Mariangela Franch, Professore Straordinario di Marketing
Università di Trento
franch@cs.unitn.it

Umberto Martini, Professore Associato di Economia e gestione delle imprese
Università di Trento
martini@cs.unitn.it

Il ruolo delle tecnologie per l'informazione e la comunicazione nello sviluppo delle politiche di marketing delle destinazioni turistiche alpine[1]

1. Destination management e turismo "fai da te": una ricerca sul territorio alpino

La struttura del segmento del mercato turistico noto come "fai da te" è profondamente diversa da quella del turismo "organizzato", centrata sulla composizione di *package* da parte dei tour operator e sull'intermediazione operata dalle agenzie di viaggio. In primo luogo, si modificano gli attori che definiscono l'offerta: le imprese turistiche del comparto ricettivo hanno una dimensione molto contenuta, ed offrono servizi di ospitalità che spaziano dal tradizionale servizio alberghiero fino a pensioni, garnì, stanze ed appartamenti in affitto. Le caratteristiche della ricettività, a differenza del modello centrato sul grande hotel o sul villaggio, determinano l'esigenza di numerosi servizi di supporto, quali commercio, ristorazione, intrattenimento, sport, tempo libero, i quali, offerti a loro volta da organizzazioni di piccola dimensione, garantiscono il completamento dell'offerta turistica locale, ed incidono sul grado di soddisfazione del turista. In secondo luogo, l'attività informativa (prima e durante la vacanza), di accoglienza e di coordinamento delle iniziative di intrattenimento, è normalmente svolta dall'organizzazione turistica pubblica, la quale, sulla base dei principi dettati dalla struttura normativa che la sorregge, svolge funzioni di supporto allo sviluppo turistico di un luogo (comune, ambito, regione). Sul versante della domanda, in terzo luogo, è diverso il meccanismo di ricerca delle informazioni e di acquisto dei servizi, poiché i turisti cercano direttamente sia la località nella quale trascorrere la vacanza, sia la sistemazione presso una struttura ricettiva. Molta importanza assume perciò il contatto (telefonico, postale, via fax o attraverso la navigazione in Internet) con enti e organizzazioni in grado di fornire l'accesso alle informazioni sulla località.
Dal punto di vista delle località, è dunque necessario strutturare specifiche azioni rivolte sia alla predisposizione di prodotti competitivi, sia all'espressione di forme di accesso facilitate alle informazioni turistiche che riguardano i fattori di attrattiva e la ricettività, in termini di completezza, aggiornamento, attendibilità. In questo senso, le politiche di destination management assumono, rispetto al segmento "fai da te", connotazioni distintive rispetto a quelle, maggiormente studiate, centrate sul rapporto tra i luoghi meta di flussi turistici e le strutture di intermediazione (tour operator, agenzie).
L'obiettivo di indagare lo stato dell'arte relativo alla gestione dei prodotti e dei flussi turistici all'interno di località orientate al segmento "fai date", ha portato all'avvio di un progetto di ricerca

[1] Gli Autori ringraziano la dott.ssa Barbara Monopoli, *junior researcher* nel progetto di ricerca eCTRL (e-Commerce and Tourism Research Lab) per la collaborazione fornita nella raccolta e nella prima elaborazione dei dati.

riferito all'arco alpino (Francia, Italia, Svizzera, Austria, Germania, Slovenia), il cui obiettivo consiste da un lato, nell'analisi dell'applicazione dei principi del destination management, e, dall'altro, nella verifica della capacita degli strumenti informatici, compresi i siti Internet, di supportare la collaborazione tra operatori locali, al fine di ottimizzare la promozione e la commercializzazione delle destinazioni turistiche.
La ricerca, che si concluderà nel 2003, è organizzata su quattro filoni tra loro collegati:

a) analisi della situazione dell'offerta turistica locale nelle Alpi e diffusione di politiche di *destination management* e *marketing*;
b) analisi dei siti Web delle principali organizzazioni turistiche dell'arco alpino;
c) analisi del comportamento dei turisti nella scelta delle destinazioni turistiche, con particolare riferimento all'utilizzo dei siti Web per la ricerca delle informazioni e per l'effettuazione di prenotazioni on-line;
d) analisi del comportamento degli operatori turistici locali (in primo luogo, gli albergatori), con particolare riferimento all'utilizzo degli strumenti informatici e al grado di apertura a strategie di tipo collaborativo.

Nel presente lavoro, partendo dai primi risultati disponibili, sarà discussa la situazione relativa al livello di applicazione in Italia e in Austria dei principi del destination management e degli strumenti informatici ad esso relativi (Destination Management Systems), con l'obiettivo di individuare alcune chiavi interpretative aventi carattere generale.
A tale fine, dopo avere inquadrato il tema del destination management all'interno di una prospettiva unitaria, sarà descritta la situazione attuale in otto regioni alpine (Piemonte, Valle d'Aosta, Lombardia, Trentino, Alto Adige, Friuli Venezia Giulia, Tirolo) relativa in primo luogo alla struttura organizzativa dell'attività di marketing turistico, ed in secondo luogo alla disponibilità di sistemi informatici che facilitino l'accesso alle informazioni turistiche locali, compresa la possibilità di effettuare prenotazioni on-line.

2. Alcune riflessioni intorno al concetto di destinazione turistica

L'uso assai diffuso in letteratura del concetto di destinazione turistica non deve far supporre unanimità né per quanto riguarda gli aspetti definitori, né per quanto riguarda i contenuti. Relativamente alla definizione non è raro trovare in letteratura utilizzati quali sinonimi del termine destinazione le denominazioni area, località, luogo, regione, comprensorio, distretto, accompagnati dall'aggettivo turistico. Per quanto riguarda i contenuti, la destinazione viene descritta in termini diversi in funzione della assunzione di punti di vista opposti, se pure complementari. Una ulteriore divergenza emerge dalla contrapposizione tra componenti di contenuto e componente spaziale. In questo senso la destinazione viene descritta o come un insieme di prestazioni articolate e integrate per determinati segmenti di turisti, oppure come spazi entro i quali il turista si muove (Keller, 2000). Un'altra diversità attiene al punto di vista che si assume per gestire, oltre che definire, la destinazione; pur partendo infatti dal comune riconoscimento che componente principale della destinazione è il prodotto turistico, le interpretazioni si discostano quando si tratta di stabilire se prevalente debba essere la prospettiva della domanda o quella dell'offerta. Taluni Autori (Pearce,1989, Leiper, 1995, Ziltner, 1999, Martini, 2001, Pechlaner, 2000) nei quali prevale la prospettiva della domanda, identificano la destinazione come un insieme di prodotti, servizi, fattori di attrattiva naturali ed artificiali capaci di richiamare il turista in un determinato luogo. Un contributo significativo a questo approccio viene dalla letteratura sul *Service Management* che riconosce la fruizione del servizio come momento centrale di esplicitazione della domanda. Il comune denominatore per questi studiosi è infatti l'esperienza del turista che, selezionando e combinando gli elementi a lui più consoni che andranno a comporre la vacanza, definisce la destinazione. Secondo questa prospettiva quindi il luogo geografico non coincide con la

destinazione ma è soltanto uno dei fattori che la compongono e lo studio del Destination Management si indirizza sulla individuazione delle caratteristiche dei segmenti di domanda, sull'analisi delle motivazioni e dei comportamenti dei turisti e sul grado di conoscenza pregressa e di fedeltà alla destinazione.

Un altro gruppo di studiosi (Tamma, 2001, Brunetti, 2001) definisce la destinazione come sistema di offerta correlata ad un determinato territorio, distinguendola sia dal distretto turistico, che dal prodotto turistico. In questa accezione la destinazione giunge a coincidere con il concetto di località inteso come insieme di prodotti e produttori che assumono una determinata configurazione. Nella versione più "forte" la destinazione è identificata come un vero e proprio sistema nel quale le relazioni tra le parti consentono una gestione comune delle risorse e delle attività. Nella accezione "più debole" il sistema di offerta configura relazioni non necessariamente intenzionali tra le diverse parti. In questa prospettiva il Destination Management focalizza lo studio sulla definizione di un portafoglio di prodotti espressione dell'agire più o meno congiunto dei diversi soggetti che appartengono alla destinazione. In particolare emergono tra tutti i temi della competitività interna e delle alleanze, della intenzionalità delle relazioni tra operatori, dei meccanismi di coordinamento e della consistenza della rete tra imprese che fanno parte della destinazione. La sottile diversità tra questi due modi di affrontare la definizione della destinazione poggia sul comune riconoscimento che questa rappresenta un amalgama di prodotti, servizi, elementi naturali ed artificiali, in grado di attrarre un certo numero di visitatori all'interno di un luogo geografico, ma diverge allorché si identifica il "collante" di tale amalgama. Fuor di metafora, mentre per gli studiosi che assumono la prospettiva della domanda la destinazione diviene un prodotto unitario attraverso l'esperienza di fruizione del turista, per quelli che assumono il punto di vista dell'offerta, tale unitarietà è frutto dell'agire congiunto degli operatori presenti in quel determinato spazio geografico.

Da un punto di vista concettuale l'approccio più completo sembra essere quello che dichiara esplicitamente la molteplicità dei punti di vista nella definizione della destinazione e tenta di coniugare la delimitazione dello spazio geografico e i contenuti del prodotto, la prospettiva della domanda e dell'offerta (Manente e Cerato, 2000, Matzler e Pechlaner, 2000, Pechlaner e Weiermair, 2000). Da un punto di vista manageriale, tuttavia, rimane aperta la questione di quali strumenti e quali soggetti debbano essere considerati allorché si passa dalla definizione della destinazione alla gestione della destinazione, o in termini differenti, a quale livello possa essere governata la domanda verso una destinazione e l'offerta con la quale essa si pone sul mercato. Una risposta possibile potrebbe rimandare ai diversi livelli gerarchici esistenti tra destinazioni e ai compiti prevalenti da esse ricoperti. Trasversale quindi a tutti gli approcci allo studio della destinazione sembra essere il problema dell'esistenza di una gerarchia delle destinazioni, che potrebbe comprendere spazialmente un comprensorio, una provincia, una regione, più regioni, la nazione o un territorio sovranazionale. Naturalmente più lo spazio si dilata più diventa difficile assumere la destinazione come oggetto (se si assume l'ottica della domanda) o soggetto (se si assume l'ottica dell'offerta) di analisi, soprattutto nella prospettiva dell'offerta, anche se è innegabile che i diversi livelli di studio risultano strettamente correlati.

