

Mariangela Franch, Umberto Martini, M.Serena Barbera, Gerardine Parisi
eTourism Research Group
University of Trento (Italy), Faculty of Economics
Dept. of Computer and Management Sciences
Via Inama 5, 38100 Trento (Italy)

mariangela.franch@economia.unitn.it, tel. +39 0461 882131

umberto.martini@economia.unitn.it, tel. +39 0461 882102

gparisi@economia.unitn.it, tel. +39 0461 882372

sbarbera@economia.unitn.it, tel. +39 0461 882146

Lo sviluppo dell'eco-turismo come opportunità di riposizionamento strategico e di innovazione dell'offerta: uno studio di caso in una destinazione turistica matura

Summary: The tourist sector is in a phase of continuous change, and therefore represents an interesting field of study to analyze the strategic options for enterprises and organizations. The paper analyzes the ability of the tourist destinations (regions, territories) to defend their own competitiveness through the formulation and the implementation of repositioning and innovative offering strategies. The research is focused on a specific field, the alpine tourism, with reference to the emerging phenomenon of the ecotourism. The typical strategic and analytic tools of marketing are applied to the tourist destination, taking into account their peculiarities under the profile of the resources' control and the decision's process.

Summary: Il settore del turismo è in continuo cambiamento, e rappresenta perciò un ambito di studio di grande interesse per analizzare le opzioni strategiche delle imprese e delle organizzazioni. Il paper analizza la capacità da parte delle destinazioni turistiche (regioni, territori, ambiti) di difendere la propria competitività attraverso la formulazione e l'implementazione di strategie di riposizionamento e di innovazione dell'offerta in un settore specifico del mercato, il turismo alpino, con riferimento all'emergenza, sul piano della domanda, del fenomeno dell'eco-turismo. La destinazione turistica viene perciò considerata come particolare punto di osservazione al quale applicare la consueta strumentazione analitica e operativa del marketing strategico, tenendo conto anche delle peculiarità sotto il profilo del controllo delle risorse e dell'assunzione di decisioni che la caratterizzano.

1. La definizione delle alternative strategiche per le destinazioni turistiche mature

L'applicazione dell'approccio di marketing strategico alle destinazioni turistiche è abbastanza recente, e si collega da una parte all'aumento della competizione, dall'altra alla rilevanza delle ricadute economiche e sociali che il turismo determina nei territori in cui si sviluppa, e alle conseguenti implicazioni negative in caso di declino di una destinazione. La necessità di definire un processo decisionale di tipo strategico è quindi riconosciuta come una priorità al fine di orientare i percorsi di sviluppo dell'offerta turistica da parte di un'area territoriale (Poon 1993; Phillips e Moutinho 1998; Vellas e Bècherel 1999; Godfrey e Clarke 2000; Ritchie e Crouch 2000).

Considerando lo schema del *ciclo di vita della destinazione* (Butler, 1980), la rilevanza della formulazione di una strategia per i territori in fase di lancio o di consolidamento della propria vocazione turistica è senza dubbio evidente, in quanto consente di identificare gli obiettivi essenziali in merito all'offerta e al posizionamento strategico da assumere sul mercato. L'attivazione di un processo strategico è tuttavia rilevante anche per le destinazioni turistiche che si trovano in fase di maturità del ciclo di vita, in quanto esse devono affrontare un bivio critico che riguarda la gestione del proprio cammino evolutivo. L'intento deve essere quello di delineare piani strategici che agevolino il processo di management dell'offerta, così da sostenere il successo competitivo e, conseguentemente, evitare di attraversare le successive fasi critiche di stagnazione e/o di declino: un esito di questo tipo, infatti, condurrebbe ad una perdita di competitività del territorio, con pesanti ripercussioni a livello economico e sociale, soprattutto in aree in cui il turismo riveste grande importanza per l'economia locale in termini di specializzazione dell'offerta e quindi di coinvolgimento della popolazione residente.

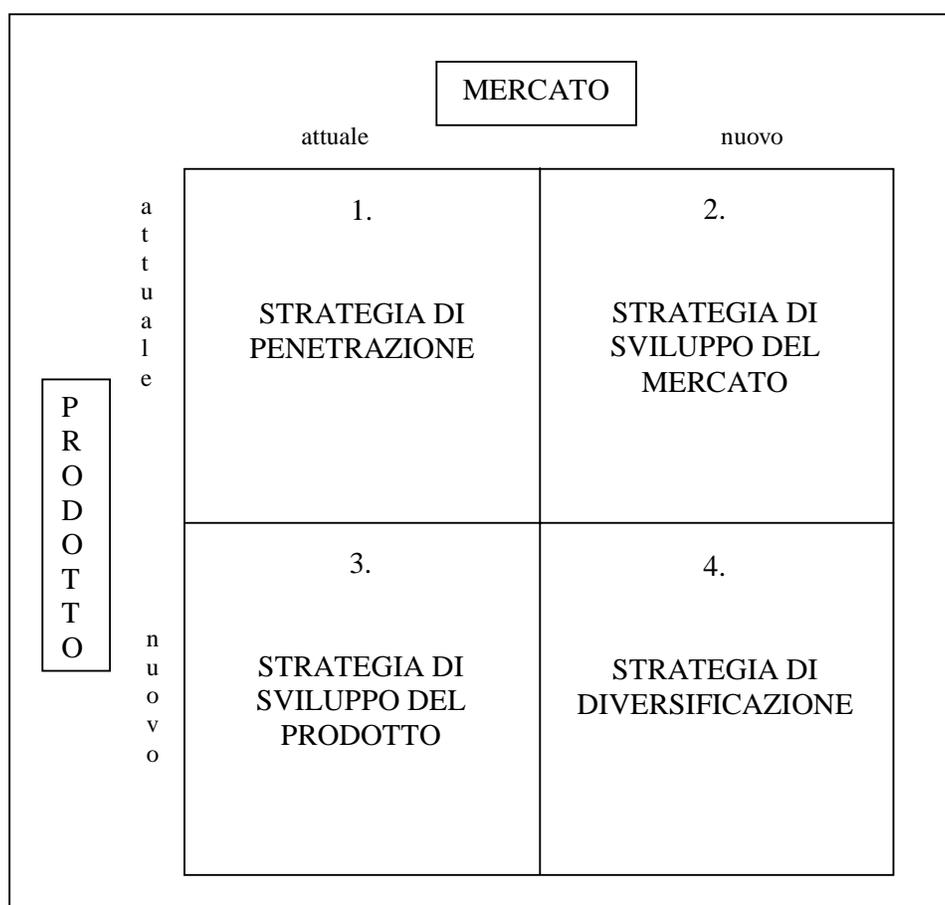
La definizione di una strategia da parte di una destinazione turistica in fase di maturità, seguendo l'approccio metodologico proposto da Ansoff (1974 e 1980), presuppone l'attivazione di un piano attraverso cui formulare gli obiettivi da perseguire, a partire da quello primario di mantenere e rafforzare la posizione competitiva raggiunta; successivamente, analizzare l'ambiente interno ed esterno, attraverso l'applicazione di una *SWOT analysis*, che consenta di considerare la posizione dei *competitor* e le possibilità di evoluzione delle politiche di marketing. L'analisi del contesto competitivo consente di determinare le tendenze principali che assumono la valenza di opportunità o minaccia e con cui si confrontano gli agenti economici che agiscono all'interno del mercato. L'analisi mira a determinare quali possibilità esterne possa sfruttare la destinazione, e di quali invece debba tenere conto per svilupparsi nel modo più opportuno lungo direzioni alternative. Tale analisi risulta particolarmente importante se si considera che i fattori che determinano l'attrattività di una destinazione possono rimanere costanti, ma l'ambiente competitivo muta in continuazione e proprio per questo è importante un'azione di *destination management* che aiuti a fronteggiare il cambiamento. Per sviluppare un modello di destinazione competitiva è quindi fondamentale comprendere le trasformazioni in atto, e successivamente stabilire quali conseguenze possono provocare sul sistema territoriale locale (Ritchie e Crouch 2000).

