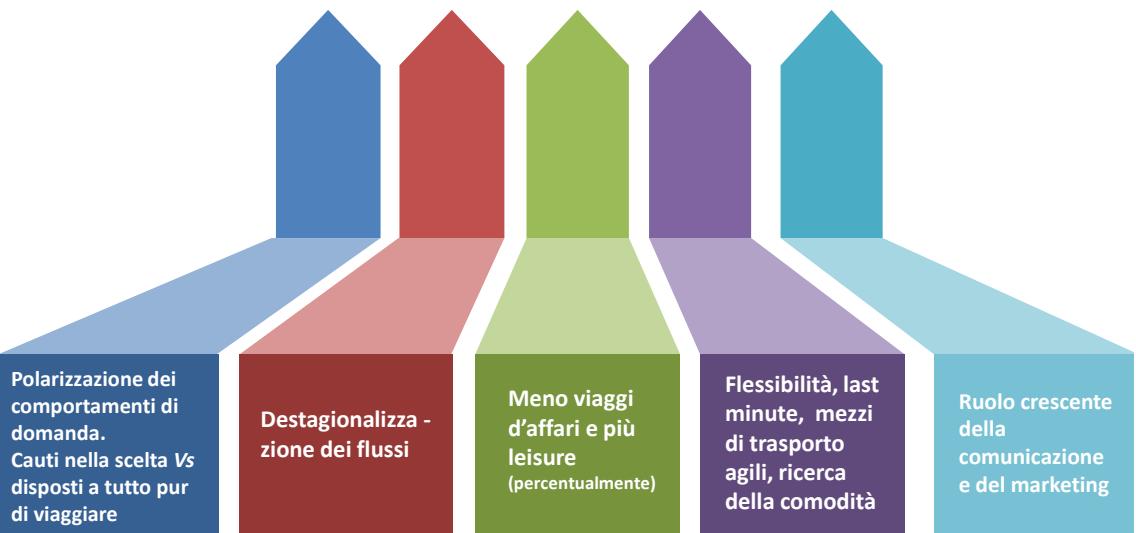
1.3 COME STA CAMBIANDO IL TURISMO NELLA TRANSIZIONE VERSO IL NEW NORMAL



* I dati di seguito presentati sono aggiornati ai consuntivi 2021.

21

Alcuni ingredienti dei nuovi turismi comuni a tutti i segmenti turistici



Le nuove tendenze della domanda turistica (I)

1. Staycation: Go local!

- Viaggi vicino a casa
- In vacanza restando in città
- Modalità di trasporto agili e flessibili

Nuove strategie di marketing
Offerta sicura, flessibile,
accattivante



2. Microcation

- Vacanze 2-4 notti
- Frequenti e ripetute più volte
- Amate dai millennials e dalle coppie

Offrire soggiorni pianificati
(ottimizzare il tempo)
Flessibilità policy strutture
Rilevante variabile prezzo



- Turismo rurale, campagna, montagna
- Piace a famiglie e età media
- Camping e viaggi on the road
- Great expectations: desiderio di esperienze psicologicamente gratificanti e autentiche

Offerta di esperienze innovative e creative rispettando l'equilibrio tra sicurezza e divertimento



- Remote escapes con persone selezionate
- Second tier attractions: tesori nascosti e attrattori di nicchia
- Distanza da destinazioni iconiche e overtourism

Puntare su qualità e unicità
Valorizzazione asset territoriali
Comunicazione



3. Preferenza esperienze outdoor

4. Undertourism

Le nuove tendenze della domanda turistica (II)

5. Workcation

- Coniugare smart working e vacanza
- Destagionalizzazione e serenità
- Preferenza per destinazioni fuori rotta

Aumenta permanenza media
Rinnovare offerta: connessione stabile, spazi dedicati al working time



6. Rigenerazione e well being

- Benessere della mente e del corpo
- Yoga, meditazione, passeggiate, aria pulita e relax.
- Ritmi lenti
- Disconnected and detoxed

Non solo spa ma coaching
Musica e arte
Pratiche emozionali individuali



- Trend che continua ma cambia
- Immersione nelle comunità locali, esperienze interiori, laboratori

Attenzione agli aspetti intergenerazionali
Gamification



- Il viaggio come momento per ritrovare sé stessi o ripensarsi
- Rilevanza del post-travel
- Dimensione interiore e spirituale
- Piace a single, alto spendenti, colti, socialmente affermati e in fuga dallo stress

Offerta dedicata
Rifiuto della massificazione
Importanza del "in distance"



7. Esperienze

8. Turismo trasformatzionale

Gli ingredienti del mood turistico

1. Sicurezza e pulizia

- Non è più solo una questione di Covid-19
- Piace alla "Generation Clean guest": Baby Boomers, Millennials e Gen X

Formazione dei dipendenti e informazione ai clienti
Leva di marketing territoriale
Aderire a protocolli certificati



2. Sempre più digitalizzazione processi

- Approccio contactless: Opzioni di pagamento da mobile o da remoto; Check-in online o da mobile; Assistenza virtuale tramite chatbot o device; Tour virtuali delle camere sul sito; Chiavi virtuali per aprire le camere tramite smartphone; Buy Now Pay Later

Prodotti on line
Marketing delle esperienze



- Scelta destinazioni con obiettivo di supportare le comunità locali
- Riduzione produzione emissioni inquinanti e rifiuti
- Integrazione con comunità locali e valorizzazione delle identità

Buone Pratiche di sostenibilità
Diffusione cultura sostenibilità
Aderire a protocolli e certificazioni



- Apertura ai last minute
- Cancellazioni prenotaz. flessibili
- Ruolo meccanismi assicurativi

Offerta dedicata
Rifiuto della massificazione
Importanza del "in distance"

3. Sostenibilità ambientale e sociale

4. Flessibilità delle procedure

Il take away 3. Nuove traiettorie del turismo dopo la pandemia

Lo shock impresso dalla pandemia ha agito sulla domanda turistica accelerando alcuni trend pre-esistenti, ma anche delineando nuove direzioni evolutive.

In generale lo scenario che si è andato delineando apre opportunità prima non disponibili per le destinazioni di media e bassa montagna che sembrano «fittare» ottimamente i nuovi desiderata dei viaggiatori.



- In calo le destinazioni iconiche e l'overtourism
- Sugli scudi le destinazioni di prossimità, fuori dalle rotte più battute, capaci di offrire esperienze all'insegna della natura, dello sport, del benessere fisico e interiore.
- In rilievo i borghi che custodiscono tesori di nicchia, ma di grande preziosità e qualità, e sanno offrire esperienze a diretto contatto con le culture locali.
- Grande enfasi sulla sostenibilità come leva specifica di rilancio del turismo montano



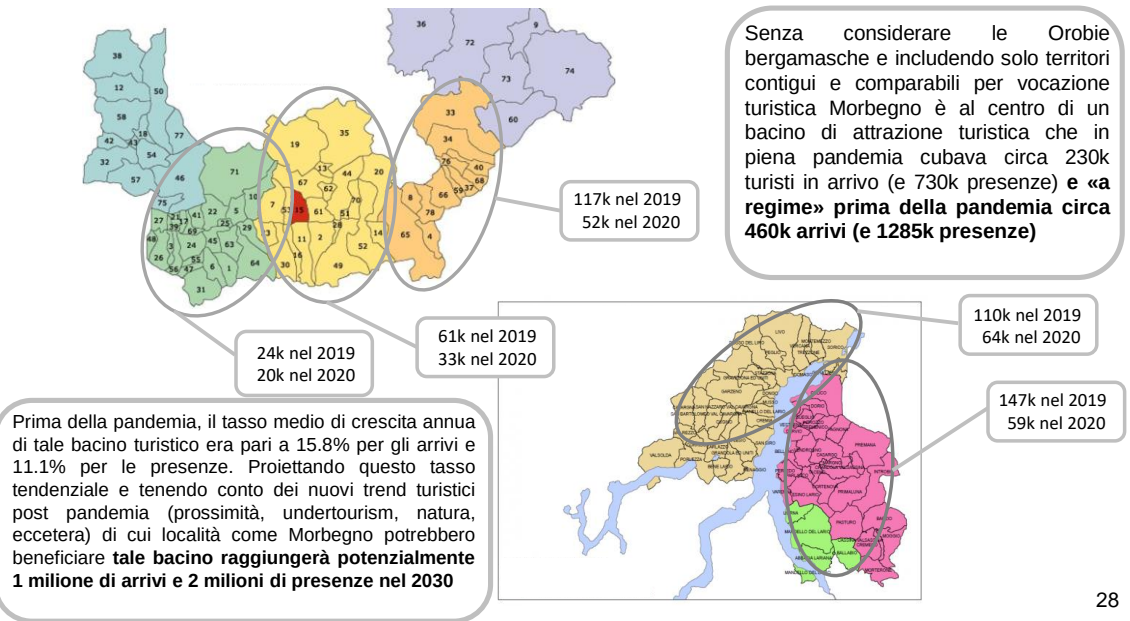
1.4 L'IDENTIKIT TURISTICO DI MORBEGNO E DEL SUO MANDAMENTO IN BASE AI DATI E ALLA MAPATURA DELLE SUE ATTRATTIVITA'



* I dati di seguito presentati sono aggiornati ai consuntivi 2021.

