



Consiglio Nazionale
delle Ricerche



Istituto di Ricerca su Innovazione
e Servizi per lo Sviluppo

XXI EDIZIONE 2016/2017

Rapporto sul Turismo Italiano

a cura di

EMILIO BECHERI - ROBERTO MICERA - ALFONSO MORVILLO

con il Patrocinio



Ministero
dei beni e delle
attività culturali
e del turismo



IL RILANCIO DELLA DESTINAZIONE VALTELLINA A SUPPORTO DELLA COMPETITIVITÀ TERRITORIALE¹

1. Valtellina, una terra in cerca di rilancio

1.1. *Abstract*

L'articolo illustra un case study di rilancio di una destinazione alpina italiana, grazie a un progetto di marketing territoriale che ha puntato sulla valorizzazione dell'enogastronomia e nel quale la scrivente ha ricoperto il ruolo di docente e consulente.

La "situazione-problema" iniziale era rappresentata dal fatto che la destinazione turistica montana della Valtellina (provincia di Sondrio, Lombardia) viveva una fase di difficoltà. Ciò riguardava soprattutto le attività commerciali di piccole dimensioni, quelle che animano i centri storici e che rappresentano un vero e proprio presidio nelle zone isolate di montagna; l'avvento di ipermercati e grandi distributori le aveva rese non più competitive, mettendole in serio pericolo di chiusura e accelerando lo spopolamento delle località.

Il progetto è denominato "Entra in Valtellina" (edizioni 2007, 2009, 2011) e si è posto l'obiettivo di rilanciare la destinazione attraverso la creazione di un prodotto turistico specifico, dopo aver identificato nel target "Ospite eno-gastronomico" il destinatario ideale, curioso di conoscere la cultura immateriale, i gusti e le produzioni tipiche di un luogo.

Attraverso il bando della Camera di Commercio di Sondrio l'attenzione si è focalizzata su un gruppo di esercizi commerciali già esistenti, che sono stati riqualificati tramite la creazione al proprio interno dei "Corner Valtellina", una struttura fissa, realizzata in stile tipico Valtellinese usando materiali locali quali legno e pietra. In tal modo questi piccoli imprenditori sono diventati "Ambasciatori della cultura eno-gastronomica". Tutti i 54 Corner realizzati sono stati messi in rete tra loro e promossi tramite un sito internet e cartellonistica esposta all'esterno dei punti vendita.

A tutt'oggi i turisti trovano nei Corner un luogo in cui possono ricevere le corrette informazioni ed acquistare i prodotti tipici di quella singola azienda e di tutte le altre aderenti al circuito, per rivivere nei propri luoghi d'origine l'esperienza della vacanza e condividerla con chi ancora non conosce la destinazione. Tramite i Corner, le imprese radicate sul territorio dei settori del commercio, ristorative, produttive e del ricettivo hanno potuto "reinventarsi", nonché rivivere attraverso la narrazione ai turisti, gli antichi "saper fare", le produzioni e la memoria culturale nei settori vitali dell'economia locale.

Il contributo illustra nel primo paragrafo il contesto di riferimento e il frame teorico fornito dall'UNWTO che supporta questo tipo di interventi. Nel secondo paragrafo si presenta la modalità di realizzazione dei Corner, corredata di alcuni case studies, con un focus successivo sugli aspetti innovativi del progetto. Il terzo paragrafo infine analizza le ricadute a breve e a lungo termine con un approfondimento sui dieci anni di vita di un Corner.

1.2. *Il punto di partenza*

Il territorio montano della Valtellina è caratterizzato² da tre comparti: turistico, agroalimentare di qualità e piccola distribuzione commerciale, che non dialogano stabilmente insieme.

Il settore del turismo è composto da destinazioni montane e termali di fama internazionale quali Bormio, Livigno, S. Caterina, Aprica, Madesimo e Valmalenco, in cui sono ubicati 402 Alberghi che generano 2 milioni di presenze, a fronte delle presenze turistiche extralberghiere che ammontano a 4 milioni. Il prodotto turistico invernale è trainato dall'attività di 436 km di piste da sci e 119 impianti di risalita. La proposta estiva è caratterizzata dall'esperienza della montagna attiva con Mountain Bike, Nordic Walking, Canoa e Itinerari ciclopedonali come il Sentiero Valtellina.

Il settore agroalimentare di qualità è contraddistinto da produzioni d'eccellenza ben posizionate nella mente dei consumatori, tra cui ricordiamo la Bresaola IGP, i Pizzoccheri IGP, il formaggio Valtellina Casera DOP e il Bitto DOP, la Mela della Valtellina IGP, unitamente ai vini, come lo Sforzato DOCG e la Valtellina DOCG.

¹Monica Basile, Consulente e Docente Formatore della Camera di Commercio di Sondrio nel progetto "Entra in Valtellina" nelle edizioni 2009 e 2011, Docente in Master Universitari di Turismo, Global Expert in Tourism presso UNWTO.

²Fonte: dati forniti dalla Camera di Commercio di Sondrio, riferiti al 2009 al termine della seconda edizione.