Una volta definiti gli obiettivi principali e ricostruito il contesto operativo, è possibile concentrarsi sulla pianificazione strategica dell'offerta della destinazione, considerando che le modifiche di contesto in atto prevedono come conseguenza non una semplice azione a livello

di modifica dell'immagine, ma la capacità esplicita di agire sulla definizione di nuovi prodotti e sulla rivitalizzazione di quelli esistenti.

Per delineare quali soluzioni strategiche siano realmente percorribili per mantenere e rinnovare il vantaggio competitivo della destinazione, è utile riferirsi ancora all'approccio teorico proposto da Ansoff, il quale identifica un sistema di alternative che si differenziano l'una dall'altra in base alla combinazione di due variabili centrali, il mercato e il prodotto, che vengono ulteriormente declinati in attuali e potenziali configurando quattro diverse possibilità di sviluppo (Figura 1):

Figura 1: Matrice delle alternative strategiche



Fonte: Ansoff (1974; 1980)

1. la *penetrazione del mercato* prevede di intensificare le vendite dei prodotti attualmente espressi al mercato corrente;
2. lo *sviluppo del mercato* propone di identificare un nuovo mercato a cui offrire il prodotto tradizionale;

3. lo *sviluppo del prodotto* considera l'opportunità di sviluppare un nuovo prodotto per il mercato abituale;
4. la *diversificazione* configura una svolta strategica attraverso cui offrire un nuovo prodotto a un nuovo mercato di riferimento.

La strategia di penetrazione si configura come una soluzione di continuità rispetto al modello di sviluppo adottato fino a quel momento dalla destinazione, il che non significa non intraprendere nessuna azione, anche innovativa, ma presuppone piuttosto una "direzione dello sviluppo che si attua mediante l'aumento della quota di mercato ferma restante l'attuale combinazione dei prodotti con i mercati" (Ansoff, 1974, pp. 121-122). Le azioni intraprese in questa logica non sono indirizzate a modificare il proprio target di mercato o i prodotti fondamentali, ma ad agire sul potenziamento o sul completamento delle attività turistiche collaterali, oppure sul controllo della qualità. La strategia di diversificazione, all'opposto, prevede un totale rinnovo della destinazione, attraverso la progettazione di nuovi prodotti da offrire a nuovi mercati. Essa presenta una situazione dove "tanto i prodotti quanto le missioni ad essi affidati sono nuovi per l'impresa" (Ansoff, 1974, p. 122). Tale strategia è intrinsecamente più drastica e più rischiosa rispetto alla precedente, poiché implica un allontanamento simultaneo dai prodotti e dai mercati familiari alla destinazione, di cui si conosce con un certo grado di profondità la struttura, i punti di forza e di debolezza, i comportamenti e i bisogni. Va inoltre considerato il problema dell'integrabilità della nuova offerta con l'immagine attuale della destinazione, in termini di credibilità e di riconoscibilità dell'offerta.

Le strategie intermedie prevedono invece di conciliare le due alternative estreme: da un lato, sviluppando nuovi prodotti per i mercati tradizionalmente serviti dalla destinazione; dall'altro, raggiungendo nuovi mercati a cui offrire i prodotti che compongono l'attuale offerta turistica. L'obiettivo strategico che si propongono tali strategie è quello di rispondere alla complessità del mercato turistico, in modo da soddisfare le aspettative e le esigenze di diversi segmenti di turisti e al contempo le diverse richieste formulate dal turista fidelizzato, che ricerca esperienze sempre nuove. È chiaro, quindi, come sia fondamentale costruire prodotti differenziati per valorizzare le specificità della destinazione turistica, senza correre il rischio di creare un'offerta fruibile da un pubblico troppo ristretto e senza dover implementare pratiche di marketing troppo aggressive per modificare l'immagine ormai radicata nel mercato turistico, ma anche fra gli operatori all'interno del territorio.

Considerando la specificità di una destinazione turistica rispetto ad un'impresa, su cui il modello originale di Ansoff è stato costruito, la scelta della linea strategica da seguire dipende da molteplici fattori, tra cui:

1. la presenza di costi affondati nel caso di cambiamento di offerta, in particolare per quanto riguarda la dotazione strutturale ed infrastrutturale di cui la destinazione dispone;
2. la disponibilità degli attori locali ad aderire ad un disegno di ridefinizione dell'offerta o di cambiamento del mercato di sbocco;
3. la capacità dell'organismo di *destination management* di esercitare una leadership adeguata, che sia in grado di indirizzare l'intera destinazione verso una prospettiva strategica comune;
4. la presenza, all'interno della destinazione, di risorse e competenze necessarie al cambiamento innovativo.