Le diversità di approccio rappresentano la regola in ambiti di studio nuovi e per questo non ancora del tutto strutturati e l'aver sottolineato le principali differenze non permette di affermare che un approccio sia migliore dell'altro, ma piuttosto consente di chiarire i piani ai quali deve riferirsi la discussione.

2.1. Il destination management come strumento di gestione della destinazione

Qualunque sia l'approccio con il quale si definisce la destinazione turistica il problema della gestione si pone come un problema di coordinamento delle decisioni. Infatti sia che prevalente appaia la questione della conoscenza dei segmenti della domanda che si intendono attrarre, sia che centrali divengano le modalità di composizione dell'offerta, si tratta in ogni caso di identificare i meccanismi che facilitano l'assunzione di decisioni condivise. Esso si rende necessario data la pluralità di livelli decisionali esistenti nella destinazione che vanno dal singolo operatore alberghiero, ai consorzi tra imprese, alle APT, agli operatori commerciali, alle istituzioni pubbliche. Rilevanti sono anche le osservazioni relative al fatto che, accanto a turisti, escursionisti e viaggiatori in termini generali, fruitori della destinazione sono anche le popolazioni residenti che, nel processo decisionale devono essere coinvolti in via prioritaria. Il coordinamento coinvolge anche la relazione che la singola destinazione ha con le destinazioni concorrenti e con quelle gerarchicamente superiori o inferiori. In ogni caso sia che si tratti di analizzare il coordinamento partendo da un'ottica di domanda e quindi considerando la necessità di ideare strumenti comuni per conoscere i comportamenti dei consumatori e le modalità di fruizione della vacanza prima, durante e dopo il soggiorno, sia che si che si ricerchino gli elementi necessari per un processo di composizione dell'offerta, ci si può riferire a modelli ricompresi tra l'autoregolamentazione, l'esistenza di un soggetto manageriale creato ad hoc e la formazione di una rete capace di cooperare. Utilizzando le categorie identificate da Rispoli e Tamma nel lavoro del 1995 per definire le forme attraverso le quali si compone il prodotto turistico, nel caso della configurazione punto-punto esso viene aggregato dall'utilizzatore attraverso un insieme di relazioni singole con i diversi attori della località. L'unità e la coerenza del prodotto sono completamente gestite dall'utilizzatore che, in base alle sue preferenze e alle informazioni di cui dispone, assembla i diversi fattori di attrattiva. Il livello di coordinamento delle decisioni che si sviluppa nella destinazione è quasi nullo in quanto sono le relazioni individuali, punto-punto, che consentono al turista la fruizione della vacanza. D'altra parte i "legami deboli" esistenti tra operatori della destinazione non consentono l'emergere di una leadership riconosciuta in grado di assumere le decisioni comuni e quindi esse vengono prese seguendo processi decisionali per lo più indipendenti. In questo senso si può sostenere che la destinazione assume un connotato geografico ed è la domanda che la identifica attraverso la somma di comportamenti individuali dei turisti che sottendono relazioni indipendenti con i singoli operatori dell'area. La destinazione è dunque uno spazio geografico nel quale prevale un modello frammentato sia di domanda che di offerta, spesso frutto di spontaneismo individuale o imprenditoriale. Con la configurazione package il prodotto turistico viene progettato ed assemblato da un soggetto, quasi sempre esterno alla destinazione (tour operator, agenzie di incoming, Destination Management Company), sovra-imprenditoriale e in grado di coordinare la gestione della offerta. I soggetti che fanno parte della destinazione delegano di fatto ad esso una parte delle decisioni riguardanti la politica di prodotto, quella promozionale e di marketing dell'area, cedendo parte della loro autonomia decisionale. La possibilità di misurare e gestire la competizione tra destinazioni aumenta così come la consapevolezza del posizionamento della propria in termini di benchmarking Si tratta, tuttavia, di una forma di delega del potere di decidere ad un soggetto, in altre parole una sorta di riproposizione della separazione tra soggetto economico e soggetto imprenditoriale tipica delle imprese manageriali. La destinazione in questo modello è il risultato della combinazione della domanda con un'offerta pre-confezionata in remoto da un soggetto terzo. In questa soluzione la delimitazione della destinazione sembra essere il risultato della composizione dell'offerta da parte di un manager, più che il risultato della combinazione territorio-prodotti e produttori. Nella terza configurazione a network, il prodotto turistico emerge dalla integrazione dell'offerta di un insieme di soggetti ed organizzazioni appartenenti ad uno specifico territorio, che, attraverso il coordinamento delle decisioni e rispettando standard di qualità e servizio, giungono a

forme di cooperazione nella gestione. Il modello definito come sistema locale di offerta turistica è fondato sulla condivisione di informazioni tra i soggetti coinvolti, sulla collaborazione e sul riconoscimento di una leadership"naturale" che svolge compiti di facilitazione nella assunzione delle decisioni riguardanti l'intera area. Anche in questa configurazione prevale, nella delimitazione della destinazione, la prospettiva dell'offerta, ma come risultato di un forte legame con il territorio e la comunità locale. Questa forma tende ad una valorizzazione delle competenze differenziate interne alla destinazione e ad una crescita generale del livello di consapevolezza. Esiste infine la possibilità che la funzione di governo della destinazione sia svolta, almeno nella fase di avvio, da un soggetto pubblico o misto, in assenza di una leadership espressa dalla medesima (Mistilis e Daniele, 2001).
Non esiste alcuna possibilità di stabilire a priori quale sia il modello che assicura maggiore efficienza nel governo della destinazione, è invece possibile sostenere la necessità di cercare la coerenza tra conoscenza delle condizioni di partenza della destinazione e modello di gestione. La conoscenza del contesto si riferisce al numero di attori coinvolti nelle decisioni, al grado di consapevolezza e comprimarietà che essi svolgono rispetto al territorio, al numero di centri decisionali esistenti all'interno delle imprese e alle forme che regolano i rapporti tra imprese, oltre che alla natura degli scambi professionali. Accanto alla eterogeneità delle forme di governo della singola destinazione è necessario riflettere sulle modalità di integrazione delle decisioni tra destinazioni gerarchicamente dipendenti. A questo proposito le possibilità sembrano addensarsi intorno ad un modello" integrato" e al modello "sequenziale" ai quali è possibile riconoscere gradi differenti di flessibilità nella gestione e di capacità di adattamento alla domanda. Nel primo esistono elementi normativi, convenienze economiche ed una cultura turistica diffusa e condivisa che facilitano il coordinamento; nel secondo l'indipendenza delle decisioni genera di frequente rigidità nel processo di gestione delle relazioni, inefficienze e duplicazioni di funzioni e di costi.

3. I modelli di organizzazione della struttura turistica: un primo confronto tra le regioni alpine dell' Italia e dell'Austria

L'obiettivo di questa sezione è analizzare la situazione della struttura turistica nella zona alpina italiana ed Austriaca alla luce delle osservazioni fatte nel paragrafo precedente, ossia ricercando la cornice normativa e strutturale entro la quale si dovrebbero inserire o con la quale si dovrebbero coordinare le destinazioni[2]. Non si vuole in alcun modo creare facili sovrapposizioni tra regione o ambito e destinazione, ma semplicemente indagare se la cornice entro la quale si muovono le imprese e le organizzazioni di un territorio, possa o meno facilitare l'emergere di una destinazione. Per quanto riguarda l'Italia sono state analizzate le regioni Valle D'Aosta, Piemonte, Lombardia, Trentino, Alto Adige, Veneto e Friuli Venezia Giulia. Per L'Austria è stato analizzato il Tirolo. In rapporto alle competenze, ciascuna di queste realtà è stata osservata nelle tre articolazioni territoriali regionale, d'ambito e locale, comuni a Italia e Austria. Gli elementi considerati per l'analisi hanno riguardato la normativa di settore, i compiti assegnati a diversi livelli della struttura, i flussi finanziari, lo scambio informativo, il ruolo del soggetto pubblico, il livello di informatizzazione. Quest'ultimo aspetto sarà sviluppato nei paragrafi seguenti, mentre nella tabelle riportate di seguito sono stati evidenziati e riassunti gli altri elementi.

[2] Nel primo semestre del 2001 sono state condotte 11 interviste personali in profondità, di cui 9 in Italia e 2 in Austria, a responsabili di strutture (private e pubbliche) per la promozione turistica. Le informazioni sono state completate da un'attività di ricerca di informazioni sulla rete relativa alle medesime località, e dalla considerazione del quadro normativo regionale di riferimento per la promozione turistica.

Tabella 1.a: Un'analisi comparativa delle organizzazioni turistiche pubbliche nelle Alpi italiane.