27

Il bacino turistico di Morbegno: situazione e prospettive potenziali



28

La domanda turistica a Morbegno: una fotografia comparata*

Fonte Istat	ARRIVI (x1000)	PRESENZE (x1000)	%TURISTI ESTERI	PERMANENZA MEDIA	INCIDENZA ALBERGHIERO	SATURAZIONE POSTI LETTO TOT
2020 CM. MORBEGNO	25	49	11.0%	2.1	32.9%	6.6%
2020 MORBEGNO	3.2	7.7	10.6%	2.2	ND	8.5%
2020 CM. SONDRIO	33	105	22.5%	3.2	58.1%	8.2%
2020 CM. TIRANO	52	124	28.5%	2.4	70.1%	12.9%
2020 Alta VALTELLINA	373	1,367	32.8%	3.7	76.4%	19.3%
2020 ALTRI. SONDRIO	43	113	37.2%	2.6	75.4%	9.2%
2020 CM. VBREMBANA	26	58	10.1%	2.3	32.2%	5.5%
2020 CM. ALTOLARIO	64	287	68.0%	4.5	9.7%	8.6%
2020 ALTO. LECHESE	59	170	44.4%	2.9	26.5%	6.7%
2020 LOMBARDIA	5,856	15,529	37.9%	2.7	64.5%	10.9%
2020 ITALIA	55,702	208,447	29.6%	3.7	59.1%	11.1%
2019 CM. MORBEGNO	33	72	14.2%	2.0	33.3%	7.5%
2019 MORBEGNO	5.6	10.4	20.9%	1.8	ND	13.1%
2019 CM. SONDRIO	61	173	28.6%	2.9	57.2%	13.9%
2019 CM. TIRANO	117	249	36.4%	2.1	72.9%	24.8%
2019 Alta VALTELLINA	631	2,299	40.6%	3.6	77.0%	32.6%
2019 ALTRI. SONDRIO	72	180	46.0%	2.5	74.6%	15.1%
2019 CM. VBREMBANA	46	106	16.2%	2.3	30.4%	10.3%
2019 CM. ALTOLARIO	110	434	81.8%	3.9	15.6%	12.9%
2019 ALTO. LECHESE	147	381	66.9%	2.6	42.4%	15.0%
2019 LOMBARDIA	17,509	40,483	54.1%	2.3	73.8%	28.6%
2019 ITALIA	131,382	436,739	49.5%	3.3	64.3%	23.1%

- Esiguità dei flussi turistici
- Modesto grado di internazionalizzazione dei visitatori
- Limitata permanenza media
- Scarsa copertura dei posti letto disponibili

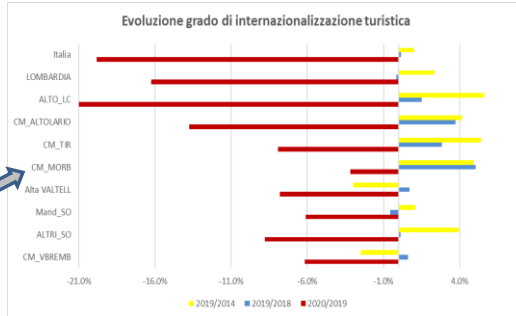
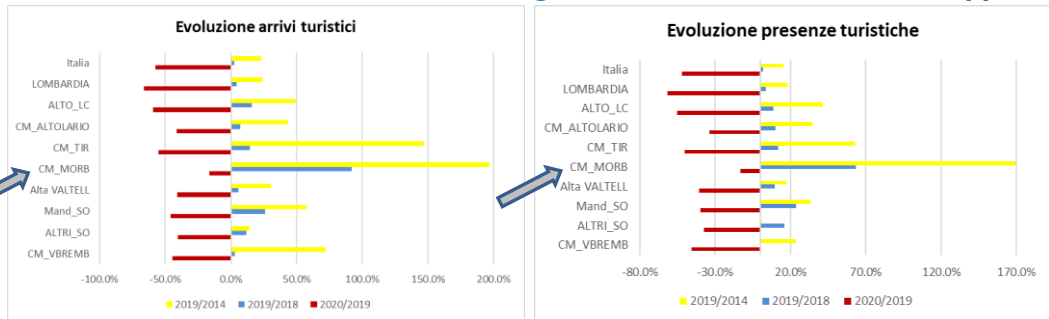
In termini di performance assoluta e comparata attualmente Morbegno non può essere considerata destinazione turistica. Tale evidenza accomuna i periodi pre e post pandemia:

Anche il mandamento nel suo complesso rivela sostanziale debolezza sul piano dell'attrattività effettiva, pur evidenziando forti analogie con aree a maggiore tradizione turistica come la la Val Brembana

Il quadro di sintesi è confermato anche dai dati 2021 (Fonte Istat) che per Morbegno riportano 3.8k (+19% sul 2020) arrivi e 8.4k presenze (+9% sul 2020) e per il mandamento 37k (+48% sul 2020) arrivi e 79k presenze (+61% sul 2020)

* I dati relativi ai mandamenti (incluso quello morbegnese) includono solo i comuni per i quali le norme sulla privacy consentono la divulgazione del dato. Ciò conduce a una sottostima del dato complessivo, pur essendo inclusi nel computo i comuni a maggiore attrattività turistica; la dinamica nel tempo del fenomeno viene inoltre preservata. Fonti territoriali, diverse da Istat, restituiscono per il mandamento di Morbegno un dato 2019 pari a circa 50k arrivi e 100k presenze.

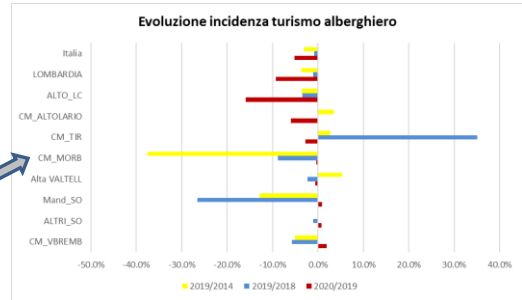
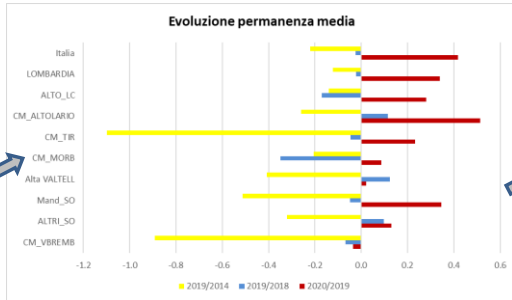
La domanda turistica a Morbegno: l'evoluzione dei flussi (I)



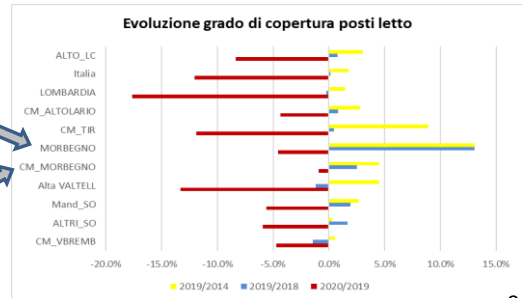
Se, tuttavia, si osservano i dati di flusso in chiave dinamica, emergono segnali incoraggianti relativi al territorio:

- Nel quinquennio precedente alla pandemia (2014-2019) Morbegno ha recuperato parte del gap rispetto ai territori competitor, facendo registrare significativi tassi di crescita di arrivi e presenze.
- Il recupero è stato relativamente più intenso tra 2018 e 2019
- La favorevole dinamica morbegnese ha trovato conferma anche in piena pandemia e si è tradotta in perdite turistiche più limitate che altrove

La domanda turistica a Morbegno: l'evoluzione dei flussi (II)



- Anche rispetto alla permanenza media e alla copertura dei posti letto disponibili il mandamento di Morbegno ha esibito maggiore resilienza alla crisi rispetto alle località competitor
- Dal mood complessivo si discosta soltanto l'andamento del turismo alberghiero, penalizzato dalla estrema esiguità delle soluzioni ricettive disponibili (cfr ultra).