2. L'applicazione del processo strategico alle destinazioni montane: considerazioni alla luce dell'emergente fenomeno dell'ecoturismo

L'applicazione dell'approccio strategico trova una declinazione specifica a seconda del tipo di destinazione cui si fa riferimento. In questo lavoro concentreremo la nostra attenzione all'applicazione dello schema al turismo montano, ossia ai territori turistici che, situandosi ad una certa altitudine ed essendo dotati di specifiche attrazioni naturali, stanno vivendo una fase di profondo mutamento della domanda, in termini sia di aspettative che di composizione.

Il turismo montano, infatti, dopo una lunga fase di crescita, che in alcuni periodi è stata addirittura di tipo esponenziale, sta vivendo una fase di rallentamento della domanda e, più in generale, di ri-definizione delle motivazioni, dei comportamenti e dei modelli di scelta dei turisti (cfr Pechlaner e Manente, 2002; Macchiavelli, 2006). Molte località sono giunte nella fase di maturità del proprio ciclo di vita, con, in alcuni casi, evidenti segnali di declino o di stagnazione della domanda. Ci si trova pertanto in una situazione in cui l'offerta ha sostanzialmente saturato la domanda, faticando a trovare nuovi clienti nei bacini tradizionali, se non riducendo significativamente il prezzo, ovvero rivolgendosi a bacini di generazione emergenti (in primo luogo i Paesi dell'Est Europa o del Far East asiatico), con tutte le difficoltà logistiche e commerciali che questo comporta. Sempre sul piano della domanda, inoltre, numerose ricerche di mercato evidenziano un significativo rallentamento della pratica dello sci, soprattutto nelle fasce più giovani del mercato, e questo rischia di compromettere la

redditività del prodotto-chiave di molte destinazioni turistiche dell'arco alpino, che hanno costruito sulla stagione invernale il proprio modello di *business*.

Oltre ai mutamenti intervenuti nella domanda, non sono estranee a questa situazione di debolezza competitiva anche cause interne alle destinazioni, tra le quali:

- a) un approccio al mercato debole e poco strutturato, sia a livello di località (politiche di destination management), sia a livello di singola impresa (marketing mix, organizzazione e gestione): numerose ricerche hanno mostrato la prevalenza di un approccio strategico di tipo reattivo/adattivo, possibile in tempi di domanda crescente, ma non efficace per affrontare situazioni di mercato più complesse e competitive;
- b) basso grado di innovazione dell'offerta turistica nei modelli, nelle logiche, negli strumenti operativi, dove la concezione del "prodotto turistico montano" è rimasta sostanzialmente legata a pratiche turistiche – e a conseguenti modelli di scelta della destinazione – che stanno progressivamente mutando, quali il total ski o l'escursionismo;
- c) presenza di una visione "di massa" del mercato, fondata su ipotesi di crescita costante della domanda e sulla conseguente necessità di effettuare continui investimenti in strutture ricettive ed infrastrutture di supporto, attraverso cui soddisfare numeri sempre maggiori di ospiti.

Leggendo la situazione che si è descritta in chiave di marketing strategico, si può affermare che le destinazioni turistiche alpine si trovano in una situazione in cui la possibilità di rivitalizzare l'offerta dipende dalla capacità di sviluppare un'offerta complementare a quella esistente. È necessario, quindi, un ampliamento del portafoglio prodotti che consenta di affiancare a quelli tradizionali, frutto di un processo *path dependance*, prodotti innovativi in grado di suscitare l'interesse – e la disponibilità alla spesa – del mercato tradizionale di riferimento, e di nuovi segmenti di domanda. Nella fase di progettazione occorre considerare che un prodotto, in fase di avvio del proprio ciclo di vita, è caratterizzato da un alto rischio insito nella sperimentazione di un diverso modello di offerta, da incertezza dei risultati prodotti e da ritorni degli investimenti di medio-lungo termine.

All'interno di questo quadro di riferimento, per le destinazioni turistiche montane l'identificazione di strategie di offerta capaci di innovazione rispetto ai modelli sin qui seguiti sembra assumere una rilevanza particolare. La gestione della maturità dovrebbe perciò passare attraverso l'identificazione di un nuovo sentiero di sviluppo, legato ai segnali che provengono dal mercato e che indicano l'emergenza di un segmento, non più di nicchia, qualificabile come *ecoturismo*, che ha in sé differenti sfaccettature attitudinali, comportamentali e motivazionali (WTO 2002; Buckley et al. 2003; Fennell et al. 2003). Si

tratta di un segmento – la cui consistenza è crescente – di turisti che si caratterizzano per una spiccata sensibilità all’ambiente (nei suoi aspetti naturali, storici e culturali), e per una marcata attenzione al modo in cui si sviluppa *l’esperienza turistica*, in relazione sia agli impatti che questa provoca sul territorio, sia alla possibilità di conferire alla vacanza un valore di apprendimento grazie al contatto con una diversa cultura (e con le sue manifestazioni materiali).

La non precisa definizione dei confini e dei tratti distintivi di tale segmento ha generato talvolta una sovrapposizione di concetti ed un certo disorientamento semantico: forme di turismo note come turismo sostenibile, turismo responsabile, turismo naturalistico o “verde”, turismo esperienziale ed altre ancora convergono infatti nell’ecoturismo, senza esserne sinonimi. Non esiste ancora una definizione condivisa di ecoturismo, sebbene siano molteplici i tentativi in questa direzione. L’International Ecotourism Society, ad esempio, nel 1991 ha definito l’ecoturismo come “a responsible travel to natural areas that conserves the environment and improves the well-being of local people”, ossia un immergersi nelle aree naturali per comprendere la cultura e la storia naturale avendo cura di non alterare l’integrità degli ecosistemi e di garantire opportunità economiche che rendono la conservazione delle risorse naturali vantaggiose per le popolazioni locali.