VALLE D'AOSTA	ORGANIZZAZIONE	FUNZIONI	FINANZIAMENTI
Livello regionale	*Ufficio regionale di Informazione Turistica* Fa capo alla Direzione Promozione e Sviluppo Attività Turistiche e Sportive. *Osservatorio per il Turismo e per il Commercio* Nuovo organismo di raccordo e coordinamento tra pubblico e privato	• Programma e organizza le attività di promozione e sviluppo del turismo; • Eroga contributi per lo sviluppo turistico e la realizzazione di manifestazioni; • Gestisce servizi di informazione e assistenza turistica; • Gestisce i rapporti con associazioni e consorzi di operatori turistici. • centro di raccolta dei dati e informazioni; • indagini di mercato; • punto di incontro tra pubblico e privato	• Fondi Regionali
Livello d'ambito	9 *Aziende di Informazione e Accoglienza Turistica. (A.I.A.T.)* Soggetti di diritto pubblico con autonomia amministrativa e di gestione *Consorzi di operatori (5 on-line)*	• accoglienza del turista; • gestione dell'informazione d'ambito; • organizzazione di attività di animazione e manifestazioni • commercializzazione di pacchetti	• Contributi regionali • Finanziamenti privati
Livello locale	*Uffici turistici*	• informazione e accoglienza turistica	• Dipendono dalle A.I.A.T.
PIEMONTE	**ORGANIZZAZIONE**	**FUNZIONI**	**FINANZIAMENTI**
Livello regionale	*Azienda Regionale per la Promozione Turistica (A.T.R.).* Consorzio di diritto privato, a compartecipazione pubblica (80%: Regione, Province, C.C.I.A.A., ATL, Comuni, Comunità Montane) e privata (20%). Istituito nel 97, ha svolto attività nel 98, chiuso nel 99 e riaperto nel 2000. *Osservatorio turistico*	• attività promozionale delle risorse turistiche regionali; • analisi e consulenza di marketing; • coordinamento attività di promozione svolta da soggetti pubblici e privati; • assicura la promozione del prodotto turistico piemontese, mettendo in collegamento gli operatori locali con quelli nazionali ed internazionali. • analizza la situazione dell'offerta, andamento ed evoluzione della domanda.	• 80% dei finanziamenti provengono dalla Regione; • 20% dai privati.
Livello d'ambito	*11 Agenzie di Accoglienza e Promozione Turistica Locale (A.T.L.)* Consorzi di diritto privato senza fine di lucro, costituiti per iniziativa della Provincia, in accordo con la regione e le CCIAA. Possono partecipare enti locali, organizzazioni di operatori turistici, associazioni di categoria. Presenza maggioritaria del pubblico. *Consorzi di operatori* (es. Montagnedoc*)*	• raccolgono e diffondono le informazioni turistiche dell'ambito di competenza; • forniscono assistenza ai turisti, *compresa la prenotazione di servizi ricettivi, turistici, di intrattenimento e di svago*. • favoriscono la formazione di pacchetti di offerta da parte degli operatori; • valorizzano le risorse turistiche locali, con l'organizzazione di manifestazioni. • promozione e commercializzazione di pacchetti turistici e servizi di prenotazione per al clientela.	• quote annuali dei soci; • proventi da partecipazione a progetti; • contributi della regione o di altri soggetti; • entrate da prestazioni di beni e servizi a favore di terzi. • Finanziamenti privati
Livello locale	*Uffici Informazione e Accoglienza Turistica* *Uffici Turistici Comunali*	• informazione, accoglienza e servizio di prenotazione (svolto solo da alcuni uffici)	• Dipendono dalle A.T.L.

LOMBARDIA	ORGANIZZAZIONE	FUNZIONI	FINANZIAMENTI
Livello regionale	*Assessorato al Turismo e Commercio* *Consulta Regionale del Turismo* Istituita nel 1986. *Organismo regionale di promozione turistica*	• la Regione delega le funzioni in materia turistica agli enti locali preposti (A.P.T.) • organo con funzioni tecnico-consultive e di coordinamento tra l'attività della Regione e quella delle A.P.T. di ambito; • esprime pareri generali in materia di turismo. • sviluppo e armonizzazione unitaria dell'offerta turistica.	• Regione
Livello d'ambito	*11 Aziende di Promozione Turistica (A.P.T.),* soggetti di diritto pubblico con autonomia amministrativa e di gestione. Mancando un organo forte a livello regionale, le A.P.T. si sono auto-organizzate, coinvolgendo operatori turistici e enti locali. *A.P.T. di Livigno* (eccezione) Azienda di promozione Turistica Municipalizzata, in attesa di riforma in società pubblica-privata. *Campione d'Italia Iniziative S.p.A,* a prevalente partecipazione pubblica	• attività di promozione, propaganda e pubblicità delle risorse turistiche locali; • istituzione degli uffici di informazione e di accoglienza turistica (IAT); • promozione, coordinamento ed attuazione di iniziative e manifestazioni turistiche, convegni e congressi; • raccolta ed elaborazione dati statistici. • anche se in possesso di licenza di agenzia viaggi, attualmente si limita a svolgere funzioni di promozione, accoglienza e informazione. • riconoscimento del ruolo del casinò ai fini dello sviluppo turistico	• *Fondo regionale del turismo,* che viene ripartito annualmente tra le A.P.T. • Finanziamenti comunali
Livello locale	*Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica*	• informazione e accoglienza turistica	• Finanziamenti pubblici
TRENTINO	**ORGANIZZAZIONE**	**FUNZIONI**	**FINANZIAMENTI**
Livello regionale	*Azienda di Promozione Turistica del Trentino* Istituita con l.p. del 1986, è un ente pubblico (Azienda Speciale della Provincia Autonoma di Trento) dotata di autonomia contabile ed amministrativa, equiparata ad un servizio della Provincia.	• promuove, propaganda e pubblicizza l'immagine turistica dell'intero territorio provinciale; • partecipa a scopi di promozione turistica a mostre, rassegne o convegni nazionali ed e • effettua studi, rilievi, ricerche per l'organizzazione e la valorizzazione delle risorse turistiche provinciali.	• a carico del bilancio provinciale; • proventi dall'attività svolta per conto di terzi o disciplinata da convenzioni;
Livello d'ambito	15 *Aziende di Promozione Turistica (A.P.T.),* sono persone giuridiche pubbliche, dotate di autonomia amministrativa e gestionale. *20 Pro Loco in singoli comuni* *11 Consorzi di Pro Loco* *20 consorzi di operatori*	• promozione delle località presidiate e del patrimonio paesaggistico, artistico e storico; • promozione, coordinamento e attuazione di iniziative, manifestazioni, anche in collaborazione con altre aziende, enti ed associazioni locali; • proposte dirette alla realizzazione di opere ed impianti di interesse turistico e volte all'abbellimento del territorio; • rilevazioni del movimento turistico. • sviluppo e promozione turistica nei territori non compresi nei 15 ambiti. • promozione e commercializzazione pacchetti d'offerta.	• proventi dell'imposta di soggiorno; • finanziamenti a carico della Provincia; • cespiti patrimoniali e i proventi di gestione di servizi; • provinciali • privati • contributi pubblici.
Livello locale	*Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica (I.A.T.)*	• informazione e accoglienza turistica	• Finanziamenti provinciali

ALTO ADIGE	ORGANIZZAZIONE	FUNZIONI	FINANZIAMENTI
Livello regionale	*Alto Adige Marketing,* Società consortile a responsabilità limitata, privatizzata nel 1998; conta 23 soci, tra cui Provincia Autonoma di Bolzano, Unione Albergatori, Camera di Commercio, consorzi e associazioni di operatori turistici e produttori.	• attività di promozione, propaganda e pubblicità turistica in cooperazione con associazioni e consorzi, appartenenti anche ad altri settori economici; • partecipazione, a scopo di promozione turistica, a fiere, mostre o convegni; • effettuazione di studi, rilievi e ricerche; • coordinamento della propaganda, delle manifestazioni di interesse turistico, nonché delle attività delle organizzazioni turistiche; • promozione della partecipazione di enti ed organizzazioni pubbliche e private per affermare un'immagine unitaria dell'Alto Adige.	• Finanziamento congiunto con capitale 50% pubblico, 50% privato.
Livello d'ambito	*11 Consorzi Turistici* Sono costituiti a livello sovracomunale tra almeno 3 associazioni turistiche, in forma di associazione o di società cooperativa. *4 Organizzazioni di Propaganda* Istituite laddove mancano i requisiti necessari alla creazione di un consorzio (1,2 mil. di pernottamenti in 3 anni).	• attività di marketing turistico; • organizzazione di manifestazioni sovracomunali; • attività di mediazione e prenotazione di servizi turistici e di soggiorni, anche con prestazioni accessorie, purché limitatamente al proprio ambito di competenza.	Contributi pubblici in base a pernottamenti, arrivi e infrastrutture e fondi delle associazioni turistiche.
Livello locale	*118 Associazioni Turistiche* Hanno personalità giuridica privata e sono costituite a livello locale con lo scopo di promuovere ed incrementare il turismo nella zona di loro competenza. *Azienda di Soggiorno di Bolzano* Ente comunale *Azienda di Cura e Soggiorno di Merano* Ente comunale	• istituzione di servizi di informazione e assistenza turistica, comprese la *mediazione e prenotazione di servizi turistici e di soggiorni*, anche con prestazioni accessorie, purché limitatamente al proprio ambito di competenza; • promozione e organizzazione in ambito locale di manifestazioni e spettacoli; • realizzazione di iniziative di marketing turistico; • valorizzazione del patrimonio paesaggistico, artistico e storico; • promozione e gestione di impianti e servizi di interesse turistico; • collaborazione con l'Alto Adige Promozione Turismo per la realizzazione di studi, rilevazioni e ricerche turistiche.	• Finanziamenti sia con contributi pubblici in base al numero di pernottamenti, arrivi e infrastrutture, sia con contributi privati da parte dei soci. • Contributi comunali

