

MANUALE DEL TURISMO MONTANO: Prospettive, cambiamenti e strategie di management

A cura di Harald Pechlaner e Mara Manente

Touring University Press, 2002

PARTE PRIMA- TURISMO MONTANO: FONDAMENTI TEORICI

Le Alpi rappresentano oggi uno dei principali poli turistici europei a breve distanza dai grossi centri industriali.

Il turismo ha rappresentato per alcune aree una fondamentale attività economica in grado di evitare il completo spopolamento e di garantire alla popolazione possibilità di lavoro e di reddito.

Il turismo montano, dopo il boom degli anni 60, è entrato in crisi per cause sia esogene, riferibili alle modificazioni socioculturali e climatiche, sia endogene, riassumibili nel ritardo con cui le destinazioni interpretano i cambiamenti della domanda e implementano le necessarie strategie per rimanere competitivi e visibili sul mercato. È necessario dunque che tutti gli attori locali modifichino i loro comportamenti in coerenza con i mutamenti del mercato e concorrano nella definizione di rinnovate misure strategiche e di management affinché il turismo possa continuare a rappresentare per le comunità alpine, come per il passato, una valida alternativa in grado di assicurare una base economica sostenibile e la valorizzazione delle peculiarità socioculturali e naturali.

Oggi per le destinazioni turistiche montane è necessario rivedere le proprie strategie di sviluppo e di posizionamento sul mercato cercando da un lato di soddisfare maggiormente, grazie ad una logica di proattività (demand oriented), le esigenze della domanda e dall'altro di sfruttare le opportunità offerte dal mercato.

È necessario inoltre vengano implementate nuove modalità di gestione sistemica delle destinazioni, che devono essere considerate come prodotti integrati (prodotto area).

Alcuni trend in atto nel turismo alpino:

- riduzione della permanenza media;
- basso grado di fidelizzazione rispetto alla destinazione e forse anche alla tipologia di prodotto;
- ricerca di benefici psicologici attraverso la pratica di attività specifiche;
- ricerca di esperienze personalizzate di vacanza;
- invecchiamento della popolazione e necessità di ridefinire l'offerta locale;
- potenziamento dei nuovi canali di distribuzione e comunicazione (ICT).

- ***Le Alpi: mito e realtà di un grande spazio turistico- Peter Keller***

Le Alpi furono scoperte turisticamente solo nel periodo illuminista mentre prima erano considerate come luoghi impervi e pericolosi e come una minaccia per le regioni sottostanti. Con l'Illuminismo iniziò invece a svilupparsi il mito delle Alpi, viste come luoghi di naturalezza agli antipodi della civilizzazione (basti pensare all'idea di "ritorno alla natura" e al "mito del buon selvaggio" di Rousseau). Questa visione, forse troppo idilliaca delle Alpi, aveva portato nelle località alpine ingenti flussi di visitatori che si muovevano spontaneamente senza grossi investimenti promozionali. Il viaggio e il soggiorno sulle Alpi divennero, in quel periodo, una tappa obbligata e addirittura un fatto di moda e una fonte di prestigio sociale.

Oggi lo sfruttamento economico e lo sviluppo di forme di turismo di massa hanno sbiadito il mito delle Alpi facendo perdere loro quella parvenza di naturalezza e la loro cultura e identità particolari. *Le Alpi oggi sono lasciate nel dimenticatoio* e hanno bisogno di ***ridefinire e rilanciare la propria immagine*** e trovare una loro precisa collocazione nel sistema economico europeo, per non trasformarsi in un corridoio di passaggio fra la parte meridionale e settentrionale dell'Europa.

Il turismo per le regioni alpine può oggi, come nel passato, rappresentare una valida fonte di ricchezza per la popolazione locale in grado sia di rallentare l'attuale emigrazione, grazie all'offerta di nuove opportunità di lavoro e di reddito, sia di sostenere l'agricoltura e l'artigianato locali, entrambi incapaci di competere con le produzioni intensive delle zone di pianura.

Anche il turismo in una destinazione alpina risente oggi sempre più della concorrenza non solo di prodotti simili ma anche di prodotti completamente diversi, che rappresentano modalità alternative di fruizione della vacanza (es. mare) e che sono per il turista sostituibili. Oggi la concorrenza turistica si è infatti globalizzata e una destinazione alpina non deve più solo competere con le località vicine ma anche con quelle poste a notevole distanza, oggi facilmente raggiungibili, che offrono prodotti completamente diversi. Le località alpine devono fare i conti con la price competition delle nuove destinazioni capaci di offrire un prodotto, reputato sostituibile dal cliente, ad un prezzo contenuto grazie ai minori costi da sostenere (il costo di una settimana bianca è simile, se non superiore, a quello di una vacanza nei mari esotici!).

Le regioni alpine, a seguito della sempre più massiccia competizione esistente sul mercato turistico devono innanzitutto chiedersi in che modo la loro offerta possa essere adeguata alle attuali esigenze della domanda ed essere ben posizionata sui mercati. Le Alpi devono far rivivere il mito alpino, grazie alla valorizzazione delle peculiarità locali, e devono altresì utilizzare come USP proprio le montagne.

Le Alpi oggi non devono più cercare una crescita quantitativa (offrire sempre di più le stesse cose) ma devono invece puntare su uno sviluppo qualitativo in grado di valorizzare, con un'offerta di qualità le risorse, le specificità e i servizi in un'ottica di sostenibilità, ossia di lungo periodo.

• **Turismo e montagna in Italia- Fabrizio Bartaletti e Massimiliano Vavassori**

Presenze: marino 34%
montagna 12%

Oggi nelle destinazioni turistiche alpine domina l'estate per le presenze e l'inverno per il valore aggiunto creato localmente grazie alle spese dei turisti: questo implica che in molte destinazioni l'estate è subordinata all'inverno. Le destinazioni alpine che vivono solo di turismo estivo oggi faticano a rimanere competitive e vitali sul mercato e ad avere importanti ricadute di tipo economico.

La difficoltà del prodotto montagna, che è di per sé fragile, per la maggior sensibilità ecologica e per proprie caratteristiche naturali- ambientali, sono:

1. elevati costi sia infrastrutturale che di gestione rispetto ad altre mete;
2. variazioni climatiche;

3. immagine appannata e sbiadita nella stagione estiva e perdita di appeal dell'offerta.

Da questo articolo emerge come la montagna abbia oggi *un'immagine di attesa e di noia mortale*. Per superare questa difficoltà, è necessario intervenire cercando di promuovere nuove forme di turismo e investire in infrastrutture. Si devono sviluppare forme di turismo attivo e attività ricreative e creative in contrapposizione al rassegnato far niente e alla noia che pervade oggi l'immagine della montagna estiva. ***Occorre andare oltre le risorse primarie e creare nuove offerte visibili, competitive e soprattutto in linea con le esigenze della domanda e le opportunità offerte dal mercato.***

Il turismo montano deve puntare verso forme di gestione sostenibile, proprio perché senza paesaggi e ambienti incontaminati non può esistere il turismo stesso¹. La sostenibilità dello sviluppo turistico deve occuparsi non solo degli aspetti naturali ma anche di quelli socio culturale ed estetici. Le attività turistiche si definiscono sostenibili quando riescono a mantenersi vitali in un'area a tempo illimitato, non alterano l'ambiente locale, considerato in tutte le sue sfaccettature, e non impediscono lo sviluppo di altre attività sociali ed economiche.

¹ Godfrey K. Clarke J., 2000, The tourism development handbook: a practical approach to planning and marketing, pag. 18: "turismo uccida il turismo stesso"

Le località montane devono allungare la stagione ed incrementare il tasso di occupazione dei posti letti, attraverso un'offerta che vada oltre i periodi tradizionali di punta, al fine di assicurare redditività agli investimenti sostenuti e ricadute economiche per le comunità locali.

- ***I volti del turismo: delicata anima del turismo- Flavio V. Ruffini***

Il turismo nelle Alpi si è sempre basato sull'offerta delle risorse primarie esistenti in loco che hanno offerto ai turisti la possibilità di rigenerarsi, di sviluppare nuove energie e di praticare attività sportive in un ambiente maestoso ed affascinante. Il turismo deve quindi cercare di non compromettere questo ambiente di per sé fragile e deve pertanto interagire in modo rispettoso e sostenibile.