La World Tourism Organization, invece, ha definito l’ecoturismo come “a complex activity, often seeking to meet a range of objectives, involving a variety of stakeholders and taking place in environmentally and economically fragile locations”. La WTO individua perciò le seguenti caratteristiche distintive dell’ecoturismo:

- si tratta di una forma di turismo *basata sulla natura*, la cui la motivazione principale consiste tuttavia nella conoscenza dell’ambiente anche dal punto di vista antropologico e culturale;
- contiene aspetti educativi ed interpretativi della realtà visitata, presupponendo un buon livello di documentazione e di preparazione prima della partenza da parte del viaggiatore;
- è organizzato in piccoli gruppi da agenzie specializzate, minimizzando gli impatti negativi sul territorio e mirando alla generazione di benefici economici per la popolazione locale.

Frequentemente, per questo insieme di caratteristiche, l’ecoturismo viene associato a forme di turismo elitarie sotto il profilo culturale, che hanno luogo in paesi in via di sviluppo, visti come gli unici in grado di poter soddisfare la domanda emergente in quanto in una fase iniziale del loro ciclo di vita turistico, e quindi maggiormente indicate a sviluppare questo tipo di offerta per via della scarsa infrastrutturazione presente e della maggiore “originalità” della loro offerta.

Al di là delle forme più ortodosse, e quindi necessariamente limitate nei numeri, il fenomeno dell'ecoturismo si presta tuttavia ad una lettura più ampia, che ne fa una delle possibili linee evolutive della domanda turistica mondiale. Esso può infatti essere definito come una forma di turismo *leisure* caratterizzato da una dimensione di *attenzione multidimensionale all'ambiente nel quale si sviluppa*, non solo da un punto di vista ecologico, ma anche economico e antropologico-culturale. L'ecoturismo è quindi capace di sostenere lo sviluppo locale, in quanto presuppone che la gestione dei capitali (strutture, infrastrutture) sia attuata da piccole/medie imprese locali, che fanno della valorizzazione del territorio/patrimonio e dei suoi prodotti la principale caratteristica di differenziazione e di tipicità dell'offerta. In questo senso, l'ecoturismo diviene una forma evoluta del turismo *leisure*, potenzialmente destinata ad assumere una certa consistenza, seppure disposta ad accettare i limiti connessi alla fruizione non distruttiva dei luoghi e delle risorse.

La soddisfazione delle attese degli ecoturisti passa attraverso la capacità delle destinazioni di approntare un sistema di offerta compatibile con i principi su cui tale forma turistica si fonda. Nel caso delle località montane, ed in particolare di quelle che hanno fatto dell'industria dello sci il proprio *core business*, questa considerazione contiene un chiaro indirizzo verso un modello di rivitalizzazione della destinazione realizzato attraverso un processo di innovazione dell'offerta, il quale non può prescindere da considerazioni in merito ai vincoli prodotti dal precedente modello di sfruttamento del territorio.

3. Uno studio di caso in una destinazione alpina di successo: ipotesi di innovazione dell'offerta in chiave di ecoturismo in Val di Fassa

Per contestualizzare le riflessioni svolte a livello teorico, verificando quale strategia di sviluppo, fra quelle individuate, sia la più adatta e la più perseguibile, è stato scelto come caso di studio la Val di Fassa, rinomata valle turistica situata nel cuore delle Dolomiti fra Trentino, Alto Adige e Veneto. Essa si presenta come una destinazione turistica *community*¹ di successo in fase di consolidamento, dove è necessario stabilire una direzione di indirizzo strategico che consenta di mantenerne la competitività. Si tratta infatti di una delle più importanti e

¹ Le destinazioni turistiche *community* si caratterizzano per l'ampio coinvolgimento degli operatori locali nell'attività turistica, e per la conseguente diffusione del controllo delle risorse e delle attività imprenditoriali nel territorio. Questo comporta una particolare forma di divisione del potere fra gli attori, e l'esistenza di meccanismi specifici di assunzione delle decisioni collettive, che qualificano l'azione di *destination management* quale meccanismo di coordinamento che si colloca nell'area del meta-management. Come tali, si differenziano profondamente dalle destinazioni di tipo *corporate*, del tutto assimilabili alle imprese grazie al controllo centralizzato delle risorse che ne è caratteristico. Sul tema, Flagested e Hope (2001) e Martini (2005, Cap.3).

conosciute mete internazionali del turismo montano², caratterizzata da una doppia stagionalità. La Val di Fassa, inoltre, in applicazione alla Legge Provinciale n. 8 del giugno 2002 della Provincia Autonoma di Trento, dispone di una struttura centrale di ambito per il marketing turistico (Azienda per il Turismo) che riunisce gli attori locali in una logica di sistema e si configura, quindi, come un'organizzazione in grado di svolgere funzioni di destination management. Essa pertanto costituisce un significativo terreno di verifica per l'applicabilità dell'approccio strategico alla destinazione descritto all'inizio del presente lavoro.

Da un punto di vista empirico la ricerca è stata articolata in due distinte fasi di analisi: la prima, sviluppata attraverso un'attività di *desk analysis*, volta alla valutazione delle infrastrutture sciistiche della valle; la seconda, attuata attraverso una ricerca sul campo, volta ad identificare il profilo dell'ospite che soggiorna in valle durante il periodo invernale.

Il primo step di analisi ha l'obiettivo di verificare la consistenza della "capacità produttiva" espressa dalla destinazione, al fine di stabilire se siano auspicabili ulteriori investimenti in tale direzione, oppure se la dotazione impiantistica sia sufficiente in relazione ai flussi turistici presenti. Il secondo vuole verificare il comportamento dei turisti al fine di stabilire se si possano evidenziare anche nel profilo della domanda invernale della valle, tipicamente di massa, motivazioni e comportamenti avvicinati alla pratica dell'ecoturismo.

3.1 Il sistema impiantistico

L'analisi si è focalizzata sul circuito piste-impianti presente nella parte alta della Valle, relativa alle zone sciistiche dei Comuni di Canazei, Campitello di Fassa e Pozza di Fassa in quanto collegata ad Alba di Canazei tramite il circuito impiantistico³ (Figura 2). L'alta valle si presenta come una realtà sciistica tra le più affermate, potendo contare su 36 impianti di risalita e 35 piste da sci di diversa difficoltà e lunghezza che si distende lungo una superficie pari a 36,458 km. Nella stagione 2004/05 sono stati venduti un totale di 326.291 ski-pass, di cui 96.331 di Valle e 229.908 Superski⁴.