Il settore distributivo è caratterizzato dalla presenza di 3.374 negozi di vicinato, che hanno la necessità, come avviene in tutta Italia, di fronteggiare la concorrenza aspra della grande distribuzione (GDO), attraverso la differenziazione, riqualificazione e valorizzazione della propria offerta.

In questa situazione, i problemi da affrontare sono molteplici. Il primo è costituito da un'insufficiente comunicazione e uno scarso sviluppo di sinergie tra i tre comparti economici, che crescono individualmente senza creare legami commerciali di lungo periodo. Fra le criticità si riscontra, ad esempio, il mancato acquisto da parte dei turisti e degli operatori economici del territorio dei 2,7 milioni di bottiglie di vino prodotte annualmente, di cui molte restavano in giacenza in magazzino. Il secondo problema è la difficoltà di riposizionare la rete di vendita del commercio agroalimentare in una logica di valorizzazione delle specificità locali. A fronte dell'apertura di grandi centri commerciali, i negozi storici ubicati nei centri delle destinazioni di montagna rischiano di perdere il ruolo di facilitatore della coesione locale giocato in passato. Uno degli obiettivi è trovare una strategia per continuare a mantenerli competitivi, al fine di renderli attraenti non solo per i residenti, ma anche per i numerosi turisti che generano un importante indotto per l'economia provinciale.

1.3. L'enogastronomia, la risorsa inespressa

Per capire il livello di importanza che il turismo enogastronomico ricopre per le destinazioni e per l'economia, si ritiene utile presentare le riflessioni dell'Organizzazione mondiale del Turismo. L'UNWTO³ sostiene che il turismo gastronomico sia una risorsa importante perché fornisce un valore aggiunto unico all'esperienza che il turista vive in loco e favorisce la creazione di prodotti turistici autentici basati sulla cultura immateriale del luogo. La tipologia di clientela attratta da tali elementi è, rispetto ad altre, maggiormente in grado di incrementare l'indotto economico di una destinazione poiché detiene una elevata capacità di spesa, viene coinvolta attraverso le esperienze reali vissute, e ne diventa un "comunicatore" efficace attraverso la condivisione con la propria rete. Il settore della gastronomia è così rilevante che l'UNWTO ha creato un gruppo di lavoro permanente denominato "Gastronomy Network", una piattaforma in cui gli accademici e gli attori dei settori pubblico e privato dialogano, creano ed implementano concetti innovativi. Il Gastronomy Network mira a sviluppare progetti pilota e prototipi per innalzare il know how nel settore e veicolare modelli innovativi di marketing e di governance, per alleviare la povertà e per raggiungere gli obiettivi dello sviluppo sostenibile contenuti nell'Agenda 2030. Fra le conclusioni dei lavori al termine del I World Forum on Gastronomy Tourism tenutosi nel 2015 nei Paesi Baschi, emergono alcuni spunti di spessore: accanto ai tradizionali pilastri del turismo sostenibile, vale a dire ambientale (riduzione delle emissioni), socio-culturale (autenticità della destinazione) ed economico (equa distribuzione delle risorse), dovrebbe trovare posto anche il turismo enogastronomico, che rappresenta una sfida alla globalizzazione (promozione globale, ma esperienza locale) ed inoltre è un catalizzatore dell'economia locale, perché sviluppa posti di lavoro per i residenti, generando ricadute positive anche su altri settori.

2. Dalla teoria alla pratica

2.1. I partner

L'idea di riqualificare la destinazione attraverso la realizzazione dei Corner nei punti vendita è stata concretizzata grazie all'impiego dei fondi della Regione Lombardia, messi a disposizione all'interno di un programma denominato "Accordo di programma per lo sviluppo economico e la competitività del sistema Lombardo" sull'Asse 2, per cui la Camera di Commercio di Sondrio ha avuto i finanziamenti per il progetto pluriennale "Entra in Valtellina".

I Partner dell'iniziativa sono la Regione Lombardia, la Camera di Commercio di Sondrio e la Provincia di Sondrio, con la collaborazione dell'Unione del Commercio, del Turismo e dei Servizi della provincia di Sondrio, che ha svolto un'attività di promozione del progetto verso i propri soci. Le risorse e la formazione sono servite per realizzare gli interventi strutturali sugli immobili o sull'acquisto di impianti e attrezzature per creare i "Corner Valtellina".

Il progetto è suddiviso in cinque azioni, dettagliate nel paragrafo successivo: la formazione degli operatori, la valutazione dei progetti, la consulenza individuale in azienda, la realizzazione dei Corner, la promozione congiunta. Partiremo dall'illustrazione della strategia progettuale.