VENETO	ORGANIZZAZIONE	FUNZIONI	FINANZIAMENTI
Livello regionale	*Regione Veneto* Direzione Turismo, suddivisa in tre servizi.	• programmazione e coordinamento delle iniziative turistiche di interesse regionale; • promozione dell'immagine unitaria del turismo e dell'offerta turistica; • raccolta, elaborazione e diffusione delle rilevazioni attraverso un sistema informativo regionale territoriale e turistico (S.I.R.T.); • controllo e verifica dell'efficacia dell'azione promozionale delle strutture associate.	• regionali
Livello d'ambito	*14 Aziende di Promozione Turistica (A.P.T.),* persone giuridiche pubbliche, dotate di autonomia amministrativa e gestionale. *Conferenza permanente del turismo* *13 Consorzi di operatori*	• attività di informazione, accoglienza e assistenza turistica; • valorizzazione risorse turistiche; • rilevazione dati sulla movimentazione turistica; • diffusione e veicolazione manifestazioni; • gestione e miglioramento di opere, impianti e attrezzature di interesse turistico. • assicura il collegamento tra le A.P.T., gli enti locali ed operatori turistici all'interno di ciascun ambito. • promozione e commercializzazione di pacchetti turistici	• finanziamenti regionali; • redditi patrimoniali e di gestione; • proventi di natura tributaria; • contributi di enti, associazioni e privati. • finanziamenti privati • contributi pubblici sulla base di progetti
Livello locale	*Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica*	• informazione e accoglienza turistica	• dipendono dalle A.P.T.
FRIULI V.G.	**ORGANIZZAZIONE**	**FUNZIONI**	**FINANZIAMENTI**
Livello regionale	*Azienda Regionale per la Promozione Turistica* Costituita con legge del 1981, aggiornata nel 1983, nel 1996 ed infine nel 2001.	• promozione ed incremento del movimento turistico; • promozione, coordinamento e realizzazione della formazione professionale; • studi sui problemi turistici; • coordinamento attività operatori turistici.	• regionali
Livello d'ambito	*6 Aziende di Promozione turistica (A.P.T.),* enti tecnico-operativi e strumentali, con personalità giuridica di diritto pubblico, dotati di autonomia organizzativa, amministrativa e gestionale. *Consorzi di operatori*	• promozione e propaganda delle risorse turistiche locali; • servizi di assistenza turistica; • promozione e organizzazione di manifestazioni e spettacoli; • gestiscono servizi, impianti di interesse turistico; • raccolgono ed elaborano i dati sulla movimentazione turistica.	• finanziamenti regionali • proventi di natura tributaria; • contributi di enti, associazioni e privati
Livello locale	*Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica*	• informazione e accoglienza turistica	• dipendono dalle A.P.T.

Tabella 1.b: L'organizzazione turistica pubblica in Tirolo.

TIROLO	ORGANIZZAZIONE	FUNZIONI	FINANZIAMENTI
Livello regionale	*Tirol Werbung* E' istituita in forma di associazione e per svolgere le proprie funzioni può servirsi della collaborazione di terzi, fondare società proprie e avere compartecipazioni in altre società. Sono *soci ordinari* la *Regione*, il *Fondo incentivo per il turismo* e la *C.C.I.A.A.* rappresentata dal Presidente e i delegati dell'Associaizone Ristoratori e degli Albergatori. I *soci straordinari* hanno solo voto consultivo all'interno dell'Assemblea generale.	• sostenere l'immagine turistica del Tirolo attraverso azioni pubblicitarie e attività di marketing; • coordinare il marketing dei consorzi turistici locali, con quello dei consorzi d'ambito e dell'Österreich Werbung; • realizzare attività di base, come progetti pilota, attivare processi innovativi, favorire la comunicazione interna, sensibilizzare l'offerta.	• quote annuali dei soci ordinari; • sovvenzioni dei soci ordinari e straordinari; • sovvenzioni di aziende e istituzioni che cooperano con Tirol Werbung; • Fondo incentivo per il turismo.
Livello d'ambito	*Consorzi Turistici d'ambito* Sono costituiti tra più consorzi locali.		
Livello locale	*Consorzi Turistici Locali* Sono enti di diritto pubblico, istituiti dalle imprese che svolgono attività all'interno di un territorio comunale. La Regione può istituire più consorzi all'interno di uno stesso Comune o un consorzio tra più comuni, purché vi sia omogeneità d'offerta e più di 150.000 presenze annue. Ciascun consorzio conta: • Soci ordinari, sono coloro che svolgono attività economica nel territorio di competenza del consorzio traendo direttamente o indirettamente vantaggi economici dal turismo e debbono aderirvi obbligatoriamente; • Soci volontari; • Soci onorari.	• funzioni di tutela, sostegno e rappresentanza degli interessi turistici in collaborazione con il comune interessato; • sostegno e coordinamento delle attività dei soci e delle istituzioni pubbliche nella realizzazione di offerte orientate al mercato; • attività di marketing, ricerche di mercato, creazione di offerte, pubblicità e sostegno alla vendita; • fidelizzazione e assistenza degli ospiti secondo quanto stabilito dalle linee guida regionali; • formazione degli operatori e dei funzionari; • consulenze per la realizzazione di infrastrutture a scopo turistico; • viene incentivata anche la collaborazione con zone limitrofe.	• l'imposta obbligatoria sul turismo, versata dai soci ordinari; • tassa di soggiorno; entrambe le entrate vengono versate alla Sezione Turismo della Regione e poi ridistribuite, quasi al 100%, sui territori di provenienza, tranne per una minima parte che viene trattenuta, così da costituire quello che è chiamato il "Fondo di Incentivo per il Turismo".

Il termine organizzazione si riferisce alla struttura e alla natura dei soggetti che operano ai differenti livelli territoriali regionale, di ambito e locale. Per quanto riguarda il Land Tirolo, la distinzione tra livello di ambito e livello locale è molto sfumata, con evidenti riflessi anche sulle funzioni. Nella colonna funzioni sono state riportate le funzioni assegnate dalla legge ed effettivamente svolte dalle diverse organizzazioni; nella colonna finanziamenti sono state indicate le fonti disponibili a ciascun livello. La descrizione che segue procede per colonna e quindi descrive le specificità che

l'organizzazione (a), le funzioni (b) ed il finanziamento (c) assumono nei tre livelli di articolazione territoriale.

a) Con riferimento alle caratteristiche delle organizzazioni a livello regionale, cinque regioni italiane su sette hanno istituito un'azienda per la promozione turistica o un ufficio regionale di informazione turistica con natura pubblicistica (Si tratta di enti pubblici, di diretta emanazione della Regione o della Provincia). La regione Piemonte ha conferito alla azienda regionale per la promozione turistica la forma di consorzio a compartecipazione pubblica (80% regione, Province, Camere di Commercio, Comunità montane, Comuni e ATL e 20% privati), mentre l'Alto Adige ha dato vita ad Alto Adige Marketing, una società consortile a responsabilità limitata con 23 soci pubblici e privati, tra i quali Provincia, Unione albergatori, Camera di commercio, Consorzi di operatori e associazioni di operatori turistici e produttori. In Tirolo opera la Tirol Werbung un'associazione *(Verein Tirol Werbung*), presieduta dal presidente della Regione, della quale fanno parte il Land Tirol, il Fondo incentivo per il turismo e la Camera di commercio, rappresentata dal suo Presidente, dalle Associazioni degli Albergatori e dei Ristoratori.
   Si può affermare quindi che l'organizzazione prevalente a livello regionale è quella pubblica, con due eccezioni rilevanti, il Tirolo e l'Alto Adige, dove la presenza del soggetto privato è decisamente rilevante. La diversa configurazione a livello regionale si riflette anche sui livelli inferiori; infatti a livello di ambito in Alto Adige esistono due articolazioni: i consorzi turistici costituiti in associazione o cooperativa a livello sovra comunale tra almeno 3 associazioni turistiche e le organizzazioni di propaganda istituite laddove mancano i requisiti necessari alla creazione di un consorzio, ossia 1,2 milioni di pernottamenti negli ultimi tre anni. Accanto a queste due forme esistono anche le aziende di soggiorno delle due città principali, Bolzano e Merano. Anche in Tirolo l'organizzazione d'ambito si avvale di consorzi di diritto pubblico, a partecipazione mista pubblica e privata. Nelle restanti realtà alpine italiane sono presenti tre tipi di organizzazione: le aziende di informazione e accoglienza (A.I.A.T.), le aziende di promozione turistica (A.P.T.), entrambi soggetti di diritto pubblico con autonomia amministrativa e di gestione e le agenzie di accoglienza e promozione turistica locale (A.T.L.), ovvero consorzi di diritto privato costituiti per iniziativa delle province, in accordo con la regione e le camere di commercio. A fianco di questi enti, in tutte le regioni, fatta eccezione per l'Alto Adige, si sono costituiti consorzi privati di operatori con lo scopo di creare e commercializzare pacchetti di offerta, intervenendo in questo modo a colmare una grande lacuna legislativa che impedisce a AIAT e APT di vendere i prodotti turistici. Anche a livello locale, infine, agiscono tre differenti forme organizzative: gli uffici turistici comunali, gli uffici di informazione ed accoglienza turistica e le pro loco.