Le Alpi rappresentano un sistema molto sensibile e in costante evoluzione grazie ai fenomeni naturali e agli interventi antropici conseguenti all'uso e allo sfruttamento del territorio. Un ruolo fondamentale nella creazione dell'ambiente alpino attuale è stato sicuramente giocato dall'**agricoltura** di montagna che nel corso dei secoli ha modellato e modificato il paesaggio fino a come lo vediamo oggi.

Oggi l'agricoltura riveste un ruolo importante nella conservazione e nella tutela del paesaggio e dell'ambiente ma la forte competizione esistente in questo settore, unita alla difficoltà di lavorare in montagna, spinge molte aziende ad uscire dal mercato. Oggi si parla di *multifunzionalità dell'agricoltura* alla quale non è affidata solo e semplicemente una funzione di produzione di beni di qualità ma anche la protezione dell'ambiente e del paesaggio grazie ad un uso consapevole del territorio. Per salvaguardare e mantenere viva e vitale l'agricoltura di montagna è indispensabile riconoscerne il valore della multifunzionalità e aumentarne la valenza economica, oltre i soli prodotti agricoli.

L'agricoltura e il turismo devono sempre più sviluppare forme di collaborazione e di sinergia, visto che possono avvantaggiarsi reciprocamente. Il turismo può offrire all'agricoltore integrazione di reddito, ma può anche costituire per i prodotti agricoli di montagna uno strumento di promozione-comunicazione e di distribuzione; l'agricoltura dal canto suo contribuisce alla tutela e alla conservazione dell'ambiente e del paesaggio, elementi indispensabili per attrarre flussi di visitatori.

Le regioni alpine necessitano di forme innovative di turismo, compatibile con l'ambiente naturale e socioculturale e ad alto valore aggiunto, per far fronte alla forte rigidità dell'offerta, determinata dai grossi investimenti infrastrutturali necessari. I progetti di sviluppo turistico devono definire dei progetti complessivi per le risorse locali, necessari per evitare forme di deturpamento dell'ambiente.

Problema fondamentale del turismo alpino, ma non solo, è rappresentato dalla **mobilità** che genera grossi impatti ambientali (creazione di strade, viadotti...) e può peggiorare l'esperienza del turista, alla ricerca di spazi naturali e incontaminati e invece costretto a trascorrere le proprie vacanze in ambienti congestionati e inquinati. È necessario, a tal proposito, sviluppare forme di mobilità lenta che generino un ridotto impatto ambientale e che portino il turista a trattenersi sul territorio piuttosto che attraversarlo velocemente.

Il turismo alpino deve evitare accuratamente un appiattimento della sua offerta e la rincorsa di beni e servizi standardizzati e completamente slegati dalla sua storia: deve cercare invece di sfruttare in maniera innovativa e creativa tutto il suo patrimonio di risorse uniche e inimitabili in quanto frutto di un'identità e di un passato.

Le nuove forme di gestione del turismo devono coinvolgere non solo coloro che traggono benefici diretti da questo settore economico ma anche da coloro che sono costretti a subirne le esternalità negative: in particolare si devono sviluppare forme di *community participation*, indispensabili per evitare forme di antiturismo che possono pregiudicare gli investimenti sostenuti.

- ***Fattori di competitività delle destinazioni turistiche montane- Magda Antonioli Corigliano***

Il settore turistico sta attraversando un momento di forte trasformazione determinato da:

1. *globalizzazione* che aumenta sempre più la concorrenza tra destinazioni poste anche molto distanti fra loro e con proposte di vacanze diverse e molto competitive;
2. *mutamenti strutturali sul lato della domanda*, sempre più esigente e con nuovi bisogni e nuove modalità di acquisto;
3. *mutamenti di natura istituzionale*.

Le realtà turistiche presentano alcune difficoltà:

1. un'offerta di prodotti turistici avulsa dalle esigenze dei diversi segmenti di domanda e incapace di valorizzare in maniera adeguata le specificità e le risorse locali;
2. intervento pubblico spontaneo senza una precisa visione strategica del suo operato e senza un collegamento forte con il mercato;
3. le azioni di destination marketing si concentrano solamente in attività di promozione e non considerano le altre leve (prodotto, prezzo e place);
4. forte frantumazione, e in alcuni casi polverizzazione dell'offerta; la presenza di numerose imprese autonome sotto un profilo strategico- gestionale rende più difficile la risoluzione del problema del coordinamento, necessario per proporsi all'esterno con una proposta unica, integrata e ben visibile sul mercato.

Il turismo montano soffre di alcune criticità proprie:

1. delicato equilibrio ecologico ed antropico derivante dalla presenza di un ecosistema fragile e molto sensibile;
2. forti impatti di tipo ambientale connessi soprattutto alla mobilità ;
3. forte stagionalità (concentrata in estate soprattutto nel mese di agosto e in inverno durante le vacanze e i weekend) che accentua gli impatti negativi e fenomeni di congestione;
4. forte influenza dell'aspetto meteorologico, visto che l'offerta oggi è prevalentemente incentrata sulle risorse primarie;
5. presenza di una comunità locale residente con una propria cultura e una propria identità che vanno **preservate** (sostenibilità socioculturale del turismo).

Nel turismo **il decisore è la domanda** che crea la destinazione e la valuta in base alla rispondenza alle sue esigenze, non solo degli elementi materiali- tangibili, ma anche e soprattutto di quelli intangibili (atmosfera, atteggiamento degli operatori e della popolazione: tutti fattori no price sempre più importanti per la competitività di una destinazione). A tal proposito non si può più avere un'offerta indifferenziata ma è necessario differenziarla sulla base delle esigenze del turista (oggi non c'è più il turista della villeggiatura degli anni Sessanta- Settanta ma esistono all'interno della stessa località più turismi caratterizzati da motivazioni, esigenze e aspettative diverse). **Gli attori locali non devono semplicemente copiare i concorrenti od offrire qualcosa di diverso ma devono invece inventarsi nuovi modi (sostenibili!) di utilizzo e fruizione del territorio e delle sue risorse e creare nuove occasioni di svago e ricreazione per superare l'effetto noia. Devono inoltre potenziare la comunicazione verso l'interno e l'esterno grazie a forme e strumenti innovativi ed efficaci.**

Per rilanciare il turismo sono stati individuati quattro fattori critici che rappresentano altrettante leve competitive per le destinazioni turistiche:

- ✓ realizzazione di forme di *collaborazione all'interno della destinazione* turistica al fine di promuovere il prodotto area. Sono necessarie inoltre forme di *collaborazione esterne* con altre destinazioni 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. Una destinazione può essere vista alla stregua di un distretto (delimitazione geografica, identità storico culturale, ruolo attivo delle istituzioni locali, famiglia di imprese interagenti). Le forme di coordinamento sono importanti non solo a livello competitivo, dato che aumentano la visibilità di una destinazione, ma anche per la gestione e il controllo della qualità, qualora si riescano ad instaurare circoli virtuosi di miglioramento continuo dell'offerta (collaborazione competitiva).

L'offerta a sistema deve venir percepita nella sua validità e come qualcosa di distintivo per il turista; deve inoltre riuscire a generare *vantaggi per gli operatori locali* (economie di scala, economie di scopo, riduzione del rischio di cluster...).

Il cooperare comunque è un mezzo, non è un fine!

- ✓ creare *idonei strumenti conoscitivi* necessari per analizzare la situazione e implementare poi le necessarie strategie per far fronte alle minacce e alle opportunità esistenti sul mercato. Nell'attuale economia, infatti, l'informazione assume sempre più una valenza strategica. Oggi nel settore turistico è necessario che gli operatori pubblici e privati abbiano strumenti idonei all'analisi e alla comprensione dei puri dati statistici in modo da generare le informazioni necessarie per programmare ed implementare le proprie strategie.

È necessario garantire all'interno della destinazione sia la circolazione delle informazioni fra i diversi attori locali sia forme di confronto e di crescita comune per generare quelle forme di conoscenza tacita molto importanti sul piano competitivo, in quanto difficilmente imitabili.