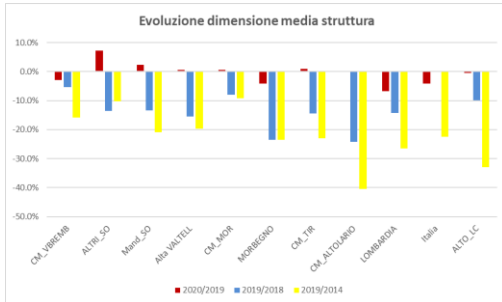
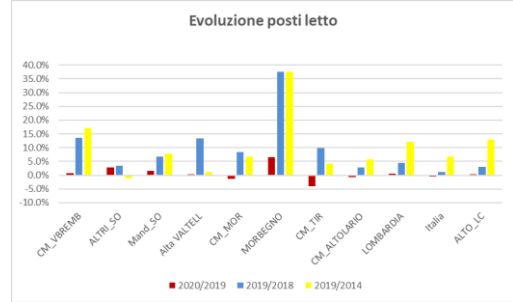
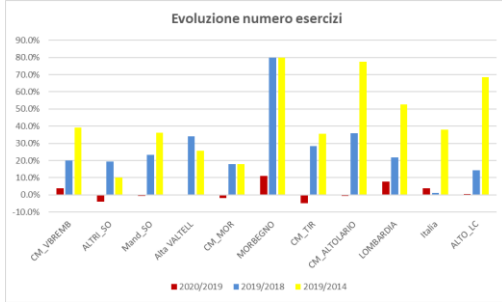


L'offerta ricettiva a Morbegno: una fotografia comparata (to be revised)

Fonte Istat	TOT ESERCIZI	TOT POSTI LETTO	DIMENSIONE MEDIA STRUTTURA	%ESERCIZI ALBERGHIERI	%POSTI LETTO ALBERGHIERI	% POSTI LETTO 4 E 5 STELLE (su tot alberghi)	% POSTI LETTO 1 E 2 STELLE (su tot alberghi)	% POSTI ALLOGGI IN AFFITTO (su tot extra-alberghiero)	SATURAZIONE POSTI LETTO TOT
2020 CM_MORBEGNO	124	2633	21.2	46.2%	47.6%	1.9%	40.4%	4.1%	6.6%
2020 MORBEGNO	18	250	13.9	30.0%	64.0%	0.0%	22.4%	8.5%	8.5%
2020 CM_SONDRIO	131	3486	26.6	35.9%	54.9%	12.5%	28.2%	18.6%	8.2%
2020 CM_TIRANO	116	2643	22.8	32.8%	67.3%	6.1%	8.4%	50.2%	12.9%
2020 Alta VALTELLINA	628	19401	30.9	37.7%	63.4%	23.4%	13.9%	54.4%	19.3%
2020 ALTRI SONDRIO	94	3371	35.9	42.6%	58.9%	8.7%	18.3%	8.8%	9.2%
2020 CM_VBREMBANA	81	2862	35.3	40.7%	47.3%	0.0%	34.5%	20.6%	5.5%
2020 CM_ALTOLARIO	189	9126	48.3	9.5%	7.5%	0.0%	26.3%	14.9%	8.6%
2020 ALTO LECCHESE	297	6964	23.4	10.1%	16.9%	42.7%	10.1%	23.7%	6.7%
2020 LOMBARDIA	12946	390507	30.2	21.5%	49.5%	51.4%	8.8%	30.5%	10.9%
2020 ITALIA	226855	5151356	22.7	14.2%	43.3%	40.7%	10.0%	29.2%	11.1%
2019 CM_MORBEGNO	131	2753	21.0	45.3%	47.0%	1.9%	40.4%	2.8%	7.5%
2019 MORBEGNO	15	224	14.9	33.3%	68.2%	0.0%	0.0%	0.0%	13.1%
2019 CM_SONDRIO	132	3430	26.0	35.6%	55.8%	12.5%	28.2%	16.3%	13.9%
2019 CM_TIRANO	122	2754	22.6	32.8%	67.5%	5.8%	9.1%	49.6%	24.8%
2019 Alta VALTELLINA	629	19322	30.7	37.4%	63.3%	23.0%	14.4%	53.9%	32.6%
2019 ALTRI SONDRIO	98	3278	33.4	39.8%	57.7%	9.2%	19.3%	8.5%	15.1%
2019 CM_VBREMBANA	78	2841	36.4	42.3%	47.7%	0.0%	27.4%	20.3%	10.3%
2019 CM_ALTOLARIO	190	9183	48.3	11.1%	8.0%	0.0%	30.4%	14.7%	12.9%
2019 ALTO LECCHESE	295	6945	23.5	11.2%	17.6%	43.5%	11.0%	22.5%	15.0%
2019 LOMBARDIA	12002	388469	32.4	23.5%	50.4%	50.9%	9.0%	29.1%	28.6%
2019 ITALIA	216327	5175803	23.7	15.0%	43.7%	39.9%	10.3%	28.5%	23.1%

- L'offerta ricettiva costituisce il primo elemento di freno allo sviluppo turistico della città in virtù dei soli 250 posti letto disponibili concentrati in sole 18 strutture.
- Per quanto occorra cautela nell'interpretare numeri così esigui, spicca l'incidenza percentuale degli alloggi in affitto, superiore a quella di numerosi territori contigui a Morbegno (Alto Lario, Valbrembana, Sondrio).
- La poca diversificazione dell'offerta e la mancanza di una proposta turistica organica penalizza il grado di copertura dei posti letto disponibili.
- Il consuntivo 2021 per Morbegno (dati provvisori Polis) parla di 26 strutture per 272 posti letto

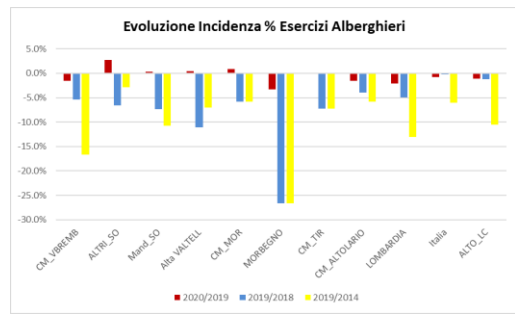
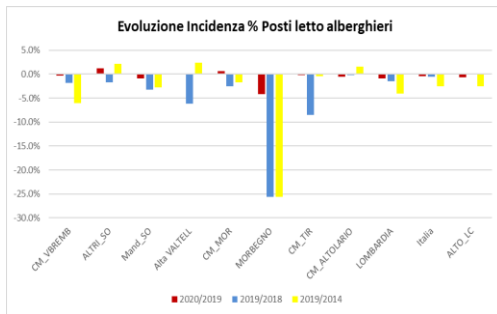
L'offerta ricettiva a Morbegno: l'evoluzione (I)



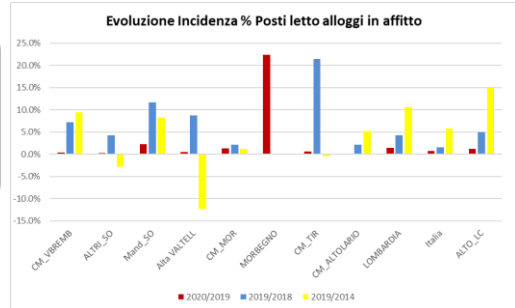
Negli ultimi anni Morbegno ha timidamente provato a colmare il pesante gap di ricettività che la separa da territori simili per vocazione, seppur rimanendo nell'ambito di numeri molto limitati. Tra 2018 e 2020 è raddoppiato il numero di esercizi ricettivi (da 5 a 10) e aumentato del 46% il numero di posti letto. Da tale crescita è tuttavia risultato escluso il settore alberghiero, fermo a 3 strutture dal 2014. L'incremento - peraltro limitato - di posti letto collegati a piccoli esercizi non alberghieri ha prodotto una significativa riduzione della dimensione media delle strutture ricettive sul territorio

33

L'offerta ricettiva a Morbegno: l'evoluzione (II)



I primi due pannelli confermano il fatto che a Morbegno esista una vera e propria **questione ricettività alberghiera**, che va ben al di là del processo di affermazione ormai strutturale di forme di ricettività alternative e che appare in controtendenza rispetto al resto del territorio valtellinese