b) Le evidenze più interessanti che emergono dal confronto a livello regionale riguardano le funzioni attribuite alle aziende regionali e i finanziamenti ai quali possono ricorrere. Con riguardo alle prime, fatto salvo qualche grado di differenziazione, emerge una sostanziale identità tra le realtà alpine italiane, caratterizzate tutte a livello regionale dalla possibilità di svolgere compiti di promozione e valorizzazione delle risorse locali, di analisi e rilevazioni di mercato e di coordinamento tra soggetti pubblici o privati presenti nella regione. Rispetto al Tirolo le differenze sono invece di un certo rilievo, dato che la Tirol Werbung, associazione costituita dalla Regione Tirolo, dalla Camera di Commercio e dal Fondo di Incentivo per il Turismo, oltre alla promozione e alla valorizzazione delle risorse locali, cura lo sviluppo di nuovi prodotti e la crescita della destinazione all'interno di un piano di marketing da essa definito. La Tirol Werbung ha sostenuto inoltre la costituzione di società affiliate che si occupano di completare l'offerta di prodotti e servizi come sistemi informativi e raccolta di proposte di aziende produttrici di film interessate a girare in Austria. A livello di ambito soltanto in due regioni alpine italiane - Alto Adige e Piemonte - alle APT è affidato il compito di

sostenere la commercializzazione e di effettuare servizi di prenotazione di pacchetti turistici, mentre nelle restanti regioni queste strutture sono escluse da tale attività e si occupano dell'attività promozionale, della rilevazione del movimento turistico, di formulare proposte per l'abbellimento del territorio, di proporre e coordinare manifestazioni e di istituire a livello locale gli uffici di Informazione e Assistenza Turistica. Nel Land Tirolo i Consorzi Turistici non svolgono tanto funzioni di promozione e di comunicazione, delegate alla Tirol Werbung, ma attività di sostegno e coordinamento tra i soci e gli enti pubblici (i comuni soprattutto), curando non solo l'abbellimento del territorio e la valorizzazione delle risorse storiche, artistiche ed ambientali locali, ma predisponendo anche pacchetti di offerta e relativi servizi di prenotazione ed incentivando la formazione degli operatori.
Alle strutture del livello locale tutte le regioni alpine italiane considerate tranne l'Alto Adige, affidano compiti di informazione e accoglienza del turista; quest'ultimo invece, ricalcando in parte l'architettura delle relazioni tra strutture della regione Tirolese, assegna alle 118 associazioni turistiche compiti aggiuntivi di mediazione e prenotazione di servizi turistici e di soggiorni, di valorizzazione del patrimonio paesaggistico, artistico e storico, di promozione e gestione di impianti e servizi di interesse turistico e di collaborazione con Alto Adige Marketing per la realizzazione di studi e ricerche. In questa provincia si può parlare di una sorta di "slittamento" verso il basso di funzioni che nelle altre regioni vengono svolte a livello di APT, probabilmente giustificato dallo stretto legame culturale oltre che economico che hanno le popolazioni con il territorio. Questa "fusione" del livello d'ambito con il livello locale che ricalca la struttura del Tirolo, diviene qui ancora più marcata: infatti, tutte le associazioni del Land possono commercializzare pacchetti turistici, elaborare piani di marketing coordinati o meno con quello regionale, disponendo di finanziamenti sia pubblici che privati.

c) Per quanto attiene gli aspetti finanziari la struttura organizzativa tirolese a livello regionale si differenzia da quasi tutte le regioni alpine italiane in quanto utilizza fonti misti pubbliche e private ed adotta strumenti di gestione, quali il budget annuale e i controlli. Per quanto riguarda le regioni italiane soltanto il Piemonte, in modo ridotto (80-20) e l'Alto Adige in maniera più sostanziosa (50-50) utilizzano finanziamenti misti, mentre le altre dipendono completamente da finanziamenti pubblici. A livello d'ambito le fonti di finanziamento disponibili per le regioni alpine italiane sono pubbliche, provenienti da contributi regionali o provinciali e dall'imposta di soggiorno.
L'Alto Adige, unica eccezione tra le regioni Italiane, aggancia l'erogazione della parte pubblica dei contributi ai consorzi turistici e alle organizzazioni di propaganda al numero di pernottamenti, arrivi e infrastrutture. I consorzi, che affiancano le strutture d'ambito nella realtà italiana, possono contare su finanziamenti privati in Valle d'Aosta, Piemonte e Friuli Venezia Giulia,mentre nelle altre regioni e province dispongono anche di un finanziamento pubblico. Anche nel Land Tirolo operano i consorzi tra operatori che si finanziano attraverso due fonti principali: una è rappresentata dall'imposta obbligatoria sul turismo (*Pflichtbeiträge*), che versano i soci ordinari, il cui ammontare varia a seconda del volume di affari annuale di ciascuna impresa, mentre i soci volontari sono tenuti a versare un contributo minimo.
La seconda fonte di finanziamento è costituita dalla tassa di soggiorno (*Aufenthaltsabgabe*), che, pur appartenendo *de iure* al singolo consorzio, viene comunque controllata dalla Sezione Turismo della Regione, che verifica sia la regolarità dei versamenti sia i bilanci consultivi dei singoli consorzi. Le entrate derivanti dall'imposta obbligatoria per il turismo e dalla tassa di soggiorno vengono versate alla Sezione Turismo della Regione e poi ridistribuite, quasi al 100%, sui territori di provenienza, tranne per una minima parte che viene trattenuta, così da costituire quello che è chiamato il "Fondo di Incentivo per il Turismo" (*Tourismusförderungsfond*), utilizzato per finanziare progetti di interesse regionale. In questo modo i singoli consorzi contribuiscono al finanziamento del budget regionale, elemento distintivo e unico che differenzia la regione austriaca del Tirolo rispetto a quelle italiane. Tale flusso finanziario che dal basso si

muove verso l'alto favorisce logiche di *bottom up* ed incentiva la collaborazione tra livello locale e regionale. Per le agenzie di accoglienza e promozione locale delle regioni alpine italiane, si ripropone l'intervento pubblico, come per i livelli superiori.
La situazione generale mette in rilievo che mentre nella regione alpina austriaca esiste un coordinamento della struttura turistica a livello di destinazione, supportato dalla partecipazione sia del pubblico che del privato, nelle regioni alpine italiane nella maggioranza dei casi prevale un modello disaggregato, con livelli di azione separati e talvolta sovrapposti e nelle quali la partecipazione della comunità locale allo sviluppo turistico avviene solamente a livello di singola azienda. Riguardo alla forma del coordinamento senza dubbio in Tirolo esiste un soggetto manageriale forte, Tirol Werbung, che svolge funzioni di meta management, mentre sia in Piemonte che in Alto Adige, regioni che in parte assomigliano al Tirolo per configurazione organizzativa e per canali di finanziamento utilizzati, sono i consorzi tra operatori e le forme di cooperazione che si occupano del coordinamento della destinazione. Nelle altre regioni, pur essendo presente in maniera significativa uno o più soggetti pubblici, non sembra che essi abbiano assunto un ruolo né di indirizzo né di gestione della destinazione, concentrando il loro intervento sulla promozione dell'immagine. Dall'analisi comparata emerge inoltre un'ipotesi, che va naturalmente verificata estendendo lo studio alle altre regioni alpine di Svizzera e Francia, che là dove esiste una compartecipazione pubblico-privato nelle strutture turistiche territoriali che comprende anche gli aspetti finanziari, la consistenza della entità "destinazione" è più rilevante. In termini differenti l'assunzione di responsabilità e rischi da parte di soggetti sia pubblici che privati appartenenti ad un determinato territorio, sembra favorire la costruzione di un sistema di offerta cooperativo e collaborativo.

4. Dal destination management ai Destination Management Systems

A differenza delle precedenti ondate che, nel campo delle tecnologie per l'informazione e la comunicazione, hanno coinvolto il settore turistico, l'avvento di Internet ha consentito anche alle imprese turistiche di minore dimensione di beneficiare delle potenzialità da esse offerte[3].
Tali potenzialità, tuttavia, possono essere colte in misura maggiore attraverso la realizzazione di strategie collaborative, che consentano di realizzare siti Web riferiti ad una destinazione turistica nel suo insieme, ovvero a livello regionale. I turisti che organizzano le proprie vacanze nella modalità "fai da te", possono così trovare le informazioni opportunamente ordinate in un unico sito, e, in alcuni casi, effettuare direttamente le prenotazioni dei servizi desiderati.
I sistemi che consentono di rendere disponibili le informazioni inerenti alle attrattive turistiche ed ai servizi offerti attraverso un sito Web, sono definiti Destination Management Systems (DMS), e rappresentano veri e propri *sistemi informativi integrati di località*. Un DMS presuppone la creazione di una rete Intranet (ad accesso riservato) per gli operatori locali, attraverso la quale è possibile l'inserimento dei dati relativi all'offerta; e la creazione di un sito Internet, nel quale sono organizzati i prodotti acquistabili on-line e le informazioni relative alla località, per rendere l'offerta accessibile al turista dal proprio luogo di residenza.
La realizzazione di un sito Web con queste caratteristiche, s'inserisce nell'ambito delle azioni che facilitano l'accesso dei turisti ad una località (*tourist destination access management*), fornendo una raccolta ragionata e sistematica delle informazioni necessarie al compimento dei processi di selezione e scelta della vacanza. In questo senso, la realizzazione di un DMS rientra a pieno titolo nell'ambito degli investimenti di marketing turistico, divenendo uno degli strumenti di comunicazione e di promozione dell'offerta locale disponibile grazie alle nuove tecnologie.

[3] Per un'analisi più approfondita sul tema, sia consentito rinviare a quanto scritto in Martini (2000).

Rispetto alle modalità tradizionali di diffusione delle informazioni turistiche (cataloghistica, inserti redazionali, pubblicità tabellare), peraltro, i siti Web offrono numerosi vantaggi, quali:

a) la possibilità di aggiornare in tempo reale le informazioni sui servizi turistici offerti, elemento che può risultare decisivo rispetto alla realizzazione di politiche di *yield management*, e all'offerta di proposte *last-minute* rivolte al segmento della domanda, sempre più consistente, che decide dove trascorrere una vacanza immediatamente prima della partenza;
b) la possibilità di ridurre il budget necessario per l'acquisto degli spazi sui mezzi attraverso i quali raggiungere i target desiderati (pubblicità tabellare), affidando alla rete un ruolo primario nel contatto con i turisti;
c) la possibilità di estendere il bacino di utenza della propria clientela, con il solo limite rappresentato dalla necessità di tradurre in più lingue le pagine del sito;
d) la possibilità di concentrare sul sito altri elementi della strategia di marketing della località o del singolo attore, quali la raccolta di informazioni sui clienti, la realizzazione di ricerche di mercato o sondaggi on-line, l'attuazione di politiche di fidelizzazione dell'ospite (*customer relationship management*).