- ✓ definizione di una *metodologia di gestione strategica integrata* delle destinazioni turistiche con particolare attenzione al problema della *qualità*.

Si deve dar vita ad un *organo di metalivello* (una sorta di cabina di regia) per la destinazione turistica, che funga da centro di coordinamento e di gestione strategica integrata della località (DMC). Tale organo deve operare garantendo forme di coinvolgimento e partecipazione di tutti gli stakeholder presenti in loco.

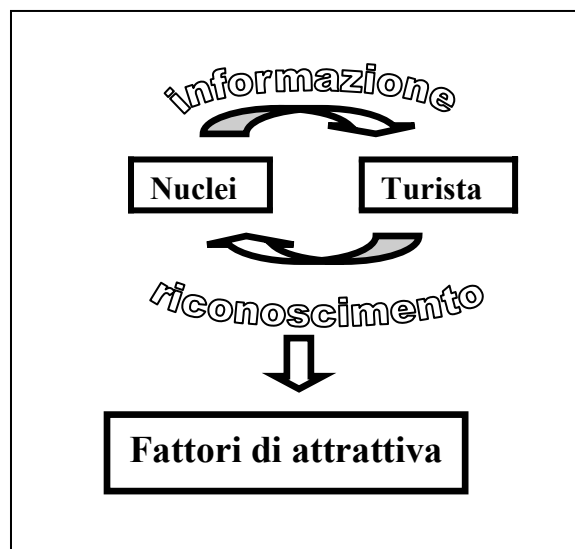
Nel turismo la qualità rappresenta sempre più un fattore critico di successo, visto che è sempre più importante procedere a forme di sviluppo qualitative piuttosto che quantitative. Oggi il turista è sempre più interessato non tanto al singolo bene o servizio quanto ad un *prodotto turistico globale* che include tutti gli elementi ritenuti utili per la sua permanenza in loco. Per questo motivo la qualità non è più vista solo a livello micro di singolo ed autonomo servizio offerto da un operatore ma invece a livello macro di destinazione nel suo insieme. La qualità della destinazione sarà data dalla somma della qualità dei prodotti offerti e delle risorse più la qualità delle relazioni che si instaurano fra le parti. Fra qualità della destinazione nel suo insieme e qualità dei singoli prodotti esiste un rapporto di reciproca influenza. Il turista valuta una destinazione nel suo complesso; pertanto anche la presenza di un solo elemento non in linea con le sue aspettative ne potrà pregiudicare la soddisfazione e la possibile fidelizzazione.

In un approccio alla qualità le destinazioni alpine non possono non considerare l'aspetto della sostenibilità, che deve assicurare un giusto equilibrio fra tutela e valorizzazione delle risorse (ambientali, culturali, sociali...), pena il rischio di perdere le proprie peculiarità, fonti di vantaggi competitivi.

Per essere competitivi sul mercato è necessario implementare processi continui di miglioramento della qualità, attraverso la collaborazione competitiva fra gli attori e certificazioni credibili sul mercato.

✓ *formazione continua delle risorse umane*, che devono essere motivate, altamente qualificate e professionali per avere successo in un settore in cui è importante la qualità non solo tecnica ma anche relazionale. Nel turismo i progetti di sviluppo dipendono in maniera considerevole dalla quantità e dalla qualità delle risorse umane disponibili. Nel caso di gestione integrata della destinazione è necessario sviluppare nuove competenze e conoscenze utili per assicurare il coordinamento, risolvere i problemi e mediare fra i diversi interessi in gioco. Utile a tal proposito è la circolazione delle informazioni per creare una conoscenza tacita comune e condivisa dagli attori locali.

• ***Un modello per la misurazione dell'attrattività turistica in zone alpine- Sandro Formica***



Co sono due approcci per misurare l'attrattività di una destinazione turistica:

- da domanda che si basa sull'analisi del numero di turisti che giungono in una località e delle loro percezioni dell'offerta considerata a 360°
- da offerta che analizza invece il patrimonio di risorse esistenti.

In ogni caso l'approccio migliore è quello che considera contemporaneamente le due prospettive visto che la forza d'attrazione di una destinazione turistica non dipende solo dalle risorse che ha a disposizione e dal loro valore oggettivo, ma anche dalle percezioni, positive o negative, che la domanda possiede. Occorre definire l'attrattiva di una destinazione da un punto di vista oggettivo (offerta) e soggettivo (domanda). Qualsiasi tentativo di misurare l'attrattività di una destinazione

turistica scontrerà sempre la mancanza di parametri oggettivi in assoluto. L'analisi dal lato della domanda presenta una forte variabilità e per questo motivo simili rilevazioni devono venir svolte tramite analisi ripetute, metodologicamente solide e convalidate. Tutte le valutazioni fatte dai turisti risentono di condizioni contestuali e in particolare del loro expertise della destinazione e delle campagne promozionali e di marketing promosse dalle organizzazioni turistiche locali.

La valutazione dell'esistenza di gap fra percezione dei turisti e l'effettiva presenza di fattori di attrattiva servirà a definire piani di sviluppo e di investimento, anche sotto il profilo promozionale.

- ***Indicazioni di policy per lo sviluppo turistico della montagna- Giovanni Vigano***

Gli elementi fondamentali per una policy del turismo sono da riscontrare in:

1. valorizzazione degli elementi peculiari di una destinazione turistica;
2. sostenibilità dello sviluppo turistico;
3. coinvolgimento degli attori delle comunità locali;
4. incremento delle ricadute economiche intersettoriali.

Esistono due tipi di letture per le strategie di policy: una di matrice territoriale che considera ogni area come un elemento a sé stante nel contesto localizzativo di riferimento e una in chiave di segmenti turistici.

Ogni destinazione deve partire dal domandarsi *perché un turista dovrebbe venire proprio in quel luogo a trascorrere le sue vacanze*. A tale quesito le organizzazioni turistiche locali devono cercare una risposta convincente per la domanda turistica che rappresenta anche l'unica strategia vincente per la destinazione.

Nel definire la motivazione che dovrebbe spingere al viaggio è necessario tener conto dell'evoluzione subita dalla domanda.

- 1° fase prevale un approccio estetico, infatti, il turista si muove solamente per ***vedere*** risorse e panorami che non esistono nel suo luogo di residenza abituale;
- 2° fase emerge sempre più l'esigenza da parte del turista non solo di vedere ma anche di ***conoscere*** le peculiarità ambientali, culturali, sociali, ecc. del territorio che visita durante la sua vacanza;
- 3° fase il turista passa da un mero desiderio di conoscenza a quello di trasformare la vacanza in un'***emozione***, vivendo un territorio, scoprendone l'identità ed entrando in contatto diretto con la popolazione locale;
- 4° fase oggi il turista cerca di ***condividere*** un'esperienza di vita con la comunità locale.

Oggi il turista richiede sempre più dalla sua vacanza non tanto e non solo di fruire di semplici prodotti banali quanto di poter vivere nella destinazione prescelta un'emozione forte che ritrova solamente lontano dal luogo di residenza abituale e che lo allontana dalla monotonia della vita quotidiana. Le associazioni di promozione del turismo devono quindi focalizzare le loro politiche di marketing (tutte le 4P di McCarthy) non sui singoli beni e servizi ma su elementi no price e intangibili capaci di creare un carico emozionale e di attrarre il turista (basta con offerte standard di servizi e descrizioni fredde e formali delle destinazioni o degli alberghi: occorre sfruttare la creatività per creare un'atmosfera da sogno e ricca di emozioni per il turista).