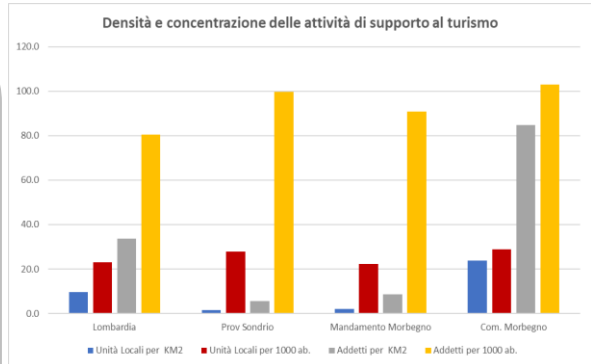


34

I punti di forza della città (I): i servizi di supporto al turismo

Pur non essendo oggi destinazione turistica, e nonostante le criticità sul fronte ricettivo, **Morbegno appare straordinariamente dotata sul versante delle attività di supporto allo sviluppo turistico.**

Concentrazione, densità e capacità occupazionale negli ambiti del commercio, del trasporto, così come delle attività sportive, di intrattenimento e divertimento sono ben al di sopra delle medie provinciali e regionali

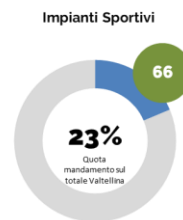
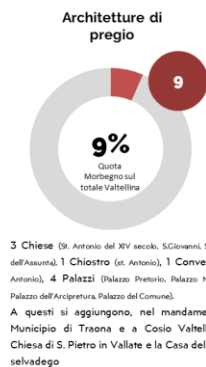


Fonte: Istat; anno 2019.
Settori: Commercio al dettaglio, Trasporto terrestre e servizi di supporto, Alloggio e ristorazione, Attività immobiliari, servizi veterinari, attività di noleggio, Tour Operator, attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento

Il vantaggio relativo Morbegnese è spiccato nei settori del commercio al dettaglio, della somministrazione, delle attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento

35

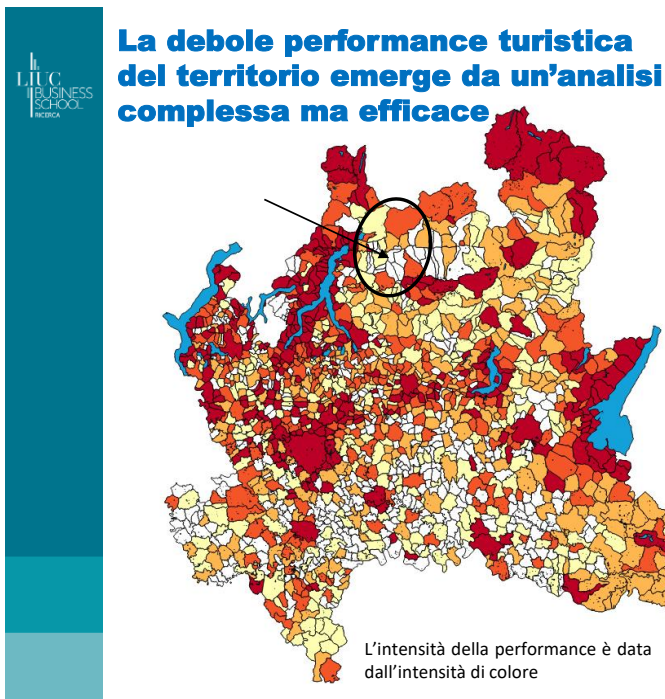
I punti di forza della città (II): gli asset culturali e sportivi



Morbegno ospita alcuni asset culturali di straordinario valore, veri e propri tesori nascosti che fanno della città una destinazione turistica particolarmente in linea con i trend turistici attuali.

Il complesso di St. Antonio (XIV-XV secolo) – Chiesa, Convento, Chiostro – e Palazzo Malacrida ne sono luminosi esempi di natura, rispettivamente, religiosa e civile che combinano valenza culturale-artistica-architettonica con una dimensione di riuso (auditorium a St. Antonio; eventi per Malacrida) che può avere rilevanti implicazioni per l'attrattività turistica

E a tutto ciò si aggiungono 7 itinerari di rilievo (e altri minori) per gli escursionisti, sci alpinismo in Val Gerola e Val Tartano, l'alpinismo in Val Masino, 15 km di piste di sci alpino nel comprensorio Pescegallo, numerose vie per il free climbing.



**Il nostro Indice di performance turistica.
Morbegno vs comuni lombardi**

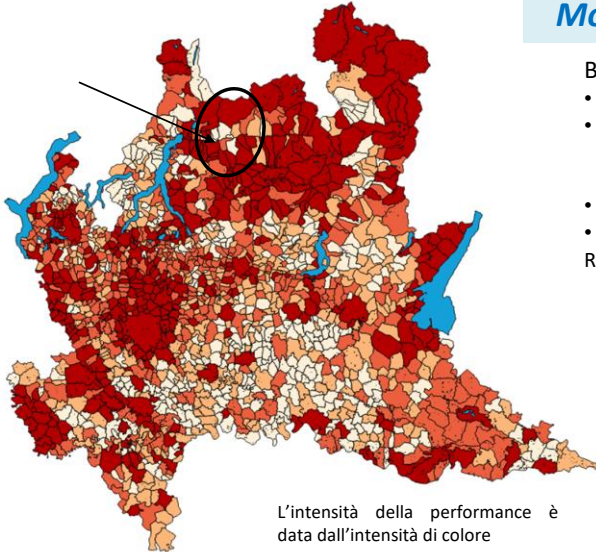
Basato su:

- crescita arrivi e presenze
- grado di turisticità
- permanenza media
- copertura posti letto
- internazionalizzazione.

Rielaborazione LIUC BS su dati Istat e Polis, 2020

Nel complesso la performance turistica dell'ecosistema morbegnese si rivela abbastanza modesta; le peggiori notizie arrivano proprio dalla città

Ma emergono significative potenzialità



Il nostro Indice di potenziale turistico.

Morbegno vs comuni lombardi

Basato su:

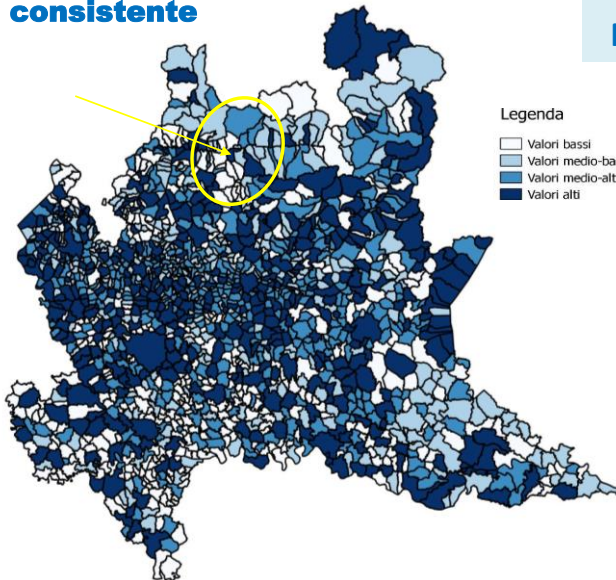
- crescita prevista arrivi e presenze
- Dotazione asset ambientali, culturali, business & commercio, sport & tempo libero, infrastrutturazione & accessibilità
- Qualità della vita
- Crescita prevista consumi turistici.

Rielaborazione LIUC BS su dati Istat e Polis, 2020

Le potenzialità prospettiche di sviluppo turistico e il potenziale da esprimere sono decisamente incoraggianti

39

E pur senza ricettività il livello dei consumi turistici è alquanto consistente



Il nostro Indice di evoluzione relativa dei consumi turistici. Morbegno vs comuni lombardi

Basato su:

- crescita prevista arrivi e presenze
- Redditi procapite e propensione al consumo paesi di provenienza
- Crescita prevista della permanenza media

Rielaborazione LIUC BS su dati Istat e Polis, 2020

Si noti come Morbegno «drena» consumi dall'intero mandamento

40

Il take away 4. Il turismo a Morbegno

Sul piano delle potenzialità turistiche Morbegno condensa in sé fattori di debolezza e interessanti aspetti di notevole potenzialità.



Per converso, un ampio mercato potenziale disponibile da «conquistare», una significativa dotazione di asset culturali accompagnata da una importante concentrazione territoriale di servizi di supporto capaci di intercettare rilevanti flussi di consumo.

Da un lato, poca tradizione, come confermato dai modesti flussi di turismo in entrata, nessuna forza del brand, gravi debolezze strutturali sul fronte ricettivo, assenza di strutture alberghiere di qualità.