2.2. La strategia progettuale

Gli interventi ammessi a contributo hanno previsto un ampio spettro di lavori di ristrutturazione ed adeguamento dei locali al fine di realizzare un angolo o un reparto commerciale dedicato all'enogastronomia e all'artigianato locale. I Corner realizzati con forme e materiali che esaltano la tipicità e l'identità locale, hanno incluso l'acquisto di mobili artigianali sui cui esporre la merce (ad es. scaffali, frigoriferi a vista per mostrare i prodotti freschi), luoghi dedicati alle degustazioni (sedute e tavoli), supporti informativi per il cliente (quali ad esempio schermi che trasmettono video sulle procedure di raccolta e trasformazione del prodotto), supporti alla commercializzazione on line tramite il sito internet. Unitamente alla realizzazione del Corner gli imprenditori hanno presentato un progetto di rilancio della gestione dell'attività legata alla creazione di reti tra imprese di differenti filiere.

Azione 1: "Orientamento ed assistenza alle imprese nell'ideazione e nella definizione dei progetti d'investimento". In questa fase la

³ L'Organizzazione Mondiale del Turismo (United Nations World Tourism Organization), è l'agenzia delle Nazioni Unite e la principale organizzazione nel mondo nel settore turistico. UNWTO Gastronomy Network Action Plan 2016/17.

Camera ha fornito agli imprenditori tutte le informazioni per passare dall'idea progettuale alla redazione e presentazione del progetto. Ha perciò incaricato Forma per⁴, di realizzare seminari relativi alle norme del bando, nonché assistenza individualizzata per dare indicazioni certe sugli interventi di investimento ammissibili e sul rilancio dell'attività attraverso la creazione del Corner. Gli imprenditori sono stati affiancati da esperti nell'ideazione del progetto, il Business Plan che illustra la realizzazione del Corner, l'organizzazione delle attività a supporto della commercializzazione delle eccellenze agroalimentari. A questo punto del progetto la scrivente ha è stata incaricata di occuparsi dell'area formativa a favore degli imprenditori, comprendente diversi aspetti: l'ideazione, la progettazione e la conduzione delle docenze d'aula e l'assistenza tecnica individualizzata nella redazione del Business Plan previste dall'Azione 1, delle docenze d'aula e delle consulenze di marketing e vendite presso le aziende, previste dall' Azione 3, ruolo già ricoperto nella precedente edizione del progetto. I contenuti delle azioni formative e consulenziali svolte e i risultati ottenuti sono esposti nei paragrafi che seguiranno.

Azione 2: "Valutazione dei progetti di investimento ed assegnazione di contributi a fondo perduto tramite procedura a bando". In questa azione la Camera di Commercio ha valutato ogni singolo progetto premiando con punteggi specifici soprattutto l'innovatività del modello commerciale e gestionale, l'integrazione con il settore produttivo della filiera corta, la creazione di reti con altre imprese, gli interventi in negozi storici regionali o locali, l'esperienza dell'impresa nel settore, la prevalenza della componente giovanile/femminile nell'impresa. L'ammissione alla graduatoria permetteva di beneficiare di un contributo a fondo perduto pari al 60% delle spese sostenute e ammissibili con un minimo di 6.000 euro e un massimo di 24.000 euro.

Azione 3: "Formazione di operatori qualificati". La Camera ha incaricato Free Work Servizi⁵ di organizzare un ciclo di seminari per formare il gruppo di operatori ammessi a graduatoria. In aula sono stati illustrati i trend di mercato del settore turistico ed enogastronomico, le attese della clientela che acquista il prodotto tipico della Valtellina, oltre alle strategie di comunicazione interna ed esterna indispensabili per trasmettere all'Ospite la cultura della Valtellina legata alla narrazione delle sue produzioni tipiche. Le strategie di web marketing e web reputation hanno fornito utili strumenti per innalzare l'efficacia comunicativa verso i potenziali clienti, mentre le strategie di network marketing sono servite a sviluppare reti durature tra imprese partecipanti. I seminari che sono stati condotti con la metodologia "bottom up" di sviluppo locale duraturo e sostenibile, che si basa sulla creazione delle partnership "win-win" tra tutti gli attori della destinazione. Durante i numerosi laboratori, gli imprenditori hanno avuto l'opportunità di lavorare su tematiche specifiche in piccoli gruppi, conoscersi e scambiarsi idee, illustrare in seduta plenaria le proprie attività, sviluppando in questo modo accordi commerciali sostenibili. Alla conclusione dei seminari gli imprenditori hanno espresso la propria soddisfazione, poiché hanno acquisito sicurezza nella gestione corretta della relazione di *customer relationship* con la clientela e nella comunicazione dell'alto valore qualitativo e artigianale del prodotto tipico della Valtellina. Oltre ai seminari, la Camera di Commercio ha progettato la consulenza individuale "one to one" in azienda che ha permesso la supervisione alla realizzazione del Corner e l'identificazione di efficaci strategie di marketing e vendite specifiche alle attività e al contesto del punto vendita, passando immediatamente dalla teoria alla pratica.

Azione 4: "Realizzazione di progetti: dopo la presentazione del Business Plan e la preparazione teorica, sono stati realizzati i 54 Corner Valtellina, grazie ai contributi a fondo perduto.