Un punto di forza per le destinazioni alpine italiane è rappresentato dall'esistenza in molti casi ancora di comunità locali con la propria **identità**, formata da tradizioni, abitudini, culture, modi di vivere, che possono rappresentare un vantaggio competitivo nell'offrire al turista un'esperienza unica di condivisione. Nell'offerta turistica non sarà il singolo elemento dell'identità locale ma l'insieme degli elementi ad attrarre i turisti e a motivare la loro permanenza in loco. *Le destinazioni non dovrebbero proporre più un soggiorno bensì un prodotto area formato da tutti gli elementi peculiari esistenti in loco e da percorsi di scoperta di un territorio, da intraprendere all'interno di una comunità locale.*

Lo sviluppo turistico deve pertanto coinvolgere tutti gli attori presenti in una destinazione e in particolare anche la popolazione locale che va adeguatamente informata sui vantaggi che l'economia locale, ma non solo (valorizzazione delle peculiarità locali, riscoperta delle tradizioni e della cultura locale,...), può trarre da tale sviluppo.

Oggi il turismo estivo montano fa fatica a reggere la concorrenza di altre formule di offerta maggiormente sviluppate e con un'immagine più giovanile e dinamica. Secondo la nuova economia esperienziale è necessario reinventare l'offerta turistica, e in particolar modo quella estiva, oggi maggiormente in crisi, uscendo dal solito e oramai banalizzato trionfo ambiente relax passeggiate: occorre puntare sulla sinergia fra più realtà locali al fine di far conoscere e vivere l'ambiente locale al turista creando un contorno immaginifico ed emozionale.

Parole chiavi per lo sviluppo della montagna: differenziarsi valorizzando gli elementi peculiari, essere imprenditori, fare sistema con tutti gli stakeholder locali e fare qualità.

PARTE SECONDA- TURISMO MONTANO: METODI E STRATEGIE

- *Metodi e strumenti di analisi per le destinazioni alpine- Mara Manente e Mirella Cerato*
- *Riposizionamento della Valle d'Aosta: dall'analisi alle linee strategiche- Mirella Cerato, Valeria Minghetti e Maria Carla Furlan*

Il prodotto turistico di una destinazione non può essere unico ma ne devono esistere tanti quanti sono i segmenti di riferimento (target) per una località. Il prodotto turistico si configura come un insieme di elementi, in parte naturali e in parte artefatti, che concorrono alla creazione di un'esperienza e che vengono valutati dal turista nella loro globalità (si parla, infatti, di prodotto turistico globale).

Nella gestione delle destinazioni è indispensabile:

1. valutare situazioni attuali e future (logica strategica di gestione);
2. implementare forme di gestione in termini di qualità, sostenibilità e di creazione di valore all'interno del sistema destinazione (logica sistemica);
3. agire sull'intera catena del valore (logica di gestione integrata delle destinazioni).

Occorre dunque superare un semplice approccio da offerta che cerca ex post i segmenti coerenti con quanto già si offre a favore di una logica di **proattività**. Il prodotto offerto sul mercato deve scaturire dall'interazione fra domanda e offerta, con un ruolo fondamentale giocato dalla comunicazione che rappresenta un medium capace di connettere le parti: occorre dunque offrire ai vari mercati prodotti non standardizzati ma differenziati. Si rende pertanto necessario un approccio manageriale allo sviluppo e alla gestione di una destinazione che definisca in modo chiaro e preciso i portafogli prodotti e mercati e che crei un collegamento stabile e vitale fra organizzazioni turistiche, deputate alla gestione del marketing, e operatori locali. *Le destinazioni turistiche devono, infatti, venir considerate non tanto come la meta dei viaggi dei turisti quanto come un sistema integrato di risorse (naturali e artefatte) che devono venderci sul mercato con dei prodotti in linea con le esigenze e le aspettative dei segmenti target al fine di generare valore aggiunto per il sistema locale e soddisfare la domanda.*

Da questo schema teorico risulta necessario analizzare una destinazione turistica come un sistema considerando contemporaneamente il lato sia della domanda che dell'offerta intesa in senso ampio (offerta locale e di intermediazione dei TO e delle adv).

Si rende pertanto necessario analizzare innanzitutto la domanda (divisa in turisti abituali, potenziali e pentiti ed eventualmente per classi di età), per capirne profilo socio demografico, esigenze, motivazioni al viaggio, percezione della destinazione, organizzazione della vacanza, punti ritenuti

di forza e debolezza dell'offerta...In merito ai turisti potenziali si deve valutare la loro propensione a trascorrere un vacanza in montagna, le loro aspettative, le informazioni richieste e la loro percezione della destinazione; per i turisti pentiti invece si deve investigare il motivo del loro mancato ritorno, le nuove modalità di fruizione delle vacanze (destinazione prescelte,...) e la possibilità di un ritorno futuro. Per il turista abituale infine vengono valutati motivi della scelta della destinazione, il grado di soddisfazione, la propensione al ritorno e al passaparola positivo, la competitività e percezione della destinazione.

Oltre ad un'attenta analisi della domanda è necessario sviluppare lo studio della produzione turistica per aree di business e linee di prodotto. Occorre pertanto analizzare il sistema turistico locale (operatori economici locali, materiale informativo, opinion leader,...) per capire come si organizza la destinazione, quali prodotti vengono comunicati, quali sono i punti di forza e di debolezza dell'offerta locale e della concorrenza, quali sono gli atteggiamenti e le aspettative per il futuro degli attori locali, le forme di offerta esistenti, i canali di vendita...

L'analisi dei TO e delle adv mira ad individuare l'immagine, la visibilità e il posizionamento di una destinazione nei cataloghi e rispetto ai principali competitor. Dai tour operator e dalle adv si possono inoltre ottenere preziose informazioni sulle potenzialità dei mercati e sulla concorrenza.

L'analisi così condotta permette di valutare le diverse percezione che domanda, offerta e intermediazione hanno su:

- dimensione e visibilità dei segmenti di mercato della destinazione;
- competitors;
- punti di forza e debolezza;
- prospettive di evoluzione nel breve e medio termine.

L'analisi della domanda permette di valutare caratteristiche e comportamento della domanda attuale e potenziale, segmentata in base ai criteri ritenuti più utili dal ricercatore. L'analisi dell'offerta permette di confrontare quanto emerso dall'analisi motivazionale con l'opinione che gli operatori locali hanno della loro competitività e l'idea che gli intermediari hanno sul posizionamento della destinazione.

Dall'analisi devono scaturire valutazioni sulla competitività della destinazione rispetto ai competitor e le soluzioni strategiche da adottare in termini di prodotto, comunicazione, prezzo, distribuzione e posizionamento per far fronte ai punti di debolezza e per sfruttare quelli di forza.

Appare sicuramente necessario per le destinazioni alpine riuscire a ridefinire la propria offerta al di là del mero sfruttamento tradizionale delle risorse locali: occorre individuare nuovi beni e servizi da offrire e nuove modalità di fruizione del patrimonio "turistico" esistente. I prodotti così individuati devono riuscire ad essere visibili e competitivi sul mercato.

• ***Problemi e prospettive del turismo della neve- Andrea Macchiavelli***

Anche il prodotto turistico montano invernale tradizionale (sci), nonostante i buoni risultati registrati, mostra alcuni segnali di debolezza che devono venir considerati per garantire la continuità dello sviluppo nel futuro. Oggi, infatti, nella stagione invernale non si parla più semplicemente di turismo dello sci bensì della neve per mostrare il cambiamento che sta avendo in questa offerta non più incentrata esclusivamente sulle pratiche sciistiche.

Le destinazioni turistiche invernali, così come quelle estive, devono riuscire ad offrire oltre al prodotto principale (es. lo sci nella stagione invernale) anche un'esperienza complementare, interpretando l'evoluzione del contesto socioculturale e del mercato. Inoltre è necessario trasformare lo sci da un piano prettamente sportivo ad uno più emozionale e immaginifico: occorre cioè potenziare l'elemento del divertimento e dello svago a scapito di quello agonistico (***propensione al fun e a vivere un'esperienza***).

Nel turismo invernale è importante differenziare l'offerta locale cercando di creare occasioni di svago e di ricreazione anche per coloro che non sciano, potenziando non solo le possibilità di shopping ma anche l'offerta di eventi, di momenti culturali,...