Il superamento progressivo delle debolezze può creare le condizioni per valorizzare opportunamente i punti di forza del territorio nel quadro di un piano di organico di sviluppo e rilancio turistico. 41

La SWOT di Morbegno: più luci che ombre

Strengths

- Posizione baricentrica e di snodo
- Centro gravitazionale di un bacino turistico facilmente catalizzabile
- Sviluppo del terziario Cittadino e dei servizi al turista
- Dotazione di asset culturali
- Impianti sportivi a Cielo aperto
- Immagine di "salotto buono" (città accogliente)
- Flussi in lieve ma persistente crescita

S

Weaknesses

- Brand e tradizione turistica inesistenti
- Dotazione ricettiva (qualità e volumi)
- Mancanza di proposta turistica sistemica
 - Carenza Capitali private
- Trasporti cittadini e di mandamento
 - Mandamento e infrastrutture

W

Opportunities

- Ottimo matching (potenziale) con i trend turistici di medio periodo
- Orientamento all'accoglienza
- Città in trasformazione
- Sensibilità della Governance cittadina
- Olimpiadi 2026
- Qualche dimestichezza con la sostenibilità
- Piano di sviluppo turistico di Sondrio

O

Threats

- Mancata attivazione di capitali privati
 - Tempi di implementazione lunghi
- Difficoltà a trasmettere senso di unicità
 - Continuità della Governance

T



Visione e linee strategiche.

La visione del Piano di Sviluppo Turistico trae ispirazione dalle analisi riportate nella sezione di scenario e sintetizzate nella SWOT, ma anche dal percorso di public engagement rivolto sia agli stakeholder portatori di interesse, sia - in modalità partecipativa diffusa - alla cittadinanza tutta. In questa visione, Morbegno è destinata a conquistarsi un ruolo non più marginale nel mercato turistico della montagna lombarda, proponendosi come brand con un'offerta turistica integrata contraddistinta da peculiarità uniche e distintive e capace di innescare sviluppo economico complessivo. I 4 pilastri strategici definiscono lo scenario desiderato per la Morbegno turistica



Esprimere autenticamente il territorio

Valorizzare vocazioni naturali, potenzialità e identità locali



Integrare gli asset in un'offerta sistemica

Offerta di Sistema per un posizionamento turistico innovativo, unico e pensato per fittare al meglio i trend di domanda



Accogliere e includere

Mettere al centro la domanda e le sue preferenze e operare per fidelizzare il visitatore



Sviluppare alleanze e partnership

Non disperdere esperienze precedenti e correnti, proprie e di altri



01

Sostenibilità

Come evidenziato in "Mountain tourism - Towards a more sustainable path" rapporto ONU, FAO, UNWTO Dicembre 2021

02

Approccio bifocale

Coniugare visione di Breve e Medio Periodo con risultati misurabili sulle due dimensioni



03

Approccio partecipato

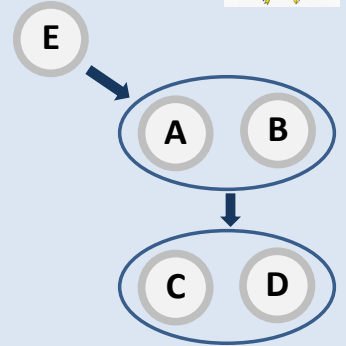
Coinvolgimento degli stakeholder nella progettazione e nella Governance

04

Marketing e Comunicazione

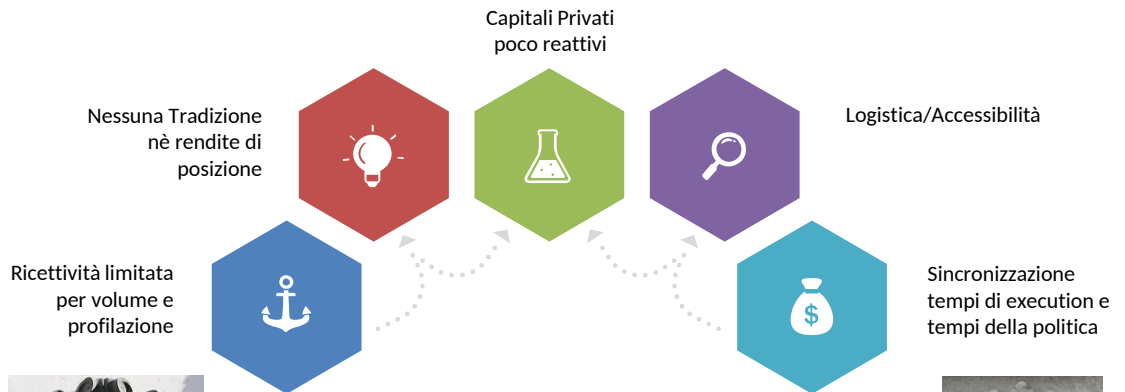
Visibilità, impatto ed efficacia per le linee strategiche e ogni azione operativa

Gli obiettivi.

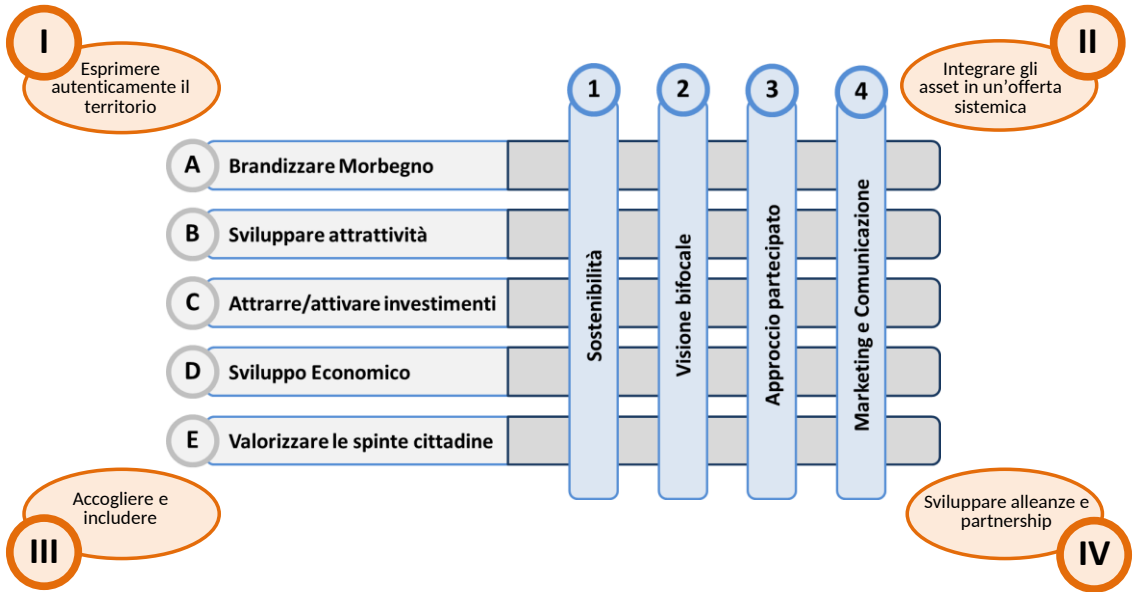


Gli obiettivi A e B sono gli obiettivi primari. Il loro raggiungimento si basa sul costante perseguimento dell'obiettivo E e genera meccanismi spontanei che consentono il raggiungimento degli obiettivi C e D

I vincoli



Lo schema: strategie, obiettivi, principi trasversali



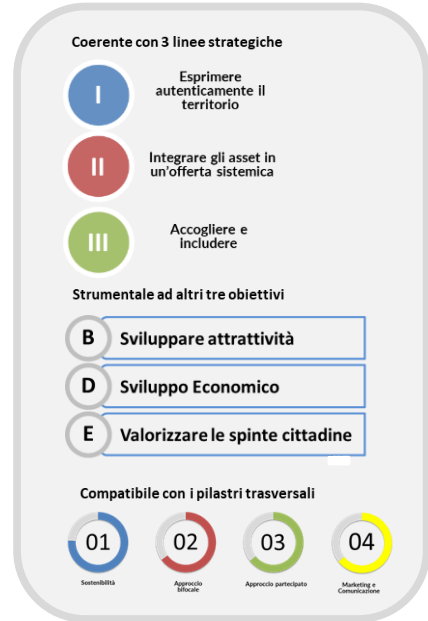
2.2 IL BRAND MORBEGNO



A1: Definire la Brand Identity. Morbegno: il diamante del benessere

La scelta di connotare turisticamente Morbegno come luogo del benessere:

- 1) Offre la possibilità di inquadrare in una proposta sistemica gli elementi di offerta già «attivi» nella città
- 2) E' in linea con alcuni hot trends della domanda turistica attuale: undertourism, turismo trasformatzionale, detoxing, prossimità, contatto con la natura...
- 3) Riflette alcune vocazioni naturali del territorio: eccellenze gastronomiche, patrimonio culturale, movida cittadina, consistenza del terziario commerciale...
- 4) Può essere declinata per innescare sia flussi turistici, sia escursionistici
- 5) Si coniuga con un turismo lento, non di massa e tipicamente alto spendente
- 6) Favorisce anche il raggiungimento degli obiettivi D (sviluppo economico attraverso la valorizzazione del terziario cittadino) ed E (valorizzare le spinte cittadine, mettendo al centro il luoghi su cui la Giunta è recentemente intervenuta)



A2: Allineare gli stakeholder e attrezzare la città



A3: Progettare prodotti turistici ispirati al benessere

- Combinano asset tangibili e intangibili
- Cominciano "prima del viaggio" (tour virtuali, digital game per accedere) e si concludono "dopo il viaggio" (es. Concorso fotografico).
- Rispetto al diamante del benessere possono essere tematici o ibridi
- Guidati o autogestiti, ma possibilmente evitando eccessivi "carichi" territoriali
- Si estendono al mandamento, ma hanno fulcro territoriale e progettuale a Morbegno
- Ideale una partnership pubblico privato per progettazione, execution, comunicazione
- Costi contenuti, organizzazione preconfezionata anche se personalizzabile
- Supporti digital per la fruizione



Sovrapposizione con obiettivi:

- B** Sviluppare attrattività
- D** Sviluppo Economico
- E** Valorizzare le spinte cittadine



55

A3: Le microcation come Format ideale

Morbegno si configura di fatto come territorio start-up nel piano turistico: importanti potenzialità, asset di pregio da valorizzare, buona vocazione «genetica», alcuni «eventi richiamo» di prestigio, ma in assenza di una tradizione consolidata e di significativi flussi turistici

Il percorso di affermazione e consolidamento di un brand turistico territoriale è lungo e complesso e, in virtù degli attuali trend della domanda e in assenza di asset attrattivi iconici, passa nel breve periodo attraverso la crescita dell'escursionismo, e del turismo di prossimità con permanenze medie relativamente limitate.

A questo tipo di fruizione occorre guardare in misura prevalente (seppur non esaustiva) nella progettazione dei prodotti turistici che devono pertanto essere facilmente accessibili e consentire una fruizione e una conoscenza della città e del mandamento che, seppur a seguito di un soggiorno breve, invogli il turista al ritorno e a un passaparola favorevole.

Il format ideale per i prodotti turistici morbegnesi è verosimilmente quello delle microcation

Le Microcation Il modello

- **Durata: da 1 a 4 notti**
- Ripetibili: il 30% dei turisti ne fa almeno 3 all'anno, spesso replicando le destinazioni
- Provenienza di prossimità (<300km)
- Personalizzabilità dei prodotti, ma a partire da proposte preconfezionate e complete (Ridurre lo stress organizzativo)
- Prezzo contenuto
- Preferenza per luoghi "familiari"
- Unire le occasioni
- Approccio fortemente Digital

I Target turistici

- Millennials (il 70% le sceglie), singles, coppie generazione X
- Poco stagionali
- Escursionismo e turismo.

A3: Progettare Microcation del benessere a Morbegno – alcuni spunti

Morbegno Summer Academy

Performance, laboratori, concerti, lezioni degli artisti ospitati in residenza abbinata a degustazioni Gourmet

Morbidità BS/BF/BFI, 4 gg

Tra Trekking e foliage

La Via dei Terrazzamenti tra vigneti, panorami mozzafiato, momenti di meditazione. BS/BF, 2/3 gg

Yoga tra acqua e terra

Ritiro yogico tra Adda e montagne.

BS, 4 gg

A Morbegno a guardar le stelle

Fly Emotion, Ponte Tibetano, gli affreschi e i Giardini di Palazzo Malacrida. BI/BF/BE, 4 gg

Il Campo di volontariato

Una settimana di vita in comune per dare il proprio contributo alla salvaguardia dell'ambiente.

Sostenibilità 7 gg

Digital detoxing a Morbegno

Una vacanza lontana da internet e dai vari gadget tecnologici. BS/BF, 2/3 gg

A3: Progettare Microcation del benessere a Morbegno – alcuni spunti

Morbegno in musica

Concerti in auditorium, eventi all'aperto, musica dal vivo nei locali

BS-BI 3 gg

Morbegno spirituale

Percorso di meditazione tra S. Giovanni Battista il Santuario dell'Assunta, S. Rocco l'Abbazia di S. Pietro in Vallate. BS/BI 2/3 gg

Sulle rive del fiume (Adda e Bitto).

balneazione, trekking, bike e...un aperitivo

BF/BE 4 gg

Morbegno in Cantina

BE/BF/BI 3x2 gg

La Mostra del Bitto

BE/BF/BI 2 gg

Le fattorie didattiche e i laboratori gastronomici

BS/BE, 1/2 gg

Morbegno Bio: natura e divertimento

Escursioni, sport, prodotti della natura.

BS/BF 4 gg

A3: Progettare Microcation del benessere a Morbegno – alcuni spunti

Picnic Valtellina nel giardino all'italiana di Palazzo Malacrida

Con prodotti valtellinesi
BE/BI/BS/BF 1 g

Morbegno il salotto della media valle

Piazze commerciali, negozi storici, apericena per una giornata di gita o per una serata fresca **BE**.
1 g

Photographic games lungo gli scori morbegnesi

Due giorni di fotografia e degustazioni per fotografi (semi)professionisti e amatori

BI 2 gg

Il triathlon artistico

Due giorni culturale a premi tra musica, pittura, architettura anche in spazi aperti e in modo diffuso

BI/BS 2 gg

Gli eventi

- Il TedX Morbegno,
- Il calendario dell'Auditorium (concerti, congressi, entertainment)
- Le giornate delle residenze d'artista
- BI/BE 1 g

La caccia al Tesoro (a) lungo le vie del trekking e del bike (b) nei gioielli dell'arte

BE/BS 1 g

SEMPRE SENZA DIMENTICARE I PRINCIPI TRASVERSALI



Sostenibilità



Approccio bifocale



Approccio partecipativo



Marketing e Comunicazione

59

A4: Comunicazione e promozione

Comunicazione agile e ammiccante

Proporsi come destinazione dinamica, giovane, al passo con i tempi.

I

Ipotizzare esperto di Comunicazione?

Auspicabile per impostare la campagna ombrello, mentre le single azioni possono essere comunicate autonomamente (in coerenza con la linea generale)

II

E' sul web che si decide e si acquista

Investire sugli aspetti di digitalizzazione dei servizi di promozione e commercializzazione

III

IV

Ruolo essenziale dei social network

Contenuti affascinanti arricchiti dal potere evocativo delle immagini (luoghi, paesaggi, cibo, artigianato).

V

Innescare testimonial e passaparola

Educational con giornalisti per fare esperienze dirette, blog su Facebook e Twitter. Webinar a agenti di viaggio e potenziali consumatori

VI

Utili Accordi con Tour Operator

Perlomeno nella fase iniziale della commercializzazione

VII

Gestire gli eventi

Coordinamento per temi, gestione del calendario, selezione



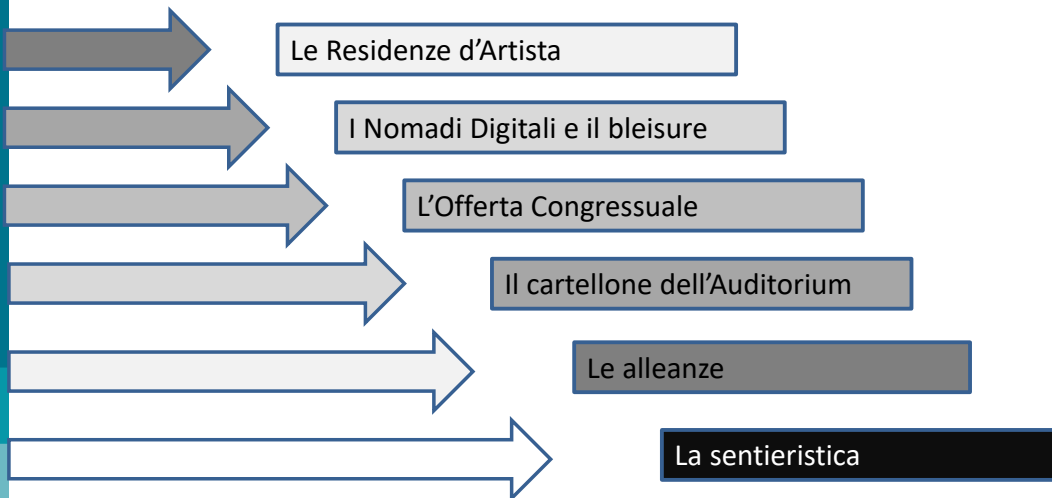


2.3 SVILUPPARE E CONSOLIDARE L'ATTRATTIVITA'

61

Obiettivo B – Sviluppare/consolidare attrattività

Accanto alla promozione dell'offerta turistica morbegnese secondo il format delle Microcation, è auspicabile operare per sviluppare/consolidare l'attrattività della città mediante un ventaglio di proposte strutturali finalizzate anche (ma non solo) a un turismo medio-lungo permanente



62



Obiettivo B: Le residenze d'artista

Spazi (attrezzati) per l'accoglienza di artisti di tutto il mondo: atelier, spazi comuni, alloggi temporanei

Il finanziatore può anche mettere a disposizione contributi economici coperti tramite borse di studio e partnership

Obiettivi: (a) spazio per lavoro, ricerca e riflessione, (b) promuovere scambi culturali (c) avvicinare l'Arte a cittadini e visitatori (conoscere opere e processo creativo)

Tra I finanziatori mecenati, PA, sponsor industriali, Associazioni.