Azione 5: "Promozione, animazione e comunicazione". La Camera di Commercio ha realizzato direttamente questa azione creando un circuito di promozione integrata e coordinata di cui fanno tuttora parte tutti i Corner Valtellina. E' stata creata un'immagine unitaria adottata da tutti i Corner, veicolata attraverso materiale promozionale (vetrofanie, shopper, dépliant, gadget). Specifica cartellonistica è stata esposta fuori dagli esercizi commerciali, mentre un apposito sito web unico li ha promossi verso i potenziali clienti.

2.3. Case studies

Per entrare nel vivo del racconto, si presentano alcuni esempi concreti⁶ di realizzazione di Corner.

L'esercizio commerciale *Sala Cereali di Sondrio*, è un negozio storico del 1906 ed opera nel settore dei cereali e delle materie prime; il titolare ha colto l'occasione della realizzazione del Corner Valtellina nel 2009 per rivedere tutta la struttura del negozio al fine di renderlo maggiormente "tipico". Il Corner ha permesso di espandere l'attività in altri settori, creando un'area dedicata alle produzioni del territorio e introducendo il banco del fresco in cui sono venduti i salumi e i formaggi di produttori locali. Tuttora il Corner è molto attivo e l'attività negli anni successivi al 2009 si è contraddistinta per la ricerca di materie prime della Valtellina di alta qualità con cui sono state avviate produzioni locali. Citiamo ad esempio la produzione di composte fatte unicamente con frutta coltivata in Valtellina, la produzione di miele di acacia con le gemme di pino mugo raccolte a 1900 metri d'altezza e l'utilizzo della farina *italiana* di grano saraceno coltivata a Teglio per produrre i Pizzoccheri. È stata inoltre sviluppata una partnership con il Consorzio Vini della Valtellina che ha iniziato ad usare nelle degustazioni la nuova linea grissini prodotti da Sala Cereali con segale, grano saraceno e mais, e che esalta il gusto dei prodotti locali quali il vino, i formaggi e i salumi. Le partnership sviluppate durante la formazione del progetto "Entra in Valtellina" non solo sono tuttora attive, ma sono state sviluppate ulteriormente, ed al momento nel punto vendita sono commercializzati 45 produttori di vino e 6 birrifici del territorio. Inoltre sono state sviluppate intense collaborazioni con i ristoranti di qualità del territorio che presso Sala Cereali si riforniscono dei prodotti tipici, anziché rivolgersi direttamente ai produttori in modo da

⁴ Agenzia di formazione della Camera di Commercio di Milano

⁵ Società di Servizi, partecipata prevalentemente dall'Unione del Commercio, del Turismo e dei Servizi della provincia di Sondrio e Confartigianato Imprese Sondrio

⁶ I Case studies presentati nel presente contributo, riferiscono ad Aziende presso cui la scrivente ha effettuato consulenze per il progetto "Entra in Valtellina" nelle edizioni del 2009 e 2011. Nell'autunno 2017 con gli imprenditori/direttori sono state realizzate le interviste qualitative di verifica e valutazione a medio termine, delle quali è stata autorizzata la pubblicazione.

coprire tutte le loro esigenze attraverso un unico interlocutore ed un'unica fattura di acquisto.

Il *Ristorante Crotto Quartino*, "cucina autentica" della Val Chiavenna dal 1930, ha realizzato nel 2010 il *Corner Valtellina* all'interno del tradizionale "Crotto" consistente in una grotta naturale ubicata sotto il ristorante, usata nel corso dei secoli per conservare cibi, bresaola, formaggi e vino, poiché naturalmente climatizzato da una corrente di aria fredda proveniente dal sottosuolo, che mantiene l'ambiente alla temperatura costante di circa 8-10 gradi con l'umidità all'80%. Il progetto "Entra in Valtellina" ha permesso di trasformare il Crotto in una sala esposizione, degustazione ed acquisto di prodotti tipici. Il Crotto, seguendo la tradizione secolare, è stato arredato con mensole artigianali di legno che ospitano le produzioni tipiche dei formaggi, salumi e prodotti locali. Due le ricadute principali: l'organizzazione del ristorante è stata rivista, inserendo il Crotto al centro dell'esperienza vissuta dall'Ospite, che a fine pasto viene invitato a degustare qui il liquore fatto in casa; la seconda ricaduta è rappresentata dalla brand extension del Ristorante, che ora può far degustare e vendere i prodotti tipici ai turisti, i quali possono rivivere l'esperienza nei luoghi di residenza. Nel corso di questi anni i due fratelli titolari hanno potenziato le strategie di marketing - apprese grazie a "Entra in Valtellina" -, hanno investito sulle materie prime per preparare il loro "Menu Tradizione". Inoltre negli anni sono stati accuratamente selezionati piccoli produttori valtellinesi di alta qualità che producono con il brand "Crotto Quartino", venduto esclusivamente all'interno del Crotto. In sette anni il Ristorante e il "Corner del Crotto" hanno raddoppiato le presenze.