Le destinazioni alpine oggi devono innanzitutto riuscire a risolvere un problema insito nella loro percezione presso la domanda: la loro offerta viene infatti solitamente considerata come qualcosa di impegnativo e poco divertente. È pertanto necessario potenziare l'offerta locale con nuovi investimenti e soprattutto riuscire a riposizionarla, a livello generale delle Alpi e non solo di singola località, ad un livello maggiormente emozionale e fun e meno agonistico. Le località turistiche, nel periodo invernale, ma anche estivo, devono innovare il prodotto e svilupparsi attorno al nucleo abitativo originario e all'atmosfera montanara, cercando di sfruttarne gli elementi peculiari.

Per quanto riguarda il turismo invernale, da una ricerca condotta in Francia, emergono alcuni elementi che forse possono essere estesi anche all'offerta estiva:

1. la vacanza in montagna è vista come una *risposta ad un'esigenza di rottura e stacco* con la vita quotidiana e come un momento di rigenerazione del corpo e dello spirito;
2. *riduzione del periodo di soggiorno e maggiore infedeltà*, a causa dell'ecletticità del turista. Nella stagione invernale questo mette in crisi la tradizionale settimana bianca;
3. aumento delle aspettative *all inclusive*;
4. *riduzione della complessità*: il turista vuole sempre meno complicarsi la vita durante il periodo di vacanza. Il turista esprime una domanda di semplicità, di comodità e di facile accessibilità sia mentale che fisica;

5. *propensione al fun.* È in atto una tendenza del turista a fare della vacanza sempre più un momento di svago, di evasione, di divertimento, di allontanamento temporaneo.

Per rilanciare le destinazioni alpine è necessario investire nell'innovazione dell'offerta, attraverso un'interpretazione dei prodotti e delle risorse non più standard ma innovativa, fatta 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 e abbandonare quella tradizionale, oramai superata e banalizzata.

Oggi per le destinazioni, considerate come sistemi integrati di offerta (catena del valore della destinazione), è sempre più importante implementare *forme integrate di gestione strategiche* che garantiscano l'innovazione di prodotto secondo una logica di proattività, le condizioni di crescita e di coordinamento e il collegamento con il mercato (informazione, comunicazione,...).

La considerazione delle destinazioni come sistemi integrati genera numerosi problemi di collaborazione fra gli attori locali che prima dei benefici si accorgono della necessaria riduzione del loro potere decisionale e dei costi da sostenere.

- ***Strategie per le destinazioni invernali- Freida Raich, Harad Pechlaner Hubert Rienzner***

Le destinazioni turistiche , per rimanere competitive sul mercato oramai globalizzato, devono potenziare le *forme di integrazione interne ed esterne* e incentivare *processi di specializzazione*.

A livello di destinazione è opportuno sviluppare sempre più le attività e le *competenze manageriali* finalizzate alla valorizzazione delle risorse, alla gestione del marketing strategico ed operativo, alla raccolta e alla gestione dei dati e al potenziamento della cooperazione interimprenditoriale e intersettoriale.

A livello gestionale è utile potenziare forme di integrazione sia fra singoli beni e servizi sia fra aree o livelli geografici diversi per aumentare la competitività e la visibilità di una destinazione turistica sul mercato oramai globale.

Le principali difficoltà nel turismo montano risiedono in:

- mancanza di una strategia di sviluppo: le località sono preoccupate solo a vendere e a penetrare nel mercato e si occupano ben poco di attività di pianificazione strategica necessaria per il successo nel futuro;
- offerta eterogenea e frammentata, e in alcuni casi polverizzata, e scarsa disponibilità alla cooperazione che rende difficile la creazione di brand forti e visibili;
- forte influenza politica sulle scelte;
- forte orientamento verso l'interno e scarso verso il mercato e l'esterno;

- insufficienza dei mezzi finanziari a disposizione.

Esistono tre diversi modelli di sviluppo turistico:

1. sviluppo ulteriore di destinazioni conosciute;
2. copertura dell'intera area;
3. centralizzazione.

In ogni caso non esiste una strategia ottima di sviluppo delle destinazioni, che dipenderà invece da fattori contingenti, quali la combinazione di fattori strutturali, ambientali, tecnologici, politici, motivazionali degli attori locali,...

Gli operatori turistici spesso sono mal disposti verso la collaborazione con altri operatori locali che sono visti solo come concorrenti e non come potenziali partner. Questo comportamento mette a rischio la sopravvivenza di lungo periodo non solo della singola impresa ma anche della destinazione nel suo insieme. **La collaborazione è mezzo** necessario per implementare strategie unitarie e coerenti di sviluppo e per aumentare la visibilità di una destinazione e il suo potere contrattuale verso altri operatori della filiera e verso i responsabili della politica turistica.

Oggi prevale l'idea che la collaborazione sia la chiave per affrontare le sfide future.

- ***Il turista della neve in Italia- Valeria Minghetti***

Le località turistiche invernali, ma anche estive, oggi devono competere sul mercato globale, altamente competitivo, e questo implica che devono non solo e non tanto confrontarsi con l'offerta delle stazioni vicine ma anche con quella di destinazioni lontane precedentemente non considerate come competitors.

La concorrenza oggi esiste a tre livelli:

1. fra destinazioni montane che offrono il prodotto sci classico (destinazioni omogenee);
2. fra diverse modalità di fruizione della vacanza invernale in montagna;
3. fra prodotti turistici completamente diversi, che rappresentano modalità diverse di vivere la vacanza (al mare, al lago, culturale,...).

Il turista oggi si caratterizza per essere più esperto, esigente e desideroso di vivere un'esperienza integrata e non semplicemente un luogo.

Una destinazione invernale per essere maggiormente competitiva deve riuscire ad implementare una **doppia diversificazione**:

1. **dei mercati** non solo in termini geografici ma anche motivazionali;
2. **dei prodotti**, innovando e migliorando l'offerta tradizionale e sviluppando nuove proposte di servizi e attività.

La gestione dell'offerta delle località invernali (e in parallelo forse anche estive) deve partire dall'idea che la risorsa neve e le montagne non soddisfano più il turista, sia esso sciatore o meno. ***Le località montane devono guardare oltre le risorse naturali e un'offerta (sciistica) scontata da rinnovare e da rilanciare: devono infatti potenziare i servizi complementari (animazione, ricreazione,...) all'offerta principale (es. sci in inverno) e crearne di specifici per determinati target di domanda.*** Si rende necessario inoltre creare occasioni oltre lo sci, creando eventi e ideando nuovi prodotti, soprattutto per i non sciatori che rappresentano una quota importante sul totale dei turisti. La località deve garantire un ambiente tipico e la valorizzazione delle tradizioni e del folklore, anche tramite attività di animazione che coinvolgano la popolazione locale.

Si riscontrano anche *incapacità nel promuovere in modo adeguato le risorse locali e problemi nell'accoglienza e nella formazione/qualificazione delle risorse umane.*

- ***Destination management di un distretto alpino- Ruggero Sainaghi***

Una destinazione può venir concepita come un distretto e la sua strategia può venir intesa come un modello di decisioni e azioni finalizzate a definire il posizionamento simultaneo e strutturale nei diversi mercati in cui opera. La strategia non sempre nasce intenzionalmente, infatti, esistono casi in cui essa emerge dalle azioni implementate dagli attori locali. La strategia rappresenta anche un modello che esprime i valori, gli ideali e i convincimenti condivisi dagli operatori chiamati ad intraprendere azioni e decisioni strategiche. Da questa premessa risulta che ogni destinazione possiede una sua impostazione strategica che può portare o meno al successo. È importante vedere se una destinazione sviluppa anche una ***gestione strategica*** intesa come processo esplicito di analisi, valutazione e continua revisione della strategia della destinazione.

Per intraprendere il passaggio da una gestione della strategia inconsapevole e implicita ad una gestione strategica sono necessari tre elementi:

1. *soggetti con ruolo strategico*; una destinazione si configura come un insieme di soggetti interdipendenti che partecipano in modo dinamico alla elaborazione della strategia della località. Esiste, infatti, un approccio strategico a livello sia di singola impresa sia di destinazione nel suo complesso che deve definire un indirizzo unitario di sviluppo di lungo periodo e che deve basarsi su una logica rappresentativa degli interessi in gioco e di partecipazione dei diversi stakeholder coinvolti.
2. *processi gestionali* → si distingue fra processi primari che permettono di produrre, sviluppare, vendere e promuovere il prodotto e che si dividono in operativi (attività pubbliche o private ad elevato contenuto infrastrutturale) e di comunicazione esterna (sviluppo nuovi prodotti e

strategia promozionale). Esistono poi i processi di supporto (marketing interno, formazione, ricerca e studio) che sono rivolti invece agli operatori locali e sono finalizzati a facilitare l'esecuzione dei processi primari.