² La Val di Fassa è l'ambito maggiormente turistico a livello di presenze e arrivi del Trentino; la valle nel 2005 ha registrato circa 4 milioni di presenze distribuite per circa il 54% nella stagione invernale e per il restante 46% in quella estiva, mentre la capacità ricettiva per l'anno considerato ammonta a 48.272 posti letto.

³ Tali zone sciistiche corrispondono alla ski-area Belvedere/Pordoi, Col Rodella, Ciampac, Buffaure e Marmolada parte trentina (zona diga di Fedaiia), che sono ricomprese nel comprensorio sciistico Val di Fassa/Carezza.

⁴ Skipass che permette di usufruire, in aggiunta alle piste presenti in valle, di tutti gli impianti presenti nei comprensori sciistici che fanno parte del Dolomiti Superski.

Figura 2: Le ski-area del'Alta Val di Fassa



Fonte: www.fassa.com

Da un punto di vista qualitativo, il sistema impiantistico presenta una dotazione eccellente con impianti di ultima generazione che offrono numerose possibilità di muoversi “con gli sci ai piedi” in tutto il comprensorio, e una rete di piste varia sia per tipologia che per posizione.

In una prospettiva quantitativa, basata sulla valutazione dell'utilizzo degli impianti a fune, emerge come le infrastrutture impiantistiche non siano utilizzate al pieno delle proprie potenzialità, e vi siano ampi margini di sfruttamento. Al fine di comprendere la quantità di lavoro svolta dagli impianti rispetto alle loro potenzialità, ci si è avvalsi del coefficiente di utilizzo degli impianti, chiamato tasso di utilizzo lordo⁵ (TUL), ottenuto dal rapporto tra il numero di passaggi nell'arco di tempo preso a riferimento – la stagione ed i singoli mesi che la compongono – ed i passaggi massimi teorici effettuabili nello stesso periodo di tempo, ossia la portata massima teorica⁶.

L'analisi ha preso in considerazione dapprima il tasso di utilizzo lordo *reale*, e in un secondo momento il tasso di utilizzo lordo *potenziale*. I due tassi si differenziano per il numero di passaggi agli impianti considerato: nel primo caso TUL il dato reale registrato ai cancellotti d'imbarco, mentre nel secondo, il tasso potenziale, indicatore del massimo grado di utilizzo che gli impianti possono portare, in relazione alle proprie caratteristiche tecniche e alle

⁵ Il TUL è lordo in quanto è possibile che in alcuni giorni della stagione gli impianti rimangano chiusi per ragioni legate al clima o a problemi tecnici.

⁶ La portata massima teorica in t è calcolata moltiplicando la portata complessiva degli impianti le ore di esercizio medio giornaliero, per il numero di giorni di apertura (portata impianti × h × gg).

presenze della valle. Il TUL potenziale è stato ottenuto moltiplicando i pernottamenti potenziali per il numero medio di passaggi al giorno per persona⁷. L'esame del TUL potenziale ha consentito di prendere in considerazione la capacità ricettiva della Valle e di rapportarla alla capacità di portata degli impianti, con lo scopo di verificare se la capacità ricettiva dell'area e la *capacità ricettiva dell'area sciabile* siano o meno in equilibrio. L'equilibrio è stato calcolato considerando il caso limite di piena occupazione dei posti letto per l'intera stagione. In tal modo si è ottenuta una misura di soglia in grado di segnalare il massimo tasso di utilizzo lordo potenziale (TULP) che gli impianti a fune raggiungerebbero in una situazione di piena saturazione della Valle.

I TUL ottenuti – reale e potenziale – sono stati entrambi ricalcolati valutandone i casi limite, prendendo in considerazione le effettive ore e giornate di apertura degli impianti. Nel corso della stagione invernale infatti, vi è una grande variabilità del numero di sciatori, non solo durante i diversi periodi della stagione ma anche durante l'arco della stessa giornata. Si possono osservare picchi massimi in corrispondenza delle festività o di alcune ore del giorno, minimi nei giorni feriali o in concomitanza di condizioni atmosferiche avverse. Il tasso di utilizzo quindi è una variabile che può discostarsi non solo rispetto al valore medio mensile, ma anche nell'ambito della stessa giornata, passando da un valore massimo ad uno minimo, in funzione delle situazioni di affollamento. Per questo motivo, si è ritenuto opportuno ricalcolare il tasso di utilizzo lordo mensile considerando un numero minore di giornate di apertura mensili ed un numero minore di ore di apertura, al fine di non sottostimare il fenomeno indagato. L'individuazione del numero di giornate e di ore di apertura si è basata sul vissuto turistico della Val di Fassa⁸.

Per quel che riguarda il tasso di utilizzo lordo *reale* (TULR) degli impianti, a livello stagionale esso si è assestato su un valore pari al 25,50% nella situazione iniziale, e pari a 42,89% nella situazione più estrema – 86 giornate di apertura stagionale e 6h di utilizzo giornaliero (Tabella 1). Anche considerando il tasso nei diversi mesi, esso raggiunge, in una

⁷ I *pernottamenti potenziali* sono ricavati moltiplicando il n. di posti letto (calcolato aumentando del 15% il dato ufficiale per la parte relativa agli alloggi privati, in modo tale prendere in considerazione anche il non dichiarato), per i giorni di apertura degli impianti. Il *numero medio di passaggi al giorno per persona* è dato dal rapporto tra la media dei passaggi stagionali (passaggi stagionali su arrivi stagionali) e permanenza media.

⁸ All'interno della stagione invernale, che si apre solitamente agli inizi del mese di dicembre e si chiude a ridosso della Pasqua, le giornate di apertura sono state ridotte del 30%, passando da 124 ad 86, mentre per le ore si è calcolata un'apertura pari a 6h, invece che le canoniche 7h. Tali valutazioni sono state effettuate considerando fattori climatici e fattori relativi all'andamento dei flussi turistici invernali. Risulta importante evidenziare che il tasso di utilizzo ottenuto può presentare tuttavia dei margini di sottostima legati al fatto di non tener conto del fenomeno dell'escursionismo. Tale fenomeno, tuttavia, non è rilevante nell'alta Valle, dove si concentra la maggior parte dei caroselli sciistici.

situazione di concentrazione di afflusso di sciatori, al massimo un valore pari al 57,13%, evidenziando come vi sia un 40% utilizzo dell'impianto non sfruttato.