Attività pubbliche: laboratori, performance, mostre, progetti tematici, open studio e talk con curatori. A fine percorso l'artista deve lasciare in dono un'opera site-specific

Ideale come Contesto il complesso di Sant'Antonio



Obiettivo B: Attrarre Nomadi digitali e organizzare esperienze bleisure

- Diventare indipendente da luoghi, abitudini, routine
- Sfruttare il web per essere libero di vivere e lavorare ovunque
- Combinare lavoro con stili di vita nuovi e conoscenza di nuovi luoghi del pianeta

Ingredienti:

- Residenze temporanee e Spazi di lavoro a rotazione
- Copertura territoriale wi fi possibilmente gratuita e ben protetta
- Servizi di supporto: assistenza hardware e telefonia, gadget tecnologici
- Coperture assicurative
- Possibilità di estendere accoglienza alle famiglie
- Opportunità di scambio sociale, condivisione, volontariato
- Ricca offerta culturale e di approfondimenti

www.nomadidigitali.it

64

Obiettivo B: La sentieristica

1. Escursioni a piedi e in bicicletta
2. La caccia al tesoro.
 - Pensata per bambini e adulti con livelli di difficoltà diversi.
 - Giochi, indovinelli e quiz disseminati lungo il percorso e il territorio circostante che conducono il visitatore al tesoro finale
2. Il geocaching
 - La logica è sempre quella del gioco ma con valenza culturale.
 - Mediante un'app smartphone, una serie di quesiti conduce alla scoperta di tesori nascosti, manufatti artistici, punti paesaggistici precedentemente codificati.

Completamento
Sentiero Valtellina

Valorizzazione
sentieri dei Cech

Valorizzazione
versante orobico
per trail running e
mountain bike

65

Obiettivo B: Mens sana in corpore sano

1. Prodotto settimanale
2. Una settimana di detoxing centrato su competizioni sportive amatoriali
3. Tema: aria-acqua-terra
4. Bike, rafting, arrampicata, trekking, pesca
5. Attrezzature di proprietà o noleggiabili
6. Recupero fisico basato su detoxing e meditazione
7. Dieta bilanciata a base di prodotti del territorio

66

Obiettivo B: Alleanze ed ecosistema

In un mercato saturo, polverizzato e con grande pressione competitiva come quello turistico, l'affermazione di una destinazione giovane che non punta su asset iconici ma su progettualità smart dipende dal capitale relazionale che essa è capace di attivare.

Un sistema di partnership e accordi che non pregiudichino l'identità turistica locale e non snaturino il progetto ma gli garantiscano visibilità, operatività e commerciabilità è un fattore critico di successo



L'Alto Lario

Sviluppare partnership commerciali coordinare le policy di sviluppo turistico con i territori dell'alto lago di Como consentirebbe a Morbegno di:

- Offrire ai turisti un menu di servizi e di attività complementari a quanto proposto dalle località di lago.
- Intercettare un turismo internazionale giovane e dinamico.
- Integrare la propria offerta sportiva con le proposte d'acqua: windsurf, kitesurf, vela, catamarano, canoa, sci nautico.

Milano e Regione Lombardia

La propensione al turismo di prossimità riporta la Lombardia al centro del bacino di provenienza turistica dei visitatori di Morbegno.

Un'azione di coordinamento con le Policy turistiche regionali e milanesi è condizione essenziale per lo sviluppo morbegnese e anche per il potenziamento dell'accessibilità dei territori della media valle

Il resto del Mandamento

I territori confinanti della Svizzera

Attraverso i progetti Interreg e altre forme di cooperazione Italia-Svizzera possono prendere corpo progetti mirati nell'ambito del turismo sportivo, del trekking, del turismo avventura.

Il Sistema Valtellina

Azioni di coordinamento con gli altri bacini turistici valtellinesi possono essere funzionali a rendere più efficaci l'accesso a finanziamenti pubblici e comunitari, la conduzione delle attività di comunicazione e marketing, la promozione di un portafoglio di offerte più ampio, le azioni di lobbying, la promozione per Milano-Cortina 2026

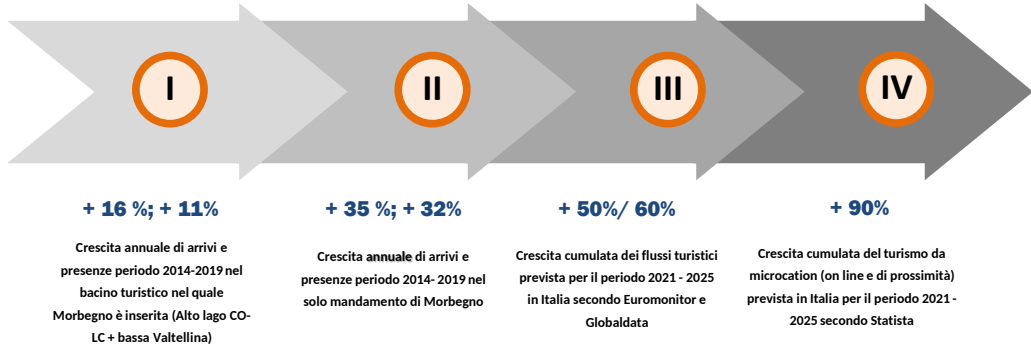
DMO Valtellina e i Tour Operator

Ottimi progetti di sviluppo turistico possono fallire se non validamente supportati nella fase di commercializzazione. Accordi con Tour Operator e piattaforme on line in logica win win sono un'arma tatticamente cruciale anche per Morbegno

2.4 I RISULTATI ATTESI: FLUSSI E RICETTIVITA'



I target di risultato: I flussi turistici attesi



L'impulso generato dall'attuazione progressiva di questo piano di sviluppo turistico sovrapposto ai trend descritti dai dati I-IV potrebbe generare in proiezione 2030 una crescita media annua dei flussi compresa tra il 20 e il 25% per Morbegno e tra il 13 e il 18% per il mandamento. Si avrebbero in tal modo per il 2030 stime di flussi pari a:

- Circa 28k-32k arrivi e 50k-60k presenze per la città di Morbegno
- Circa 160k-180k arrivi e 270k-300k presenze circa per il Mandamento.

Obiettivo C: Sviluppare la ricettività (1)

I In base all'attuale grado di utilizzo lordo dei posti letto oggi disponibili a Morbegno (8.5% nel 2021), la crescita attesa/stimata dei flussi turistici per il 2030 richiederebbe circa 1300 posti letto aggiuntivi rispetto agli attuali.

II Immaginando che una parte dei flussi aggiuntivi venga assorbita da un utilizzo più intensivo delle strutture già esistenti, ritornando al grado di utilizzo lordo dei posti letto pre-pandemia (13% nel 2019), comune anche all'area dell'Alto Lario, il fabbisogno di nuovi posti letto al 2030 sarebbe pari a 800 (ipotesi hard).

III Immaginando infine un allineamento di Morbegno alle medie regionali pre-pandemia (grado di utilizzo lordo dei posti letto = 25% circa), il fabbisogno prospettico di nuovi posti letto al 2030 sarebbe pari a 400 (ipotesi soft).

Obiettivo C: Sviluppare la Ricettività (2)

I fabbisogni complessivi

	Ipotesi hard	Ipotesi soft
Morbegno	800	400
Resto del Mandamento	1000	500

Al di là dei puri volumi, lo sviluppo dell'attrattività turistica della città comporta anche una corretta profilazione delle strutture ricettive in coerenza con le linee di sviluppo proposte in questo piano.