3. *indicatori di risultato* capaci di misurare il raggiungimento degli obiettivi e l'efficacia e l'efficienza delle azioni intraprese (indicatori statistici, analisi di customer satisfaction, posizionamento competitivo futuro, legittimità del metamanager, responsabilità sociale, contingency factors).

Per capire la strategia di una destinazione non basta quindi considerare singoli elementi (risorse finanziarie, dotazioni infrastrutturali,...) ma ci si deve immedesimare ed immergere nella complessità dei suoi processi gestionali, dei soggetti coinvolti e dei risultati raggiunti per avere un'idea più chiara e precisa del (in)successo passato e per identificare i punti di debolezza e di forza per la gestione futura. È opportuno analizzare sempre il grado di accettazione degli eventuali organi di metalivello della destinazione e vedere se esistono scollamenti fra strategia del metamanagement e quella imprenditoriale e fra strategia emergente e quella intenzionalmente sviluppata dagli attori locali.

- ***E- commerce e turismo: quali prospettive?- Claudia Danzinger, Francesco Ricci e Hannes Werthner***

E commerce: realizzazione di attività di affari per via elettronica.

Internet è importante non solo come strumento di comunicazione verso l'esterno, verso cioè il mercato e i potenziali turisti, ma anche verso l'interno, ossia verso tutti gli operatori presenti a livello di destinazione, rappresentando un utile strumento per lo scambio di informazioni.

Se guardiamo Internet come strumento di comunicazione verso l'esterno, vediamo che i navigatori stanno sempre più crescendo in numero e stanno lentamente evolvendo da semplici utilizzatori della rete quale fonte di informazione (*looker*) ad acquirenti on line (*booker*) di prodotti, per il momento ancora banali. Il turismo rappresenta oggi uno dei principali settori di acquisto on line, anche se oggi esiste ancor una grossa componente di *looker* e i *booker* acquistano per lo più prodotti semplici e banali, quali singoli servizi o beni. Esiste comunque una tendenza in atto verso l'acquisto diretto di una vacanza on line anche se ciò non porterà forse mai alla disintermediazione del canale distributivo.

L'utilità di Internet risiede in:

- riduzione dei costi di circolazione delle informazioni e di distribuzione;

- aumento delle informazioni disponibili al turista sia in quantità che in qualità (si stanno progettando anche sistemi di raccomandazione per i turisti);
- possibilità di creare delle reti fra gli operatori e di sviluppare e mantenere dei rapporti con il turista, necessari per fidelizzarlo alla propria offerta;
- aumento della visibilità della destinazione e aumento del fatturato, parallelamente ad un'esposizione alla concorrenza globale.

La presenza su Internet delle aziende ha passato alcune fasi:

1. semplice presenza on line della propria offerta;
2. acquisto nuovi clienti;
3. fidelizzazione;
4. integrazione di tutti i processi che usano Internet.

Il futuro di Internet è nella possibilità di dialogare e scambiare informazione con il turista mentre è in movimento. Oggi si stanno sviluppando anche dei sistemi di raccomandazione delle destinazioni che permettono, grazie a forme di interazione con il navigatore, di suggerirgli la vacanza più affine ai suoi gusti in base al confronto con esperienze di vacanza scelte da altri turisti simili e memorizzati in apposite banche dati. Lo sviluppo delle nuove tecnologie informatiche e della comunicazione (ICT) può accelerare anche processi di collaborazione e integrazione fra gli operatori di una destinazione e di aree vicine.

- ***Cooperazione nella distribuzione elettronica- Harald Pechlaner e Hubert Rienzner***

Nel settore turismo, così come in ogni altro, è importante garantire sia la comunicazione dell'offerta, necessaria per far conoscere l'esistenza di un prodotto, sia la presenza di canali distributivi indispensabili per mettere il potenziale turista nella condizione di poter acquistare. Le nuove tecnologie informatiche (ICT) permettono di rispondere, se adeguatamente utilizzate, in maniera efficiente ai precedenti problemi; questo è particolarmente vero nel campo del turismo che si configura come un settore che necessita di elevati contenuti informativi (si acquista un bene virtuale che rimarrà tale fino all'arrivo nella destinazione).

Le ICT se da un lato riducono i tempi ed i costi di comunicazione e permettono un rapporto più immediato e diretto con i turisti (attuali o potenziali), dall'altro espongono le destinazioni alla concorrenza globale. Si pone a questo proposito il problema della visibilità dei siti, che, se troppo piccoli o privi di adeguati sistemi di link o indicizzazioni ai motori di ricerca, rischiano di perdersi nel caos di informazioni della rete e di non venir trovati dai navigatori.

Per avere successo in Internet è indispensabile:

1. avere un marchio forte e riconoscibile dopo una fase di boom di marchi si è passati ad una loro concentrazione. Oggi sopravvivono solo marchi forti capaci di offrire garanzia di credibilità e di visibilità. Le destinazioni per avere successo in rete dovranno o appoggiarsi a marchi online consolidati o riuscire a posizionare i loro marchi offline anche sul web;
2. disporre di un contenuto intelligente capace di dare le informazioni ricercate dal navigatore in modo veloce e magari originale e creativo;
3. quantità critica → nel lungo termine si consolidano solo quei gestori di servizi on line che avranno raggiunto una quantità critica di visitatori: per i piccoli operatori è necessario potenziare ed incrementare le forme di collaborazione.

Per le destinazioni turistiche oggi, dopo la bolla speculativa di Internet, registrare la propria homepage è importante ma non sufficiente: sono necessari accordi di collaborazione o con altre località o con gestori di particolari servizi (On Line Distributor, portali di informazione, TO) al fine di dare maggiore visibilità alla propria offerta.

Internet permette di realizzare forme di integrazione, di creare sinergie e di integrare catene del valore in modo da arrivare più vicino a quell'idea di prodotto globale tipico della domanda turistica. I destination manager e gli operatori turistici, per sfruttare appieno le nuove tecnologie, devono avere notevole apertura, creatività e disponibilità a collaborare.

- ***Gestione del rischio come problema strategico delle organizzazioni turistiche e del destination management- Walter Schertler***

Nell'ambito del destination management, un aspetto poco considerato ma molto importante, riguarda la gestione del rischio²: le destinazioni infatti devono spesso affrontare esternalità negative capaci di ridurre il successo. ***Immagine, qualità, credibilità e fiducia possono infatti subire danni ingenti e irreparabili se non si procede in modo pianificato e sistematico alla gestione del rischio.***

La gestione del rischio deve essere svolta dagli operatori turistici, dagli enti pubblici e dalle organizzazioni turistiche; deve valutare in anticipo il potenziale di rischio (entità e probabilità) e definire le strategie e le azioni da implementare qualora si verificano determinati eventi negativi, in modo da evitare comportamenti frenetici e sconsiderati e soprattutto l'effetto sorpresa. La gestione del rischio cerca pertanto di determinare una corretta ed adeguata risposta strategica ed operativa all'insorgere di situazioni potenzialmente pericolose per una destinazione.

² La gestione della crisi, a differenza della gestione del rischio, si ha quando l'evento negativo si è già verificato.

Il destination management deve cercare dunque non solo di sfruttare gli elementi positivi collegati ad una località ma anche occuparsi dei rischi connessi, definendo ex ante adeguate strategie di intervento.

La gestione del rischio deve definire le probabilità di verificarsi di un evento negativo e le sue conseguenze, elaborare piani di intervento e soprattutto occuparsi delle modalità con cui fronteggiare il pericolo e comunicare verso l'esterno quanto avvenuto.

Il rischio va considerato come un problema strategico e la sua gestione può assicurare il raggiungimento degli obiettivi prefissati e il successo di lungo periodo di una località.