Tabella 1: Tasso di utilizzo lordo reale

Periodo	124 gg		86 gg	
	7h	6h	7h	6h
Dicembre 04	20,41%	23,81%	48,97%	57,13%
Gennaio 05	31,89%	37,20%	41,19%	48,05%
Febbraio 05	32,71%	38,16%	36,63%	42,74%
Marzo 05	22,55%	26,31%	34,95%	40,77%
Aprile 05	6,88%	8,03%	9,83%	11,47%
Totale stagione	25,50%	29,75%	36,77%	42,89%

Fonte: ns elaborazione su dati Consorzio Impianti a Fune Val di Fassa/Carezza e Ufficio Impianti a Fune della PAT

Il tasso di utilizzo potenziale presenta in alcuni mesi dei valori che superano la capacità di utilizzo degli impianti, sia considerando un numero di ore pari a 7, che nel caso in cui i turisti sciino una media di 6h al giorno (Tabella 2).

Tabella 2: Tasso di utilizzo lordo potenziale

Periodo	124 e 86 gg ⁹	
	7h	6h
Dicembre 04	61,17%	71,37%
Gennaio 05	124,47%	145,22%
Febbraio 05	115,41%	134,64%
Marzo 05	87,66%	102,27%
Aprile 05	8,57%	9,99%
Totale stagione	70,98%	82,81%

Fonte: ns elaborazione su dati Consorzio Impianti a Fune Val di Fassa/Carezza e Ufficio Impianti a Fune della PAT

In alcuni periodi dunque gli impianti *potrebbero* essere utilizzati in misura maggiore delle loro potenzialità. Il punto centrale delle considerazioni in merito a questo risultato verte sulla forma verbale utilizzata: il condizionale. Infatti, alla base del calcolo del TULP vi è l'ipotesi estrema di pieno sfruttamento della capacità ricettiva di Valle nell'arco di tutta la stagione invernale, ipotesi che i dati ufficiali relativi a presenze e arrivi non avvalorano. Infatti le presenze registrate nella zona oggetto di indagine sono il 39% dei pernottamenti potenziali per un'apertura impiantistica stagionale pari a 124 giorni, mentre raggiungono il 56% nel caso di un'apertura di 86 giorni, valori molto al di sotto dei valori limite considerati (Tabella 3).

⁹ La variazione del numero di giornate di apertura non incide nel calcolo dell'indicatore, in quanto i valori che si rapportano per ottenerlo vengono entrambi ridimensionati della stessa misura, lasciando in tal modo invariato il rapporto.

Tabella 3: Confronto tra pernottamenti potenziali, arrivi e presenze

Periodo	Pernottamenti potenziali		Arrivi	Presenze
	124 gg	86 gg		
Dicembre 04	646.055	269.190	35.686	163.022
Gennaio 05	834.487	646.055	72.614	386.151
Febbraio 05	753.731	672.974	67.327	384.105
Marzo 05	834.487	538.379	51.139	331.453
Aprile 05	269.190	188.433	4.997	22.001
Totale stagione	3.337.950	2.315.030	231.762	1.286.732

Fonte: ns elaborazione su dati Consorzio Impianti a Fune Val di Fassa/Carezza e Ufficio Impianti a Fune della PAT

Gli indici di utilizzo reale e potenziale ottenuti sulla base dei diversi parametri di utilizzo degli impianti a fune, mostrano chiaramente come l'alta Valle sia dotata di un'infrastrutturazione impiantistica che non viene utilizzata al massimo delle proprie potenzialità. Dal punto di vista della capacità di trasporto del sistema non sembra esserci quindi la necessità di un potenziamento del circuito impiantistico dell'alta Val di Fassa. Questa necessità non è sentita neanche dall'ospite invernale della valle, come dimostrano gli alti livelli di soddisfazione per la varietà e la raggiungibilità delle piste e per la qualità degli impianti registrati nella rilevazione invernale svolta durante la stagione 2004/05¹⁰.

Vi sono poi altre due indicazioni che sostengono tale affermazione e riguardano la valutazione delle serie storiche relative al numero dei passaggi e al numero di skipass venduti. Per quanto riguarda il primo aspetto, è stato registrato dalla stagione 1996/97 a quella 2004/05 un incremento del numero di passaggi pari al 36,67%. Tuttavia, gli incrementi annuali mostrano come nel corso delle ultime stagioni vi sia stato un assestamento del numero di sciatori¹¹. Anche il numero di skipass venduti ha subito una contrazione nel corso degli anni, e si è registrata una lieve diminuzione del numero di skipass complessivamente venduti pari all'1,16% dalla stagione 2000/01 a quella 2004/05¹².

Le considerazioni esposte danno conferma all'ipotesi inizialmente formulata, relativa alla necessità di intraprendere una rivitalizzazione della destinazione non basata su una strategia di consolidamento del modello attuale, ma realizzata attraverso un processo di innovazione del prodotto turistico espresso.

¹⁰ Si rimanda al paragrafo successivo per una trattazione in merito al profilo dell'ospite invernale che soggiorna in alta Val di Fassa.

¹¹ Le ski-area Buffaure e Ciampac mostrano nell'ultima stagione un andamento anomalo rispetto a quello generale, dovuto alla costrizione degli impianti di collegamento fra le due aree.

¹² La fonte di tali dati è il Consorzio Impianti a fune Val di Fassa/Carezza.

3.2 Il profilo dell'ospite invernale

L'ipotesi che vede l'adozione di una strategia di rivitalizzazione come la strada migliore da intraprendere, è confermata anche dalle considerazioni relative al profilo dell'ospite che sceglie la Val di Fassa come metà delle proprie vacanze, ottenute da una ricerca sul campo, nel corso della stagione invernale 2005/06. La ricerca è stata effettuata nel periodo compreso fra Natale 2005 e metà marzo 2006, con l'obiettivo di analizzare i processi decisionali adottati dai turisti che frequentano l'alta Val di Fassa durante il periodo invernale, di indagarne il comportamento e di individuare alcuni profili comportamentali di tali ospiti.