La realizzazione di un DMS non si esaurisce perciò in un puro fatto tecnologico, ma richiede una complessa attività organizzativa e manageriale, grazie alla quale facilitare i processi di condivisione delle risorse e delle politiche commerciali da parte dei singoli attori presenti in una località o regione. In questo senso, appare particolarmente importante l'esistenza di una struttura che si curi del governo della località, la quale sia in grado di supportare i processi operativi collegati al funzionamento del sistema.

All'interno di tale quadro di riferimento, la ricerca sin qui condotta ha consentito di esprimere le prime valutazioni circa lo stato di applicazione di questi principi nell'ambito dell'arco alpino, con riferimento all'Italia e all'Austria. L'analisi ha avuto l'obiettivo di esplorare la struttura della promozione turistica nel territorio alpino, e di verificare l'esistenza di progetti di marketing turistico legati all'utilizzo delle ICT. Particolare rilievo è stato dato all'individuazione del potenziale contributo delle ICT nell'attività di coordinamento e di assunzione di decisioni, in riferimento all'(eventuale) utilizzo della rete per l'interscambio delle informazioni sulla base dei fabbisogni espressi dagli attori[4].

4.1 I risultati dell'analisi sul campo: lo stato di utilizzo delle ICT nella zona alpina italiana e austriaca.

I primi risultati emersi, indicano una significativa differenza tra le regioni dell'arco alpino italiano e l'Austria, rispetto alla quale si riscontra la mancanza di uniformità nella struttura organizzativa della promozione turistica, legata al fatto che la legge quadro sul turismo del 1983 è stata recepita in modo profondamente diverso da parte delle singole regioni e province autonome (si veda al riguardo la Tabella 1 in allegato, la quale riassume, per sommi capi, l'organizzazione della promozione turistica dal Piemonte al Friuli Venezia Giulia).

Tale varietà, può essere ricondotta a quattro situazioni di riferimento:

a) casi in cui esiste un ente territoriale per la promozione turistica molto attivo e riconosciuto dagli operatori, con una sostanziale omogeneità del prodotto offerto che facilita la presenza di sinergie sul piano delle strategie commerciali e promozionali (Valle d'Aosta, Trentino, Alto Adige);

[4] Per un modello di riferimento rispetto alle relazioni tra gli attori presenti in una località, e alla corrispondente necessità di interscambio informativo, si rinvia a Franch, Mich e Martini (2001).

b) casi in cui esiste un ente regionale per la promozione turistica attivo e riconosciuto, ma l'offerta turistica regionale non è omogenea, e questo crea consistenti problemi di organizzazione e di coordinamento dell'attività (Veneto);
c) casi in cui esiste un ente regionale per la promozione turistica solo in parte operativo, e l'offerta turistica regionale non è peraltro omogenea (Friuli Venezia Giulia, Piemonte);
d) casi, infine, in cui non esiste un ente regionale per la promozione turistica (Lombardia), e le singole unità di ambito operano in condizioni di sostanziale autonomia.

La frammentazione individuata a livello organizzativo, oltre a ripercuotersi sulla capacità delle singole regioni di operare efficacemente sul mercato turistico, e di proporre progetti integrati riferiti al territorio alpino nel suo insieme (progetti nazionali o sovra-nazionali), si riflette anche sulle iniziative legate alla realizzazione di portali, siti turistici regionali o DMS.

In dettaglio, i progetti di utilizzo delle ICT con finalità di marketing turistico nelle diverse regioni alpine, possono essere riassunti come segue:

a) in Valle d'Aosta, è stato avviato già da alcuni anni un progetto finanziato dall'Unione Europea per la gestione automatizzata dell'informazione turistica, con l'obiettivo di creare una rete tra l'Ufficio Regionale e le varie AIAT (progetto *TourIST*, in partnership con altre località turistiche dell'UE). La banca dati così costituita, continuamente aggiornata attraverso procedure interne, alimenta un sito Internet istituzionale regionale (www.regione.vda.it), che ha una sezione dedicata all'informazione sull'offerta turistica. A sua volta, il sito è connesso attraverso una serie di link ad altre banche dati di operatori, tra cui l'Associazione degli Albergatori, l'Associazione Valdostana Impianti a Fune, e numerosi operatori a livello locale, enti o associazioni che concorrono a comporre l'offerta turistica. L'Assessorato svolge il compito di garantire e filtrare le informazioni disponibili in rete. Per ora, le informazioni alberghiere che il turista trova in rete sono la descrizione della struttura con numero di telefono e fax e i servizi a disposizione, mentre non è prevista la possibilità di inviare direttamente e-mail o di richiedere la disponibilità delle stanze (*e-booking*). Ciò è dovuto al fatto che l'A.P.T. non può svolgere attività commerciale, arrestando la propria funzione alla fornitura delle informazioni relative alla disponibilità. Sono tuttavia in atto progetti di riforma, attraverso i quali rendere disponibile la banca dati ad una apposita struttura privatistica, espressione degli operatori, che consenta di effettuare anche la commercializzazione dei prodotti turistici on-line. Interessante avanguardia, in questo senso, la SISKI, la Società che gestisce lo ski-pass regionale, che già utilizza Internet per vendere i biglietti ai propri clienti (www.skivallee.it).
b) in Piemonte, esistono un sito della Regione (www.regione.piemonte.it), non particolarmente sviluppato sotto il profilo turistico, ed i vari siti delle A.T.L., senza tuttavia un disegno strategico comune. Non esiste una banca-dati centrale, dove le A.T.L. possano inviare le informazioni relative alle singole località, e non esistono nemmeno progetti al riguardo nel prossimo futuro. L'Azienda Regionale per la Promozione Turistica, a seguito della propria precarietà, non ha sviluppato un sito autonomo, ed ha utilizzato fino ad ora quello della Regione. Una realtà emergente è rappresentata dalla "Agenzia di accoglienza e promozione turistica della Valle di Susa, Sangone e del Pinerolese - Montagnedoc", la quale si propone di organizzare l'attività di promozione, accoglienza, informazione e assistenza turistica svolta dai soggetti pubblici e privati operanti in zona. L'Agenzia può compiere operazioni commerciali, costituire associazioni e società nonché assumere partecipazioni, purché funzionalmente connesse al raggiungimento dell'oggetto consortile. Nell'ambito della sua attività, l'Agenzia sta sviluppando un sito (www.montagnedoc.it), gestito da un'apposita società informatica, sul quale intende fare confluire le attività di informazione e prenotazione alberghiera.
c) in Lombardia, esiste un sito regionale sul turismo (www.regione.lombardia.it), nel quale sono presenti solamente 6 delle 11 A.P.T. di ambito. Le località alpine della Lombardia sono rappresentate dagli ambiti della Valtellina e di Livigno, che gode di una specifica organizzazione legata alla sua extra-territorialità. La prima sta affrontando le fasi di lancio di un sito turistico nel quale strutturare l'offerta di servizi on-line (www.valtellinaonline.it), potendo

contare su di un contesto abbastanza favorevole, in quanto sono disponibili in zona numerosi Internet provider, le tecnologie informatiche sono diffuse fra gli albergatori, quasi tutti gli hotel dispongono di un sito, anche se le possibilità di *e-booking* sono limitate. Livigno esce invece da un'esperienza negativa, ed ha riproposto recentemente la propria presenza in rete attraverso un sito gestito direttamente dall'APT (www.aptlivigno.it), nel quale sono al momento disponibili informazioni relative prevalentemente al mercato sciistico invernale (innevamento giornaliero, prezzi degli ski-pass, situazione meteorologica); l'obiettivo è tuttavia quello di sviluppare in un prossimo futuro la commercializzazione di servizi turistici integrati.

d) in Trentino, un apposito servizio dell'APT provinciale si occupa della realizzazione e della gestione di un sito molto completo sul piano dei contenuti (www.trentino.to), che non consente la prenotazione a causa dei limiti imposti dalla norma che regolamenta l'attività dell'APT provinciale. Il sistema consente tuttavia di contattare tramite e-mail i consorzi di commercializzazione presenti in provincia o direttamente il singolo hotel per verificare l'eventuale disponibilità di stanze. Sul territorio provinciale, negli ultimi anni, sono fiorite numerose iniziative locali per la realizzazione di siti di informazione e prenotazione turistica (quali, ad esempio, www.valdisole.net, www.sanmartino.com, www.valdifassa.com, www.valdifiemme.com), rispetto alle quali l'APT provinciale sta tentando di svolgere un'attività di omogeneizzazione e di coordinamento, al fine di sviluppare un portale unico del turismo trentino, che consenta di porsi sul mercato anche con attività di *e-booking*.

e) in Alto Adige, è stata costituita una specifica azienda per la gestione del progetto di commercializzazione e promozione turistica su Internet, SinfoNet, una società consortile a responsabilità limitata di proprietà per il 40% di Alto Adige Marketing (l'azienda provinciale per il marketing turistico), per il 30% dell'Associazione degli Albergatori Altoatesini e per il restante 30% dell'Associazione Provinciale delle Organizzazioni Turistiche dell'Alto Adige. SinfoNet gestisce un sito Web dal quale è possibile avere tutte le informazioni turistiche ed effettuare anche prenotazioni on-line (www.hallo.com). Sul territorio altoatesino sono presenti anche importanti iniziative legate alle più famose vallate turistiche, le quali hanno realizzato, fino dall'apparire di Internet, importanti iniziative di presenza in rete a livello di destinazione, che risultano essere ancora oggi molto consultate da parte dei turisti (www.altabadia.it, www.val-gardena.com). Molto importante è anche il sito del consorzio degli impiantisti delle Dolomiti (www.dolomitisuperski.com), che consente, oltre all'acquisto di skipass, l'accesso alle informazioni ed alle prenotazioni turistiche delle località dell'Alto Adige e delle province di Trento e di Belluno, sulle quali si estende l'area di attività del consorzio.