L'*Hotel Ristorante La Rosa* di Teglio al momento della partecipazione al progetto era caratterizzato da una gestione familiare. Tramite il progetto l'imprenditore, all'interno della sala ristorante, ha realizzato uno spazio di degustazione con tavoli e sedute, che espongono prodotti da forno, farine tipiche di grano saraceno prodotto a Teglio e farine per la polenta Taragna, vini, grappe liquori e miele locali. Il Corner ha permesso di estendere la gamma dei servizi offerti agli ospiti, attraverso l'introduzione dei Menù degustazione di salumi, formaggi, vino e tramite la creazione di Souvenir gastronomici. L'introduzione del Corner ha inoltre accompagnato l'avvio di un rilancio complessivo dell'attività, con pacchetti turistici eno-gastronomici, importanti durante la fase di passaggio generazionale. ;

2.4. *Gli aspetti innovativi di un progetto sostenibile*

I principali fattori di innovazione del progetto "Entra in Valtellina" sono:

- La vision della Camera di Commercio, che anziché ammettere a finanziamento tutte le tipologie di interventi in maniera generica, li ha vincolati indirizzandoli unicamente sui punti di forza della Valtellina.
- La formazione obbligatoria per gli imprenditori beneficiari del contributo che ha garantito l'aggiornamento sulle tematiche del marketing, sui trend di mercato e sulle nuove tecnologie, trasferendo strumenti per innalzare la qualità erogata nei confronti degli Ospiti enogastronomici.
- L'utilizzo obbligatorio di materiali locali della Valtellina che ha creato un indotto economico a favore degli artigiani e ha rafforzato l'identità locale, valorizzando le tradizioni distintive della provincia di Sondrio.
- La pianificazione obbligatoria - richiesta in fase di presentazione del progetto di contributo - che ha promosso la creazione di un network volontario di reti tra imprese di filiere differenti e che ha riorganizzato le attività commerciali.
- La metodologia partecipativa con cui la formazione imprenditoriale è stata pianificata e condotta, che ha favorito la conoscenza reale tra imprenditori e ha generato la costituzione di network volontari duraturi e tra imprese produttrici e distributrici, basate sulla partnership win-win.
- La creazione di un piano di lancio e di comunicazione della rete dei Corner "Entra in Valtellina", curata direttamente dalla Camera di Commercio che permette al potenziale acquirente di conoscere il progetto e trovare nel sito internet gli esercizi aderenti.
- La strutturazione del bando di concessione di contributi e di formazione che ha supportato in maniera costante gli imprenditori dalla definizione dell'idea alla effettiva realizzazione e rilancio dell'attività commerciale tramite prodotti eno-gastronomici tipici.

Questi fattori di innovazione permettono di superare la tradizionale logica del contributo "a pioggia" e creano una massa critica di aziende riqualificate, accomunate da un'unica vision, dalla stessa formazione, dagli stessi obiettivi di rilancio aziendale.

3. Il rilancio della destinazione: i benefici territoriali e socio economici

3.1. *I risultati raggiunti*

Nelle tre edizioni (2007, 2009, 2011/12) 54 imprese sono state rilanciate e caratterizzate tramite i prodotti tipici locali; il "Corner Valtellina" ha generato un investimento territoriale totale in una forma di partnership pubblico-privato pari a 3.446.200⁷ euro (di cui 1.060.979 euro erogati dalla Camera di Commercio a fondo perduto per imprese e 185.990 euro per la promozione del progetto, oltre ai 2.199.230 euro di investimenti diretti delle imprese).

Uno dei risultati più importanti e duraturi è stato lo sviluppo di efficaci reti a lungo termine tra piccole e medie imprese partecipanti, rappresentate dai settori del commercio (negozi familiari, bar, enoteche), turismo (ristoranti, hotel), produttori e trasformatori alimentari

⁷ Fonte: dati forniti dalla Camera di Commercio di Sondrio. L'80% delle imprese partecipanti al progetto sono costituite da ditte individuali o società di persone, per le quali non è possibile attingere alle banche dati del Registro Imprese della Camera, rendendo quindi di difficile stima indicatori quantitativi quali ad es. l'incremento di fatturato. Dalle interviste qualitative della scrivente agli imprenditori dei case studies, è emerso un aumento di fatturato che si attesta intorno al 15-20%, in un periodo di generalizzata crisi economica.

(agricoltori, vino, miele, mele, latte, pane, carne) e artigianato tipico.

3.2. L'abbattimento delle "barriere all'entrata" e le ricadute a breve termine

I seminari informativi hanno giocato un ruolo essenziale per abbassare le barriere all'entrata degli imprenditori nei confronti di quello che genericamente percepiscono come "cose burocratiche". La metodica formativa ha optato per un linguaggio molto divulgativo, l'impostazione dei seminari è stata strutturata alternando le parti teoriche (riguardanti i criteri degli interventi ammissibili, i meccanismi contributivi e i diritti-doveri) con numerosi esempi applicativi. I seminari sono stati condotti in maniera interattiva, con un'alta discussione tra i partecipanti, al fine di dissipare i dubbi, e presentare i notevoli benefici legati al rilancio dell'attività. Nel corso degli incontri nelle edizioni successive alla prima, sono stati trasmessi agli imprenditori numerosi esempi concreti provenienti dai Corner Valtellina già esistenti. Ciò è stato reso possibile dalla scelta della Camera di optare per una continuità formativa. Gli imprenditori hanno potuto così "ottimizzare il tempo" e trarre vantaggio dall'esperienza specifica acquisita sui Corner dai colleghi. Essi inoltre hanno beneficiato della presentazione di idee innovative e best practices legate al marketing territoriale sviluppato da destinazioni estere.