Come metodo di indagine, si è scelto di utilizzare la tecnica delle interviste dirette, realizzate attraverso un questionario a domanda chiusa progettato seguendo il modello entità-relazioni¹³. La rilevazione ha coinvolto due categorie di strutture ricettive, quelle alberghiere (13 strutture), e quelle extra-alberghiere (3 Uffici Turistici e un'agenzia per l'affitto degli appartamenti). L'utilizzo di tre differenti tipi di strutture in cui effettuare la rilevazione ha permesso di raggiungere molteplici tipologie di ospiti, non solo coloro che soggiornano in albergo, ma anche coloro che prediligono strutture extra-alberghiere. Tra questi ultimi, l'ausilio dell'agenzia immobiliare ha consentito di intercettare chi ha optato in particolare per la scelta di un appartamento.

Al fine di misurare con maggior precisione il fenomeno oggetto di indagine, evitando eventuali distorsioni legate a fattori contingenti quali le vacanze di Natale e la presenza di gruppi organizzati concentrata in determinate settimane, ed al fine cogliere in maniera completa le caratteristiche degli ospiti che soggiornano in Valle nell'arco della stagione invernale, la rilevazione è avvenuta in modo continuativo nelle strutture extra-alberghiere¹⁴, mentre in quelle alberghiere è stata effettuata in 4 distinti periodi¹⁵.

Per la definizione del campione, si è ricorsi a un campionamento stratificato e sistematico, stabilendo un'ampiezza campionaria pari a 950 questionari¹⁶, ritenuta rappresentativa della popolazione oggetto di indagine. La stratificazione del campione tra le strutture ricettive e tra i diversi periodi della stagione è avvenuta in base ai dati statistici relativi alle presenze,

¹³ Thalhiem (1998).

¹⁴ Nelle strutture extra-alberghiere, per motivi legati al carico di lavoro durante le festività natalizie, la rilevazione ha avuto inizio il 9 gennaio.

¹⁵ I periodi prescelti sono stati la settimana tra Natale e Capodanno, la terza settimana di gennaio, la settimana di Carnevale e la seconda settimana di marzo. Considerata la struttura prevalentemente familiare degli alberghi e la disponibilità di tempo messa a disposizione per la ricerca, non era, infatti, pensabile coinvolgere gli albergatori in modo continuativo nel corso dell'intera stagione invernale. La rilevanza dei periodi prescelti ha tuttavia garantito la bontà e la completezza del dato raccolto.

¹⁶ Di cui 450 questionari somministrati in albergo, 300 presso gli uffici informativi dell'Azienda per il Turismo e 200 tramite un'agenzia di affittanza.

aumentando il numero di questionari da somministrare nelle strutture extra-alberghiere a causa di una possibile sottostima dei dati ufficiali dovuta al fenomeno del sommerso.

La sistematicità del campionamento è stata garantita dalla definizione di un passo giornaliero per quel che riguarda gli uffici di informazione turistica, settimanale per quel che riguarda l'agenzia di affittanza, e mensile per quel che riguarda le strutture alberghiere.

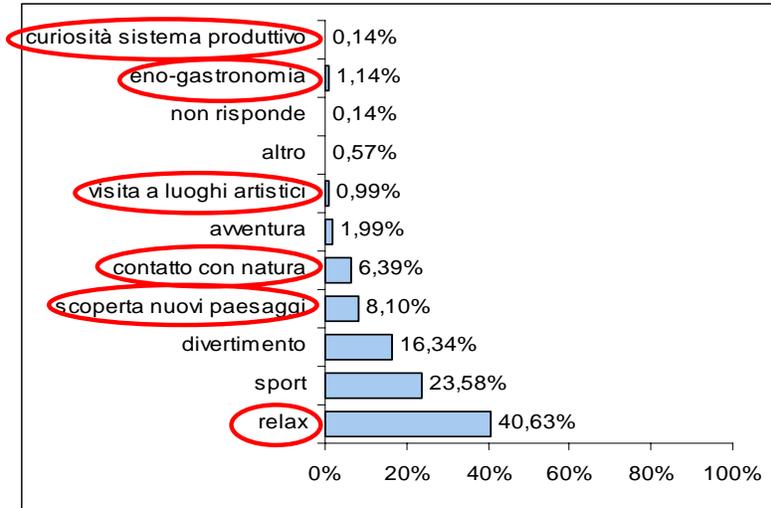
Alla fine del periodo di rilevazione, sono stati raccolti 754 questionari, con un tasso di *redemption* complessivo pari al 79,37%. I 754 questionari sono stati elaborati seguendo due linee di analisi: un primo livello relativo all'analisi delle frequenze relative, ed un secondo livello – più approfondito – volto a verificare l'entità delle relazioni emerse fra i dati con la tecnica di analisi multivariata *analisi delle corrispondenze*.

I turisti che scelgono di trascorrere una vacanza in Val di Fassa durante la stagione invernale hanno un'età compresa prevalentemente tra i 30 e i 55 anni (63%), e presentano un buon livello di istruzione: il 40% è in possesso di un diploma di laurea, mentre il 46% di un diploma di scuola superiore. Gli ospiti sono prevalentemente italiani (59%) ed europei (39%), e raggiungono la destinazione scelta come metà di vacanza tramite mezzo proprio (83,16%). I nuclei turistici maggiormente presenti sono la coppia, gli amici e la famiglia, rispettivamente il 35%, il 27% ed il 26% degli intervistati. L'ospite, che permane per un periodo compreso tra una (79%) e due settimane (12%), preferisce recarsi in valle autonomamente o in piccoli gruppi (79,71%). Solo 11,33% dichiara infatti di privilegiare i grandi gruppi, mentre il 18,83% predilige i gruppi di medie dimensioni. La bassa stagione rappresenta il periodo di vacanza prediletto (41,25%), mentre il 19,10% degli intervistati dichiara di preferire l'alta stagione. Per il restante 39,66% non c'è differenza tra l'una e l'altra.