f) in Veneto, è stato attivato un progetto denominato Sistema Informativo Regionale Territoriale e Turistico (S.I.R.T.), che dovrebbe connettere ad un server centrale i Servizi del Dipartimento Turismo e le APT d'ambito, gli enti locali e le organizzazioni istituzionali, nonché gli utenti professionali (alberghi, tour operator, agenzie di viaggio). La già citata difficoltà, connessa alla presenza in regione di prodotti turistici tra loro molto dissimili (mare, montagna, lago, città d'arte, termalismo), ha spinto l'APT che opera in ambito alpino (*A.PT. 1 delle Dolomiti*, che comprende l'Agordino, la Valzoldana, Cortina e l'Ampezzano, il Cadore, Comelico, Sappada, per un totale di 40 comuni serviti da 15 Uffici Turistici), già presente in rete con un proprio sito (www.apt-dolomiti-cortina.it), a sviluppare un ulteriore progetto di utilizzo della rete a fini organizzativi, commerciali e promozionali. Grazie ad un finanziamento UE, è infatti in appalto la realizzazione di un nuovo sito, che prevede un collegamento Intranet tra i 15 uffici ed un'organizzazione omogenea delle informazioni riferite alle singole aree turistiche. L'idea di base è che ciascun ufficio possa aggiornare autonomamente il calendario delle manifestazioni, la situazione di innevamento delle piste nella stagione invernale, i prezzi degli alberghi. Saranno attivi i link con le diverse strutture alberghiere, per ciascuna delle quali apparirà un'immagine fotografica, le caratteristiche del servizio offerto, i prezzi dichiarati. Se qualche hotel avrà già attivato il servizio di prenotazione on-line, lo potrà collegare. Al momento, tuttavia, non è attivo

alcun progetto che preveda la possibilità per gli operatori di inserire la propria disponibilità on-line.

g) in Friuli esiste un sito della Regione (www.regione.fvg.it), che non prevede sezioni dedicate in modo specifico al turismo. L'APT di ambito alpino (APT di Piancavallo, Cellina, Livenza), ha un sito (www.piancavallo.com) di carattere quasi esclusivamente informativo.

L'Austria fornisce invece un modello di promozione turistica regionale molto strutturato. Dal 1 gennaio 2001, è stata istituita nella forma di società a responsabilità limitata (GmbH) l'associazione *Österreich Werbung*, di cui sono membri il Ministero del Turismo (che provvede al finanziamento per una quota del 75% del budget) e la Camera di Commercio (il restante 25%). L'associazione riunisce i 9 Länder austriaci, i quali contribuiscono a loro volta agli investimenti in qualità di partner e di clienti dell'associazione, così come molta importanza viene data ad alleanze strategiche con imprese operanti al di fuori del settore (Swarovski, tele.ring, Brau Union). Österreich Werbung opera direttamente in tre settori ritenuti strategici per lo sviluppo del turismo austriaco: il marketing dei servizi turistici, le politiche di *brand-management* e le politiche di *e-marketing*.

Il turismo, come altri settori, è organizzato in Austria in modo federale, per cui ciascun Land definisce la propria tipologia organizzativa. Accade perciò che alcune organizzazioni regionali, come il Voralberg, siano ancora legate all'amministrazione regionale, mentre altre, come Salzburg e Kämpten, siano completamente autonome, talvolta società di capitali o, come nel caso del Tirolo, associazioni. Per quanto riguarda il territorio alpino, il Tirolo è stata la prima fra tutte le organizzazioni turistiche regionali a separarsi dall'amministrazione regionale. E' nata così *Tirol Werbung*, un'associazione che opera in piena autonomia, riunendo 160 associazioni turistiche locali (*Tourismusverbände*). Tirol Werbung può contare su due fonti di entrata: una tassa sul turismo, versata da tutti gli operatori economici distribuiti in 7 diverse fasce, ed una tassa di soggiorno, versata solamente dai datori di alloggio in base al numero di pernottamenti. Gli introiti vengono ridistribuiti sui territori di provenienza, mentre una parte viene trattenuta a formare il *Tourismusförderungsfond* (fondo di sviluppo per il turismo), attraverso il quale sviluppare progetti di valenza regionale. Le associazioni turistiche locali svolgono un ruolo d'interfaccia con gli operatori economici, mantenendo una certa autonomia nelle decisioni inerenti le proprie attività rispetto a Tirol Werbung. Generalmente, svolgono funzioni di prenotazione ed organizzano eventi in ambito locale.

Sotto il profilo delle tecnologie per l'informazione, Tiroler Werbung dispone di un Destination Management System, gestito attraverso la società per azioni *TIScover Information System AG* (www.tiscover.com), che consente sia il reperimento di qualsiasi informazione turistica, sia la prenotazione di servizi turistici ed alberghieri. Fondata nel 1991, Tiscover ha seguito varie tappe evolutive, fino ad arrivare, nel 2000, all'internazionalizzazione ed alla diffusione del sistema in Germania, in Svizzera, e, probabilmente nei prossimi anni, anche in alcune regioni del Nord Italia. All'inizio del 2001 è stata inoltre realizzata una partnership con Österreich Werbung, per la creazione del nuovo portale www.austria-tourism.at, in collaborazione con Lycos Austria.

Il sistema attraverso cui opera TIScover è in grado di soddisfare le esigenze delle imprese e delle organizzazioni turistiche delle diverse categorie e dimensioni: i clienti interni del sistema sono infatti regioni, città, luoghi turistici, hotel, pensioni, rifugi, ostelli, campeggi, scuole di sci e scuole sportive in genere. I servizi offerti sono molteplici, e vanno dalla creazione del sito alla formazione relativa al suo utilizzo, alla gestione dei processi gestionali, alla realizzazione di progetti ritagliati sulle esigenze della singola destinazione o hotel, all'offerta di servizi di *call center*. E' importante notare come il sistema permetta di avvicinarsi all'utilizzo delle nuove tecnologie passo dopo passo, in un processo talvolta lento, che non obbliga il piccolo proprietario di una pensione ad acquistare un PC, ma gli permette, almeno nella fase iniziale, di usare il fax o il telefono di cui già dispone. Il servizio di prenotazione è basato sulla filosofia della *decentralizzazione*: in ogni momento l'albergatore può vendere on-line il numero di stanze che desidera, senza alcun vincolo rappresentato da *allotment*; l'operatore può perciò scegliere liberamente quali prodotti vendere, a quali prezzi, in che periodi, quali servizi offrire. Sul piano dei costi, infine, il cliente può scegliere

se pagare, oltre ad un fisso iniziale (per la raccolta e predisposizione dei dati), una significativa quota fissa mensile, oppure una quota fissa inferiore ed una percentuale sulle prenotazioni o, infine, una commissione sulle prenotazioni (fino ad un massimo dell'11%). Grazie a questo insieme di elementi, TIScover rappresenta un sistema di grande successo, come confermano i quasi trenta milioni di accessi al sito nel 2000, con un incremento del 114% rispetto all'anno precedente, che hanno portato a oltre 560.000 prenotazioni e ad oltre 335.000 richieste di informazioni specifiche.

5 Conclusioni.

Le differenze riscontrate nell'organizzazione delle strutture per il destination management fra Italia e Austria e, in Italia, fra le diverse regioni dell'arco alpino, si riflettono anche sull'utilizzo delle ICT nell'ambito delle politiche di marketing turistico. Questo lascerebbe intendere che possa esistere una correlazione diretta tra l'esistenza di politiche di destination management nell'ambito di uno spazio territoriale e la realizzabilità di sistemi tecnologici di supporto al marketing, nei due versanti:

a) del coordinamento fra gli attori, attraverso la realizzazioni di piattaforme Intranet che facilitino lo scambio e la condivisione di dati ed informazioni inerenti i prodotti turistici;
b) del commercio elettronico di prodotti turistici, attraverso la realizzazione di portali regionali accessibili al turista via Internet.

La presenza di una struttura forte delle relazioni fra gli attori turistici, in altri termini, darebbe forma al tessuto connettivo che sostiene le relazioni telematiche: la rete, come puro artefatto tecnologico, non è in grado di alimentare i processi di condivisione e di partnership che sono alla base del conseguimento di qualsiasi risultato commerciale e/o promozionale[5].

A tale riguardo, l'analisi ha consentito di riconoscere tre livelli di strutturazione organizzativa dell'attività di gestione del prodotto turistico a livello regionale, ai quali corrispondono altrettanti livelli di applicazione delle ICT a supporto del destination management:

1) ad un primo livello, si colloca il Tirolo, dove l'esistenza di una struttura centrale per la gestione integrata del prodotto turistico (Tirol Werbung) ha posto le basi per la creazione del DMS TISCover, il migliore esempio in termini di funzionalità interna (Intranet) ed esterna (Internet website per la prenotazione);
2) ad un secondo livello, si collocano le tre realtà più avanzate dell'arco alpino italiano, Valle d'Aosta, Trentino e Alto Adige, le quali, partendo da una struttura di riferimento istituzionale ben definita, possono vantare una significativa presenza in rete, con siti che possono essere considerati come portali d'accesso all'offerta turistica regionale, fino alla prenotazione nel caso dell'Alto Adige;
3) ad un terzo livello, infine, si collocano le rimanenti regioni dell'arco alpino italiano (Piemonte, Lombardia, Veneto, Friuli Venezia Giulia), nella quali alla destrutturazione organizzativa corrisponde l'assenza di un reale progetto di presenza in rete a livello regionale.