Oltre ai seminari informativi le aziende hanno usufruito di un'assistenza tecnica individuale, presso la sede della Camera e on line, che ha permesso l'affiancamento nel delicato passaggio di traduzione in pratica della realizzazione del Corner.

Dal punto di vista aziendale le ricadute dell'introduzione delle strategie di marketing e di "brand extension" hanno generato notevoli vantaggi: le attività commerciali hanno conosciuto un rilancio e un posizionamento verso l'alto, con una spesa media maggiore rispetto al passato; gli imprenditori hanno saputo proporre attività complementari ai propri clienti, estendendo la propria gamma di prodotti e servizi, (ad es. le degustazione di vini e formaggi); la nuova strategia comunicativa unitaria ha reso più visibili i punti vendita, che attraverso i nuovi servizi hanno anche acquistato nuovi clienti interessati ai prodotti tipici, valorizzando così il territorio; gli imprenditori hanno acquisito sicurezza sulla corretta gestione della clientela seguendo i principi del Customer Relationship Management nell'ottica della fidelizzazione; si è imparato a trasmettere attraverso la narrazione l'alto valore qualitativo e artigianale del prodotto tipico della Valtellina.

Importanti anche le ricadute generate dalle consulenze *one-to-one* all'interno delle aziende.

Oltre al rilancio della destinazione della Valtellina e alla trasmissione della cultura del Territorio, da segnalare l'incremento della visibilità *on-line* e *off-line* dei prodotti tipici e la creazione di un nuovo prodotto turistico e commerciale adatto ai nuovi target di clientela enogastronomica. In questo senso è centrale il lavoro di monitoraggio e di gestione attiva della reputazione on line delle attività dei Corner Valtellina; il supporto alla competitività territoriale, attraverso l'individuazione dei punti di forza e di debolezza dei Corner visti dal punto di vista della clientela, attraverso le recensioni che lascia sui review sites⁸; il miglioramento della comunicazione territoriale attraverso la revisione della comunicazione interna ed esterna dei Corner, che fanno da cassa di risonanza delle produzioni locali tramite il loro sito internet, vetrine, visibilità on line, gestione delle recensioni di clienti.

3.3. Le ricadute dopo 10 anni

La strategia della Camera di Commercio risulta essere molto attuale, soprattutto se riletta a distanza di dieci anni dalla sua elaborazione, poiché fa leva su una vision a lungo termine di marketing territoriale. Prima del progetto "Entra in Valtellina", gli imprenditori residenti detenevano una radicata cultura territoriale legata all'identità alpina, ma non erano stimolati ad esplicitarla nei confronti della clientela. Questo atteggiamento però risultava per nulla produttivo in presenza di turisti curiosi, attratti dallo Storytelling legato ai prodotti. Dalle analisi condotte in aula con gli imprenditori, è emerso che la clientela abituale lombarda, quando si reca in montagna per le ferie, desidera vivere a ritmi lenti, essere calata nella realtà locale del paese, essere inclusa nelle storie e familiari degli albergatori. Il Corner Valtellina ha giocato il ruolo importante di trasmissione - dai residenti/imprenditori ai turisti enogastronomici - di patrimoni, memorie, tradizioni, e ricette culinarie. Il progetto ha avuto il pregio di formare gli imprenditori di montagna nella capacità di "raccontare" la propria cultura ed usanze, diventando veri "Ambasciatori del proprio territorio".

Dall'analisi dei ritorni a lungo termine effettuata dalla scrivente tramite interviste ai protagonisti dei "Corner", emerge come la formazione incentrata sugli interessi specifici degli imprenditori produca effetti duraturi nel tempo.

Dalle analisi di efficacia del progetto elaborate dalla Camera di Sondrio, si evince che nel 2017 oltre l'87% dei 54 Corner presenti nel 2011 alla fine della 3° edizione è tuttora attivo ed opera con la stessa denominazione di attività. Questa percentuale però dovrebbe essere rivista al rialzo, poiché nel 13% di "mortalità" delle aziende rientrano anche i subentri, che non vengono tracciati dalla statistica, ma di fatto sono prova della continuità gestionale e della presenza di presidio territoriale del Corner Valtellina.