La pianificazione del rischio non assicura certamente la sua eliminazione ma mette i decisori nella condizione di affrontarlo in maniera professionale e con idonei strumenti, grazie alla elaborazione di strategie di intervento.

PARTE TERZA- TURISMO MONTANO: ESPERIENZE

- ***Tutela della natura, agricoltura e turismo: piccoli passi per uno sviluppo sostenibile- Flavio V. Ruffini, Arnold Karbacher e Hans Josef Kienzl***

Lo sviluppo sostenibile non si caratterizza come un fine quanto come un processo di miglioramento continuo verso un ottimo ideale mai completamente raggiungibile. La sostenibilità da concetto puramente teorico deve venir calato nella realtà e divenire un modo di pensare comunemente accettato.

La sostenibilità riguarda la conservazione dell'ambiente e delle sue risorse che si connotano per essere non tanto statiche quanto dinamiche e viventi: è necessario dunque cercare nuove forme in grado di mediare fra conservazione e valorizzazione.

Per garantire la sostenibilità si rende pertanto necessario un'***alleanza strategica forte fra turismo agricoltura e tutela ambientale*** in modo da assicurare la conservazione del paesaggio e delle risorse locali. Il turismo può garantire guadagni extra al contadino, che continua la sua attività, e risorse finanziarie da utilizzare per la conservazione e la salvaguardia del paesaggio; il turismo può trarre benefici dalla presenza di un'agricoltura ben sviluppata, capace di offrire produzioni tipiche di qualità, un paesaggio ricco di attività e un ambiente salvaguardato dall'incuria e dall'abbandono.

Un esempio in questa direzione si è osservato nel Parco Nazionale dello Stelvio dove alcuni albergatori stanno cercando di rendere qualitativamente migliore la propria offerta e di garantire lo sviluppo dell'artigianato e dell'agricoltura locale.

- ***Montagna, parchi naturali ed economia in Abruzzo- Tommaso Paolini***

Ai parchi nazionali è sempre associata l'idea di ambienti incontaminati e salutarì e di bei paesaggi. I parchi per trasformarsi in una risorsa a carattere turistico, con conseguenti ricadute di tipo economico, devono venir compresi dalla popolazione non come vincolo ma come opportunità e venir successivamente sfruttati (in modo sostenibile!).

La concezione di parco si è evoluta nel tempo: si è infatti passati da una visione protezionistica delle bellezze naturalistiche (*parco santuario*) ad un'idea di sviluppo sostenibile, in cui si considerano sia elementi ambientali che socio economici. I *parchi* devono oggi rappresentare dei *laboratori* in cui ricercare nuovi equilibri fra sviluppo economico e tutela e salvaguardia dell'ambiente in un'ottica di sostenibilità.

Il parco rappresenta dunque una risorsa che non può essere offerta da sola ma va integrata con le altre opportunità di svago e ricreazione proposte dagli operatori locali. La qualità ambientale, sia delle aree che delle imprese, sicuramente presente in un'area protetta e percepita dalla domanda, rappresenta sempre più oggi una notevole opportunità e un elemento di competitività in un mercato sempre più attento ai problemi ambientali.

All'interno delle aree protette è necessario abbandonare lo spontaneismo e una visione di breve periodo a favore di un pensare ed un agire strategico.

Nella regione Abruzzo i parchi, grazie anche all'esistenza di una diffusa mentalità imprenditoriale, hanno contribuito a rilanciare zone altrimenti destinate all'abbandono e al degrado. Si è dunque implementata una forma di sviluppo sostenibile, capace di tutelare le risorse e di garantire il benessere per la popolazione locale, unendo quindi elementi più propriamente ecologici con altri socioeconomici e culturali.

- ***Richieste elettroniche nel turismo- Hubert Rienzner e Harald Pechlaner***

Internet e posta elettronica rappresentano oggi uno strumento di comunicazione e di vendita flessibile, efficace e a basso costo, utile sia per acquisire nuovi clienti sia per fidelizzare quelli abituali, grazie ad esempio alla creazione di relazioni stabili e frequenti³. Si sostiene spesso che la grande forza di Internet non stia tanto nella capacità di vendere beni e servizi quanto nella possibilità di implementare azioni di *one to one marketing* con molti clienti e di costruire rapporti di lungo periodo (fidelizzazione).

La posta elettronica, così come Internet, per dare i loro frutti devono venir gestiti in modo professionale come strumenti di marketing.

È opportuno per la posta elettronica rispondere in tempi celeri e offrire tutte le informazioni richieste dal cliente al fine di aumentare la sua soddisfazione e le informazioni a sua disposizione sulla località: solitamente chi manda una mail è già intenzionato a trascorrere le sue vacanze nella destinazione richiesta. Se non viene data risposta alla mail, si perde un cliente mentre, se si danno informazioni incomplete, si rischia di ridurre l'attrattiva della destinazione agli occhi dei turisti.

Le mail devono avere uno stile personalizzato e caloroso ed evitare troppi formalismi o risposte preconfezionate.

L'obiettivo fondamentale nel rispondere alla richiesta di un cliente non è solo quello di aumentare le sue conoscenze ma anche quello di instaurare un rapporto duraturo di lungo periodo.

³ È importante evitare accuratamente il fenomeno dello spamming.

- *I profilo comportamentale del turista estivo delle Dolomiti- Mariangela Franch e Umberto Martini*

Ricerca effettuata nella stagione estiva 2001 (luglio settembre) tramite la somministrazione di 2500 questionari in Trentino, in Alto Adige e nel Bellunese.

Alcune caratteristiche della domanda estiva nelle Dolomiti:

- la domanda turistica appartiene quasi completamente al segmento "fai da te" e la raccolta di informazioni avviene prevalentemente o tramite la visita diretta fuori stagione o tramite un contatto diretto con gli operatori locali; di qui la necessità per le destinazioni di offrire informazioni precise e complete anche fuori stagione grazie anche alle nuove tecnologie;
- età modale compresa fra i 30 e 45 anni con prevalenza maschile (anche se in realtà non esiste una forte disparità);
- quasi la metà degli intervistati ha un diploma di scuola superiore e il 37,7% la laurea;
- lavoratori dipendenti (40%) liberi professionisti e imprenditori (26,8%) e pensionati (14,5%);
- 73,1% vacanze con famiglia, 18,2% con amici e solo 2% turismo organizzato;
- 61% pernotta in albergo o garnì e il 16,1% in appartamento;
- italiani 73,5% provenienti soprattutto dalla Lombardia, dall'Emilia Romagna e dal Veneto;
- stranieri: 24,6% dall'Europa (principalmente Germania) e 1,9% da Paesi extraeuropei;
- l'idea di trascorrere una vacanza sulle Dolomiti deriva o da forme di passaparola positivo di altri ospiti o da esperienze precedenti; inferiore il ruolo della pubblicità e di Internet;
- nella scelta della località hanno un ruolo fondamentale le esperienze precedenti, il passaparola positivo di altri ospiti e Internet;
- contatto con l'offerta locale:

contatto diretto con la struttura	45%
cercando sul posto	14,6%
Internet	8,8%;
- mezzo di trasporto: auto (82,7%), pullman (5,8%) e treno (5,4%);
- prevalgono ancora soggiorni abbastanza lunghi: la maggior parte dei turisti si ferma 1 o 2 settimane mentre solo il 7% fa soggiorni brevi e il 17,1% oltre i 15 giorni;
 - ➔ elevata permanenza ma basso valore aggiunto- spesa per turista;
 - ➔ dato in controtendenza rispetto ai short break registrati nelle stazioni invernali;
- nuovi turisti circa il 30% (una buona parte di turisti è fedele all'offerta locale);
- il giudizio globale della vacanza è positivo; infatti la risposta "molto soddisfatto" risulta nella maggioranza dei casi quella con la percentuale più alta di consensi;
- conoscenza delle specificità dei luoghi;

- motivazione: ambiente e paesaggio, ospitalità e accoglienza, disponibilità di informazioni e possibilità di rilassarsi e praticare sport (meno significative la presenza di strutture per il wellness e le occasioni di tipo culturale);
- forte desiderio di ritornare e di consigliare la vacanza ad un amico;
- importanza dell'identità locale e del brand di destinazione;
- importanti le nuove tecnologie.