Il caso austriaco, in particolare, consente di ricavare uno schema di analisi che può essere utilizzato per la valutazione delle iniziative di destination management:

a) *il grado di commitment strategico assegnato al destination management da parte degli organismi territoriali e degli operatori locali*: in Tirolo è evidente l'importanza assegnata al destination management sia a livello di amministrazione centrale, come dimostra la creazione di apposite strutture di gestione, sia a livello di operatori economici, tra i quali sembra essere

[5] Da questo punto di vista, sono stati confermati anche i risultati conseguiti attraverso precedenti progetti di ricerca, dai quali è emerso come l'attitudine degli attori locali al lavoro cooperativo, e la disponibilità ad accettare le implicazioni delle nuove tecnologie sulle modalità consuete di gestire le imprese, costituirebbero condizioni imprescindibili per lo sviluppo di processi di diffusione delle ICT fra gli operatori. Si fa riferimento ai progetti di ricerca i cui principali risultati sono stati presentati in Franch e Martini (1998) e in Martini, Jacucci, Cattani e Calzà (2000).

adeguatamente diffusa l'idea in base alla quale la collaborazione costituisce un valore determinante per emergere in un mercato turistico sempre più competitivo;

b) *la struttura organizzativa, nella sua dimensione orizzontale* (legame tra aree territoriali) *e verticale* (legame fra il livello centrale e i livelli periferici, fino al singolo operatore): il Tirolo vanta una forte articolazione tra i livelli centrale e periferici, che si esprime anche nella capacità, da parte della destinazione, di elaborare specifiche politiche di prodotto (piani di marketing, progetti esecutivi) e di promozione;

c) *la natura pubblica o privata dell'azione di coordinamento territoriale finalizzata al destination management*: il Tirolo vanta una consistente partecipazione delle imprese private alle strutture di coordinamento territoriale;

d) *la struttura del finanziamento dell'attività di destination management (strutturale e operativa), ai diversi livelli della catena di coordinamento*: in Tirolo è ormai comunemente accettata l'idea che i finanziamenti per lo sviluppo turistico debbano essere non solo pubblici, ma debbano provenire anche dagli operatori privati, per di più non esclusivamente dal comparto turistico, ma anche da aziende industriali o di servizi.

Sulla base di questi elementi, il Tirolo è in grado di esprimere un prodotto turistico che, seppure articolato e caratterizzato da una marcata differenziazione interna, mostra caratteri di integrazione, che si riflettono anche nell'identità del *brand* che lo sostiene. Emerge cioè la capacità, da parte del Tirolo, di affrontare in modo sistematico l'erogazione della propria offerta, all'interno di una logica che fa della sinergia, dell'integrazione e della coerenza d'immagine gli assi portanti della strategia di marketing. In questo modo, viene garantito anche il coordinamento fra i diversi livelli in cui si articola l'erogazione di prodotti e servizi turistici, fra il livello centrale (Tirol Werbung) e il livello locale (organizzazioni turistiche di ambito), e tra queste ultime e gli operatori, che operano in front-line nell'erogazione al cliente finale.

Nel caso italiano, le migliori realtà osservate (Valle d'Aosta, Trentino e Alto Adige), seppure collocandosi in uno stadio di sviluppo del concetto di destinazione che non raggiunge ancora il Tirolo, denotano alcuni caratteri comuni, che contribuiscono a spiegare i risultati positivi sin qui ottenuti:

a) la ridotta estensione e la prevalente omogeneità territoriale, cui corrisponde la semplificazione dei processi che conducono all'espressione di un prodotto turistico unitario;

b) l'importanza del fenomeno turistico nei confronti dell'economia locale, trattandosi, in tutti i casi, di regioni per le quali il turismo ha una tradizione consolidata, e rappresenta una delle fonti primarie dell'attività economica.

Ciò che ancora manca, rispetto al Tirolo, sembra essere la capacità di esprimere una reale politica di destination management a livello regionale, dal momento che gli organismi pubblici o consortili privato/pubblico svolgono prevalentemente attività di tipo promozionale, non intervenendo ancora sulla predisposizione del prodotto turistico e sul coordinamento degli operatori privati, i quali conservano una marcata propensione all'individualismo decisionale e gestionale. Questo si riflette anche sull'implementazione di siti regionali per il commercio elettronico dei prodotti turistici, pre-requisito per i quali è la capacità di porre sul mercato il territorio come un unico prodotto integrato.

Per le restanti regioni (Piemonte, Lombardia, Veneto e Friuli) sono probabilmente valide giustificazioni legate sia alla diversa rilevanza del turismo nell'ambito dell'economia locale, sia all'esistenza di una elevata eterogeneità dell'offerta, che, in qualche modo, limita la capacità di esprimere un prodotto unitario. A seguito dell'affermarsi di nuove spinte a favore dei prodotti turistici che tali zone sono in grado di esprimere (enoturismo, turismo culturale, ecoturismo), sarà tuttavia interessante monitorare l'evoluzione dei processi in atto, per verificare l'eventuale generazione di politiche di destination management nel territorio.

Bibliografia

BRUNETTI F. (2001), *Il Destination Management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato*, in FRANCH M. (a cura di), *Destination Management: alla ricerca di una soluzione possibile*, di prossima pubblicazione.

BUHALIS D., SPADA A. (2000), *Destination Management Systems: Criteria for Success. An Exploratory Research*, in FESENMAIER D.R., KLEIN S., BUHALIS D. (Editors), *Information and Communication Technologies in Tourism 2000*, ENTER2000 Conference Proceedings, Vienna, SpringerComputerScience, 2000.

EBNER A. (1998), *TISCover: A Web-Based Tourism Information and Reservation System*, TourIST Destination Management Systems Seminar, Madeira, Madeira Tecnopolo, 26/27 Novembre 1998.

FRANCH M. (2001), *Presupposti e strumenti per la definizione di una destinazione turistica*, in FRANCH M. (a cura di), *Destination Management: alla ricerca di una soluzione possibile*, di prossima pubblicazione.

FRANCH M., MARTINI U. (1998), *Uomo o tecnologia nei processi di crescita del sistema turistico degli anni 2000?*, Atti del Convegno CABOTO'98, sezione "Sistema turismo e telematica: nuovi scenari competitivi e ruolo del commercio elettronico", Venezia, 26-27 Febbraio 1998.

FRANCH M., MICH L., MARTINI U. (2001), *A Method for the Classification of Relationships and Information Needs of Tourist Destination Players*, in SHELDON P.J., WOEBER K.W., FESENMAIER D.R. (Editors), *Information and Communication Technologies in Tourism 2001*, ENTER2001 Conference Proceedings, Vienna, SpringerComputerScience, 2001.

FREW A., O'CONNOR P. (2001), *Destination Marketing System Strategies in Scotland and Ireland: An Approach to Assessment*, in "Information Technology and Tourism", Vol. 2, n. 1, 1999.

LAUBENHEIMER M.C., CARLSSON T. (1998), *From Intra-Regional Competition towards Intra-Regional Cooperation in Tourism: The Concept of Telecooperation and Virtual Enterprises in the Regional Tourism Business*, TourIST European Project Paper, Ottobre 1998.

LEIPER N. (1995), *Tourism Management*, Melbourne, RMIT Press.

MANENTE M., CERATO M., (2000) (a cura di), *From Destination to Destination Management and Marketing*, Atti della V CISET International Conference, Venezia, Cafoscarina.

MARTINI U. (2000), *L'impatto di Internet sulla struttura del mercato turistico leisure*, Technical Report DISA, Quaderno n. 36, Ottobre 2000, http://www.cs.unitn.it.

MARTINI U. (2001), *Da luoghi a destinazioni turistiche. Ipotesi di applicazione del destination management al turismo alpino*, in FRANCH M., (a cura di), *Destination Management: alla ricerca di una soluzione possibile*, di prossima pubblicazione.

MARTINI U., JACUCCI G., CALZÀ D., CATTANI C. (2000), *Mentoring Small Destinations into Destination Management towards Electronic Marketing*, , in FESENMAIER D.R., KLEIN S., BUHALIS D. (Editors), *Information and Communication Technologies in Tourism 2000*, ENTER2000 Conference Proceedings, Vienna, SpringerComputerScience, 2000.

MATZLER K., PECHLANER H. (2000), *Customer satisfaction management per le destinazioni turistiche*, in PECHLANER H., WEIERMAIR K. (a cura di), *Destination Management*, Milano, Touring University Press.

MISTILIS N., DANIELE R. (2001), *Does the Public Sector Have a Role in Developing Destination Management Systems?*, in SHELDON P.J., WOEBER K.W., FESENMAIER D.R. (Editors), *Information*

and Communication Technologies in Tourism 2001, ENTER2001 Conference Proceedings, Vienna, SpringerComputerScience, 2001.

PEARCE D. (1989), *Tourist Development*, New York, Wiley.

PECHLANER H. (2000), *Managing Tourist Destination: Why and How*, in MANENTE M., CERATO M., (a cura di), *From Destination to Destination Management and Marketing*, Venezia, Cafoscarina.

PECHLANER H. (2001), *Il futuro delle Alpi come destinazione. Le sfide di una collaborazione alpina sovraregionale*, in FRANCH M. (a cura di), *Destination Management: alla ricerca di una soluzione possibile*, di prossima pubblicazione.

PECHLANER H., WEIERMAIR K. (1999) (a cura di), *Destination Management*, Milano, Touring University Press.

POLLOCK A. (1998), *Creating Intelligent Destinations for Wired Consumers*, in BUHALIS D., TJOA A.M., JAFARI J. (Editors), *Information and Communication Technologies in Tourism 1998*, ENTER1998 Conference Proceedings, Vienna, SpringerComputerScience, 1998.

RISPOLI M., TAMMA M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità*, Torino, Giappichelli.

TAMMA M. (2001) *Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta*, in M. FRANCH (a cura di), *Destination Management: alla ricerca di una soluzione possibile*, di prossima pubblicazione.

WERTHNER H., KLEIN S. (1999), *Information Technology and Tourism. A Challenging Relationship*, Vienna, SpringerComputerScience, 1999.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (1999), *Marketing Tourism Destinations Online. Strategies for the Information Age*, WTO Business Council Pubblications, Settembre, 1999.

ZILTENER W. (1999), *La creazione di destinazioni in Svizzera*, in MUSSNER R., PECHLANER H., SCHOENHUBER A., *Management della destinazione*, Zurigo, Verlag Ruegger.