Diverse aziende partecipanti al progetto hanno voluto connotare la propria attività fornendo un ulteriore valore aggiunto, ossia aderendo contestualmente al "Marchio Valtellina", un brand territoriale della provincia di Sondrio⁹, a garanzia della promozione e della certificazione dell'elevato livello qualitativo, pensato per il comparto produttivo e nel corso degli anni esteso anche al comparto dei servizi. Il Marchio è divenuto con il tempo un brand di marketing territoriale, in grado di veicolare la storia e le tradizioni uniche della Valtellina. Nel corso di questi anni, sia le aziende partecipanti al progetto che le Istituzioni hanno sviluppato ulteriori sinergie. E' significativo che numerose aziende aderenti al progetto "Entra in Valtellina" abbiano creato una rete volontaria di attività basate sulla

⁸ Siti di recensione di hotel, ristoranti, attività ricreative quali ad es. Trip Advisor

⁹ Si ringraziano il Segretario Generale Marco Bonat e la Responsabile Ufficio Studi e progetti speciali Antonella Reghenzani della Camera di Commercio di Sondrio per il supporto prestato nell'aggiornamento dei dati progettuali a settembre 2017.

commercializzate *on-line*, denominata “VITA – Valtellina In Tavola” www.valtellinaintavola.com¹⁰. A distanza di 10 anni sono ancora attive le reti volontarie di commercializzazione tra filiere produttive, del commercio, ristorative ed alberghiere; inoltre numerose attività commerciali con i Corner Valtellina sono state ulteriormente ampliate, anche senza beneficiare di ulteriori finanziamenti. Nel corso degli anni la Camera di Commercio ha proseguito nel sostegno della strategia di sviluppo di sinergie tra i tre comparti agroalimentare di qualità, commercio e turismo, ideando nuovi bandi a supporto delle produzioni agricole biologiche.

Tra i numerosi progetti fatti partire citiamo quello in occasione di Expo 2015 basato sulla creazione di un’offerta di pacchetti turistici enogastronomici per “spalmare” i visitatori presenti a Milano sul territorio della Valtellina, includendo nelle offerte commerciali gli Hotel e le aziende contenenti i Corner Valtellina. Se valutiamo l’andamento storico dei settori coinvolti negli ultimi 8 anni (dal 2009 al 2017 per codice Ateco), si evince che il numero di negozi di vicinato del settore alimentare registra un +6,6%, le imprese del settore del ricettivo - costituite soprattutto da case vacanze e bed and breakfast oltre le 4 camere - sono aumentate del +37%, (mentre risulta invariato il numero degli Hotel), le imprese del settore della ristorazione registrano un +8%.

3.4. L’innovazione “sociale”: la latteria di Chiuro

Un focus particolare merita il case study della *Latteria Sociale di Chiuro*, per le notevoli ricadute del progetto a lungo termine. La Latteria ha interpretato il “Corner Valtellina” realizzando all’interno del suo punto vendita un’area dedicata all’esposizione dei prodotti tipici provenienti da piccole aziende. Inoltre ha creato, al primo piano della struttura, prima sottoutilizzato, una “Spuntineria”, luogo in cui i clienti possono degustare le produzioni di qualità. Il Corner ha permesso di estendere la tradizionale attività casearia, sviluppando attività commerciali con i piccoli produttori di qualità con cui si sono intessute relazioni di partnership.

Le ricadute aziendali e territoriali generate dall’introduzione del Corner nel corso di soli tre anni sono ragguardevoli. Dal punto di vista aziendale la Latteria Sociale di Chiuro dispone ora di tre settori differenti di attività: la Spuntineria, lo Spaccio Aziendale e la Latteria. In particolare la Spuntineria nel corso degli anni è stata animata organizzando eventi a tema, che hanno il pregio di far conoscere e degustare alla clientela i piccoli produttori locali (ad esempio il piccolo macellaio che produce la Bresaola secondo i metodi artigianali, il piccolo vignaiolo con vini di nicchia, ecc.), permettendo al fatturato di quadruplicare. Il Corner inoltre svolge un’azione di rilancio anche sul punto vendita dello Spaccio Aziendale, il cui core business è rappresentato dai prodotti caseari, che vede incrementare costantemente il fatturato, potendo così retribuire in maniera equa i soci conferitori. Anche la Latteria, nel corso di 6 anni ha aumentato il fatturato del 100%, pur tenendo invariato il numero dei soci conferitori, pari a 20. Questo risultato è stato possibile grazie alle strategie globali introdotte dalla Direzione, che premiano i soci che investono in percorsi di qualità coraggiosi, che includono anche l’introduzione di latte biologico. I soci produttori e conferitori che decidono di passare alla produzione biologica vengono incoraggiati e sostenuti dalla Latteria, che corrisponde loro una remunerazione del latte bio superiore del 37% rispetto alle produzioni non biologiche. Al momento attuale il 30% del totale del latte conferito dai 20 produttori è biologico e la Latteria mira ad innalzare il livello fino al 50% del latte conferito. Dal punto di vista territoriale il Corner genera un indotto sociale ed economico rilevante perché attualmente commercializza i prodotti di un centinaio di aziende locali (l’88% sul totale di fornitori) e ha introdotto scelte di responsabilità nella selezione dei fornitori. Ad es. per la produzione delle marmellate biologiche si avvale di cooperative sociali, che hanno il vantaggio di reintrodurre nella società persone svantaggiate e portatori di handicap, a cui corrisponde il “giusto prezzo” per i prodotti lavorati. Dal punto di vista commerciale la Latteria ha creato nuove produzioni con il latte biologico conferito, creando gli yogurt bio conditi con le marmellate delle cooperative sociali, che commercializza a proprio marchio localmente e tramite distributori in tutta Italia, espandendo in tale modo il bacino dei potenziali acquirenti. Tenuto conto di questo rapido incremento dell’attività la Latteria sta valutando un progetto di pre-fattibilità che include l’ampliamento del Corner, la creazione di una “zona cucina” in cui si possano preparare le pietanze da far degustare, l’aumento del numero di tavoli per la clientela e lo sviluppo dell’area esterna al punto vendita. Tramite queste azioni coordinate e continuative nel tempo il territorio ha goduto di un forte rilancio; esso perdura nel tempo, ben oltre la conclusione delle azioni specifiche.