Il turismo montano è in una fase di maturità che necessita di un rinnovamento dell'offerta capace di coniugare elementi di innovazione e la conservazione delle tipicità e tradizioni che rendono unico il turismo montano. Gli elementi peculiari devono essere valorizzati e diventare punti di forza e di competitività per le destinazioni alpine. Il turista deve poter vivere un'esperienza unica a contatto con la popolazione locale e imparare altri ritmi e valori di vita (*economia delle esperienze*).

Si deve accuratamente evitare di snaturare le Dolomiti e le sue risorse con interventi infrastrutturali ad elevato impatto ambientale perché si rischia di perdere quella immagine di naturalezza e incontaminata tanto ricercata e apprezzata dai turisti. Sono auspicati pertanto interventi soft sull'ambiente e attività di miglioramento delle infrastrutture già presenti sul territorio, coniugati con attività di tutela e salvaguardia della natura.

Occorre mantenere e potenziare una relazione biunivoca con i turisti fedeli e segmentare maggiormente la domanda al fine di proporsi non alla massa, ma a quei target cui si può offrire un'esperienza di vacanza in montagna più ricca ed allettante.

Si vede infine la necessità di potenziare il brand delle località e potenziare l'identità territoriale, entrambi elementi che devono venir usati in un'adeguata politica di comunicazione e promozione, auspicabilmente sfruttando anche le ICT come nuovo strumento di marketing.

- ***La domanda turistica nelle Dolomiti del Veneto- Mara Manente, Valeria Minghetti e Mirella Cerato***

Le Dolomiti venete presentano il seguente profilo di domanda:

✓ **Turista attuale**

- 80-90% italiani (60% Nord Est e 25% Centro Sud); molto contenuta la presenza di stranieri (in inverno prevalgono quelli provenienti dall'Europa dell'Est seguiti dall'Europa Occidentale (con la Germania in testa) mentre in estate l'Europa occidentale supera quella dell'Est);
- 15 notti d'estate e 8 in inverno per gli italiani; gli stranieri hanno una permanenza media di 7 giorni;

- 80% dei turisti italiani appartiene al segmento "fai da te" e solo il 4-5% ricorre al turismo organizzato; gli stranieri ricorrono maggiormente a turismo organizzato in inverno;
- gli italiani organizzano vacanze soprattutto con i membri del nucleo familiare o amici; il gruppo di viaggio degli stranieri è composto prevalentemente da adulti (pater o amici);
- motivazione: relax, contatto con la natura, possibilità di fare passeggiate;
- le Dolomiti sono repute una destinazione per sportivi tranquilli;
- fonte di informazione: per gli italiani prevale il passaparola e le esperienze precedenti; gli stranieri invece si affidano a TO e adv durante la stagione invernale e ad altre fonti informative (guide, Internet, radio...) durante l'estate;
- l'alloggio per gli italiani è formato prevalentemente da albergo/ pensione in inverno mentre d'estate aumenta la quota di alloggi privati presi in locazione (gli stranieri in estate utilizzano anche altre tipologie di alloggio fra cui spicca il campeggio);
- gli italiani sono più interessati alle risorse naturali e ambientali delle Dolomiti;
- elevato grado di soddisfazione del turista, vista la buona corrispondenza fra aspettative e offerta attuale (meno apprezzata l'offerta ricettiva).

✓ **Turisti pentiti**

La loro disaffezione verso la montagna dipende o dall'ecletticità del turista stesso o da una delusione nel rapporto qualità- prezzo delle strutture ricettive o dalla mancanza di appealing della destinazione o per il venir meno di ragioni di convenienza.

La mancanza di ritorno dipende non tanto da caratteristiche dell'offerta locale e del prodotto turistico dolomitico, quanto invece da ragioni di tipo personale o da un progressivo mutamento nei modelli di consumo.

La competitività delle Dolomiti non dipende tanto dalla specificità dell'offerta locale quanto piuttosto dalle caratteristiche delle risorse primarie. Le Dolomiti venete, per differenziarsi dalla concorrenza, devono definire meglio e gestire la loro immagine ed elaborare messaggi e prodotti coerenti con l'identità del luogo.

✓ **Turisti potenziali**

Sono coloro che hanno una scarsa propensione verso la montagna → poco sportivi e non amanti della montagna. Sono persone più giovani, di livello socioculturale medio che sceglierebbero la montagna o per ragioni di convenienza economica o personale.

È necessario portare avanti progetti di differenziazione spinta dell'offerta dolomitica nelle 2 stagioni e una diversificazione/articolazione del prodotto.

- ***Il parco Nazionale delle Dolomiti Bellunesi: caratteri e prospettive di valorizzazione turistica-***
Maria Carla Furlan e Enrico Vettorazzo

I parchi nazionali oggi hanno affiancato alla loro tipica attività di tutela una funzione di sviluppo economico e sociale sostenibile, passando dunque da un approccio di conservazione pura a uno di conciliazione fra esigenze di salvaguardia e di valorizzazione delle risorse presenti.

Le aree parco rappresentano una risorsa che può venir valorizzata anche in chiave turistica, integrandola con le altre esistenti sul territorio, in modo da diventare vere destinazioni turistiche capaci di attrarre consistenti flussi di turisti e non semplici luoghi di ricreazione extraurbana per gli abitanti (escursionisti) delle città limitrofe.

Il turismo verde, che comprende anche le visite nei parchi, è un fenomeno sfaccettato e in forte crescita sia dal lato della domanda che dell'offerta. Tale forma di turismo risente però di criticità e vincoli:

- bassa capacità di carico e rischi di congestione;
- turismo di prossimità e di breve durata;
- difficoltà di distinzione e differenziazione rispetto ad altre aree;
- difficoltà di ricadute economiche per la mancanza di servizi e in particolare ricettivi;
- scarsa specializzazione della popolazione;
- scarse informazioni;
- presenza di alcuni vincoli derivanti dal particolare regime di protezione esistente.

Ne consegue la necessità di ***specificare meglio l'offerta per renderla più visibile e riconoscibile sul mercato*** e riuscire a ***mantenerla compatibile con le attività tradizionali e l'ambiente***.

Le aree protette risultano significative non tanto per il fatto di essere protette ma per le aspettative che i turisti hanno di naturalità e di ambiente ben conservato. La sola presenza di un parco non è sufficiente a garantire l'attrattiva della destinazione: è l'insieme dei servizi, della qualità ambientale e delle possibilità di ricreazione, di svago e di scoperta a decretarne il successo. Una destinazione turistica non può essere tale per un valore ambientale intrinseco, ma se riesce ad offrire ai turisti la possibilità di provare un'esperienza nuova e interessante, che preveda momenti di ricreazione e attività di svago.

Per quanto riguarda le strategie di marketing occorre non solo tener presente i diversi target possibili ma valutare anche la loro compatibilità con il tipo d'area. Esistono diversi segmenti per quanto concerne la fruizione d'aree verdi: gli specialisti e gli appassionati del verde, i "dilettanti", escursionisti o visitatori del weekend, vacanzieri verdi, i visitatori di rimbalzo, gli attivi,

Nel PNDB esistono due tipologie di fruitori provenienti prevalentemente dalle zone limitrofe: i turisti di fondo valle e quelli di quota. Il primo segmento è composto prevalentemente dagli escursionisti del weekend interessati ad un'attività ricreativa (picnic domenicale lontano dalle aree metropolitane) che esula dal quadro ambientale in cui sono svolte; il secondo segmento invece frequenta le zone più in quota ed è maggiormente attento alle valenze paesaggistiche ed ambientali dell'area del PNDB.

Il PNDB cerca con i suoi interventi di mediare il dilemma tra valorizzazione e conservazione, tramite anche lo sviluppo di attività educative, ritenute di particolare importanza per sensibilizzare al rispetto e alla preservazione dell'ambiente inteso in senso lato.

Il turismo montano estivo appare bisognoso di interventi di ringiovanimento, di riposizionamento e di una proposta di prodotti più espressamente rivolta a target specifici.