In cima al fabbisogno una struttura di media dimensione (70 – 100 letti), capace di offrire servizi di qualità a nuclei di visitatori ristretti e alto spendenti (4 stelle), ma anche di accogliere gruppi numerosi di persone in occasione di importanti eventi cittadini. Coerentemente con un posizionamento cittadino forte sui temi del benessere la struttura deve connotarsi per gli standard di accoglienza e per un approccio all'insegna dello charme. Auspicabile una localizzazione molto prossima al cuore del centro cittadino, ma al contempo facilmente accessibile dalla stazione ferroviaria e dai principali assi viari per poter «servire» anche le località limitrofe.

Il Timing per Morbegno: l'ipotesi soft

	Nuove Strutture	Nuovi Letti	Tipologia
Primi 24 mesi dall'avvio del piano	1 3-4	70-100 40	4 stelle B&B-agritur
Successivi 24 mesi	1	40	4 stelle
	1	40	3 stelle
	3	30	B&B-agritur
Ulteriori successivi 48 mesi	1	40	3 stelle
	1	40	3 stelle
	6	70	B&B-agritur

Da prevedere quanto prima almeno due altre strutture alberghiere più piccole:

1. 40 posti letto con target coppie e singles e focus sui temi relax-detox
2. 40 posti letto fuori dal perimetro urbano; vocazione all'accoglienza degli sportivi (Trekking hotel, bike hotel)

Infine una cinquantina di ulteriori posti letto deriverebbero da B&B e soluzioni agrituristiche 71



Parte III. Aspetti «di sistema» strategici e organizzativi



1. Evolvere l'identikit del turista target
2. Commitment e aspetti organizzativi: governare i processi
3. Commitment e aspetti organizzativi: condividere il progetto
4. Commitment e aspetti organizzativi: attrezzare territorio e risorse umane

Evolvere l'identikit del turista target (1)

Costruire una proposta turistica territoriale e sviluppare nuovi prodotti, porta con sé anche la necessità di definire i target di domanda e l'identikit del turista che si intende attrarre sul territorio

Su questo fronte le evidenze che risultano dalla analisi di contesto, combinate con le segnalazioni degli operatori e degli stakeholder territoriali e con le evidenze provenienti da territori comparabili, appaiono piuttosto ben delineate

Morbegno e il suo mandamento debbono puntare a combinare efficacemente una componente di turismo più «tradizionale», costituito da famiglie in cerca di relax e piccoli gruppi orientati all'attività sportiva e una componente più internazionale, più giovane e dinamico, attenta a proposte non stagionali e allineate al mood del momento. Morbegno si propone come modello di città accogliente, ben servita, ricca di fermento sociale e di vita serale, forte di proposte culturali, sportive e relax ideali per visitatori che viaggiano soli o in coppia, hanno interessi eclettici, cercano servizi di qualità ma soprattutto proposte che li allontanino dallo stress quotidiano



13

Evolvere l'identikit del turista target (2)

Una proposta basata sul concetto di benessere Intellettuale, Fisico, Emotivo e Spirituale si rivolge quindi a fruitori colti, socialmente affermati, trend setter, attenti al rispetto del territorio e dell'ambiente, desiderosi di una proposta non mass market ma premium e abituati a viaggiare anche in periodi dell'anno usualmente non associati al turismo leisure.

Accanto ai millennials single e alle giovani coppie altri potenziali target sono:

- Gruppi di **Anziani dinamici** (agnostic aging) che usualmente si distinguono per elevato potenziale di spesa e per attitudine alla sperimentazione turistica, seppur in un contesto morbido e accogliente
- **Nomadi digitali** che combinano istanze leisure (relax, detoxing) con necessità professionali (territori digitalmente infrastrutturati, spazi di co-working, servizi di supporto a domicilio eccetera)



14

Commitment e aspetti organizzativi: governare i processi

- Nella maggior parte dei casi l'avvio di una fase ambiziosa di riposizionamento turistico di un territorio conduce alla creazione di un organismo autonomo (ad esempio di una DMO) con funzioni di promozione del territorio ed eventualmente di «vendita» commerciale
- In questo caso, tuttavia, per motivazioni territoriali e di contesto, potrebbe essere ragionevole immaginare una soluzione meno istituzionale e più soft. Procedere alla costituzione di un organo di *metalivello*, ossia una cabina di regia snella preposta allo sviluppo della destinazione Morbegno, che incorpori una componente politica (2/3 persone con compiti di definizione linee strategiche e costruzione del consenso) e una componente (2 persone con rotazione) che garantisca rappresentanza, coinvolgimento e partecipazione degli stakeholder e della cittadinanza.
- La cabina di regia attiva uno staff tecnico che incorpora figure amministrative (budgeting, marketing e comunicazione, organizzazione) con compiti prevalentemente di Fund raising, comunicazione, creazione di accordi per promozione commerciale
- Può essere utile il supporto di un manager esterno (ruolo light, part time) che presidia l'attuazione del piano, supporta i processi di pianificazione strategica, aggiorna la vision della cabina di regia

75

Commitment e aspetti organizzativi: condividere il progetto (1)

- Al di là degli strumenti messi in campo e del sistema di Governance il successo di un territorio come destinazione turistica, specie in una fase prodromica alla nascita di un brand territoriale consolidato, richiede come condizioni imprescindibili:
 - Un deciso cambio di mindset e di autoconsapevolezza
 - Un idem-sentire territoriale nei confronti delle linee strategiche del progetto
 - Un forte commitment territoriale sulle nuove iniziative e sulle azioni coerenti col nuovo posizionamento: non solo l'Amministrazione Comunale e di mandamento ma i privati, gli imprenditori, i cittadini devono fare la loro parte
- Il rilancio di una destinazione alpina tramite un progetto come quello delineato in questo report evoca un evidente investimento nell'innovazione dell'offerta, attraverso un'interpretazione dei prodotti e delle risorse turistiche non più standard, né ancorata al passato, ma innovativa, concepita cioè in base al mutato contesto socioculturale. Si deve dunque favorire negli operatori locali un'apertura mentale al cambiamento in modo da poter reinterpretare e aggiornare l'offerta ed evolvere (senza perderla) quella tradizionale

76

Commitment e aspetti organizzativi: condividere il progetto (2)

- **Commitment e collaborazione sono mezzi necessari per implementare strategie unitarie e coerenti di sviluppo e per aumentare la visibilità di una destinazione turistica e il suo potere contrattuale verso i diversi operatori della filiera, e verso i responsabili sovra-territoriali delle politiche turistiche.**
- **Le forme di Coordinamento non solo aumentano la qualità percepita e l'attrattività di una destinazione, ma agevolano la gestione e il controllo della qualità, favorendo l'instaurarsi di circoli virtuosi di miglioramento continuo dell'offerta (collaborazione competitiva)**
- **La costruzione della collaborazione si delinea lungo diversi piani:**
 - A livello della governance politica
 - Sotto forma di partnership pubblico-privato
 - Come collaborazione tra operatori del territorio
 - Come collaborazione esterna con altre destinazioni a cui connettersi per riuscire a proporsi in maniera più competitiva e dinamica sui mercati lontani, dove la singola destinazione, per quanto integrata, non riuscirebbe ad essere visibile.

77

Commitment e aspetti organizzativi: attrezzare territorio e risorse umane

- **Uno dei principi cardine di un'operazione di rilancio turistico di un territorio è quello di qualificare e arricchire la Catena del Valore della destinazione.**
- **Questo implica, a valle del piano strategico, il monitoraggio e il potenziamento di numerose dimensioni che possono sembrare fattori di contorno, ma al contrario svolgono un ruolo cruciale nel successo del progetto**
 1. **Lavorare su un approccio all'accoglienza più avvolgente, più lento, più attento, più disponibile, più orientato al cliente**
 2. **Investire sul territorio per attrezzarlo opportunamente allo sviluppo delle idee contenute nel progetto: ad esempio creare spazi per lo star watching o per la meditazione, piuttosto che attrezzare aree open per attività di team building**
 3. **Investire per la crescita professionale degli operatori storici (guide turistiche, ristoratori, istruttori sportivi) e attivare nuove professionalità rese necessarie e in linea col nuovo posizionamento dell'offerta turistica (psicologi, coach, storici, fotografi professionisti)**
 4. **Ragionare su incentivi e proporre call for ideas per forme di ristorazione, ricettività, servizi al turista moderne, innovative, creative e attraenti**
 5. **Riprogettare il sistema di trasporti pubblici o convenzionati, la segnaletica territoriale e gli strumenti informativi in modo coerente**
 6. **Riprogettare gli orari della città con l'obiettivo di accogliere e non di abbandonare il visitatore**

78