Bibliografia

- Antonoli Corigliano, M. and G. Viganò, *Turisti per gusto: enogastronomia, territorio, sostenibilità*, Novara, De Agostini, 2004.
- Basile, M., “I Giovani Albergatori e il Passaggio generazionale”, *Turismo e Psicologia*, vol 5, no. 1, Padua University Press, 2012, pp. 99-112.
- Basile, M., “Dolomiti Walking Hotels: turismo sostenibile nel sito UNESCO”, *Turismo e Psicologia*, vol. 8, no. 2, Padua University Press, 2015, pp. 1-12.
- Basile, M., “Strategie e marketing territoriale a sostegno del destination management in Trentino”, *Turismo e Psicologia*, vol. 9, no.1, Padua University Press, 2016, pp. 65-74.
- Bertolino, M. A. and F. Corrado, *Cultura alpina contemporanea e sviluppo del territorio*, Franco Angeli, 2017.
- Brinkerhoff, D. W. and J. M. Brinkerhoff, *Public-private partnerships: perspectives on purposes, publicness and good governance*, Public administration and development, vol. 31, no. 1, 2011, pp. 2-14.
- Buckley, R. Griffith University, *Public-Private Partnerships: Tourism development*, UNWTO, 2015.

¹⁰ Il progetto VITA e il sito web hanno avuto il pregio di aver fatto incontrare circa il 10% del totale della domanda e dell’offerta di nicchia ed alta qualità della Valtellina (rappresentata ad autunno 2017 da n. 44 ristoratori che desiderano valorizzare i prodotti locali nei Menu e n.65 piccoli produttori che hanno inserito circa 150 prodotti). Il sito è rivolto al commercio B2B e svolge un ruolo attivo di vetrina, comunicazione e promozione, ma non quello di commercializzazione diretta dei prodotti, di cui è difficilmente misurabile il fatturato generato.

- Caroli, M. G., *Il marketing territoriale: idee ed esperienze nelle regioni italiane*, Franco Angeli, 2010.
- Caroli, M. G., *Il marketing per la gestione competitiva del territorio. Modelli e strategie per attrarre e far rimanere nel territorio persone, imprese e grandi investimenti*, Franco Angeli, 2014.
- Della Corte, V. and M. Sciarelli, *Destination management e logica sistemica: un confronto internazionale*, G. Giappichelli Editore, 2012.
- Engel, E., R. Fischer and D.A. Galetovic, *The economics of Public-Private Partnerships*, Cambridge University Press, 2014.
- Hopken, W., M. Fuchs and G. Holl, *Multi-Dimensional Data Modelling for a Tourist destination data Warehouse*, Berlin und Heidelberg, Springer-Verlag, 2013.
- La Rosa, M., C. Dall'Agata and S. Zaramella, *Il futuro delle PMI. Progettualità, managerialità ed esigenze formative. Un'indagine in Emilia-Romagna*, Franco Angeli, 2007.
- Macfie, E. J. et al., *Best Practice Guidelines for Great Alpe Tourism*, IUCN and E.A. Williamson, 2013.
- OCSE, World Trade Organisation, UNWTO, *Aid for Trade and value chains in tourism*, 2013.
- OECD, "Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism", *OECD Tourism Papers*, vol. 2, 2013.
- OECD, "A Review of Effective Policies for Tourism Growth", *OECD Tourism Papers*, vol.1, 2015.
- OECD, "Supporting Quality Jobs in Tourism", *OECD Tourism Papers*, vol. 2, 2015.
- Organization for Economic Cooperation and Development Conference Centre, *A focus on PPPs in Italy*, Paris, 23th - 24th March 2015.
- UNDP, *Discussion Paper: Tourism and Poverty Reduction Strategies in the Integrated Framework for Least Developed Countries*, United Nations Development Programme, 2011.
- United Nations World Tourism Organization, "Global Report on Food Tourism", *AM Reports*, vol. 4, UNWTO, 2012.
- United Nations World Tourism Organization, *Online Guest Reviews and Hotel Classification Systems*, UNWTO, 2014.
- United Nations World Tourism Organization, "Global report on the Transformative Power of Tourism: a paradigm shift towards a more responsible traveller", *AM Reports*, vol. 14, Institute for Tourism of Zagreb, UNWTO, 2016.
- United Nations World Tourism Organization, *Gastronomy network action plan 2016/2017*, UNWTO, 2017.