La Val di Fassa presenta un alto grado di fidelizzazione (66,84%), pur conservando un buon appeal anche sui nuovi ospiti (33,16%).

La motivazione prevalente che induce il turista a scegliere la destinazione è identificabile nel desiderio di rilassarsi e di stare a contatto e conoscere l'ambiente naturale e culturale locale (57,39%). Gli altri *fattori push* si riferiscono alle molteplici possibilità di praticare attività sportive offerte dalla valle (23,58%) e al desiderio di avventura e di divertimento, che muove il 18,32% degli ospiti (Figura 3). La modalità "altro" identifica coloro che soggiornano in Val di Fassa prevalentemente per trascorrere del tempo con la propria famiglia, a dispetto quindi del luogo in cui ci si trova.

Figura 3: Principale motivazione di vacanza

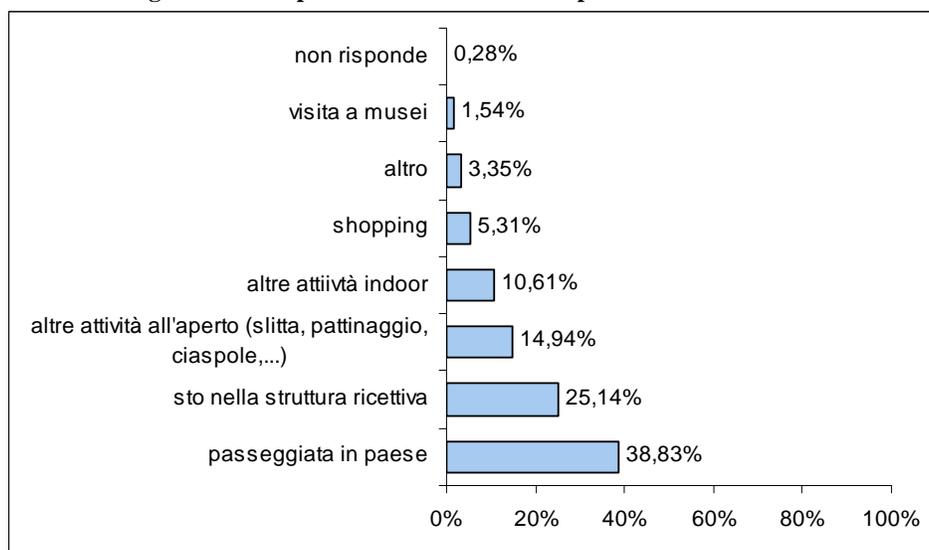


Fonte: ns. elaborazione

L'analisi dei comportamenti che il turista adotta in loco è stata svolta considerando in un primo momento un livello specifico, relativo al comportamento sciistico, e successivamente un livello più generale. Gli ospiti che praticano un'attività sportiva sciano prevalentemente tra le 4 e le 6 ore (66,18%). In particolare, il 25% scia cinque ore, il 24% ne scia sei ed 18% quattro. L'attività sciistica più praticata è lo sci da discesa, sport esercitato dal 70% degli ospiti. Buon successo riscuote anche la pratica dello sci alpinismo, effettuata da un ospite su cinque. Fondo e snowboard sono praticati dal 10% degli sciatori, mentre vi è un 8% degli ospiti che si reca in Val di Fassa senza praticare alcuna pratica sciistica.

Nel tempo non dedicato allo sci, la principale attività svolta è la passeggiata in paese. Gli ospiti amano poi rimanere nella struttura ricettiva e praticare altre attività all'aperto e indoor. Minore è la percentuale di coloro che si dedicano allo shopping o visitano i pochi musei aperti presenti sul territorio (Figura 4).

Figura 4: Principale attività svolta nel tempo non dedicato allo sci



Fonte: ns. elaborazione

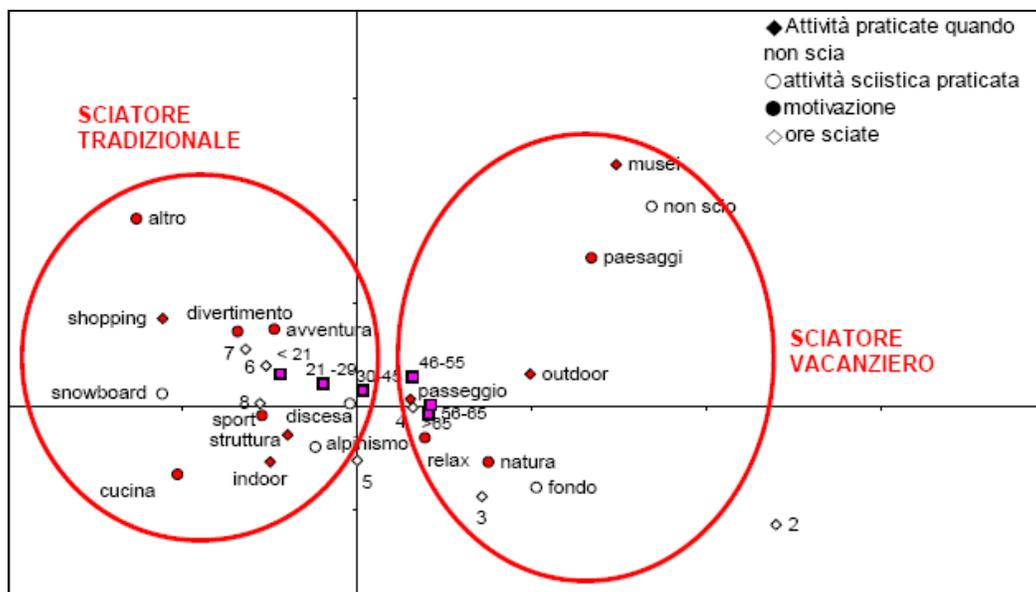
Le tematiche legate alla definizione di un profilo dello sciatore della Val di Fassa sono state approfondite attraverso l'applicazione dell'Analisi delle Corrispondenze. Dalla mappa presentata in Figura 5 si possono individuare due precise configurazioni di punti che rappresentano due distinti profili di turisti sciatori¹⁷. Il primo profilo, identificabile dall'analisi dei punti posti nella parte sinistra della mappa, si riferisce allo sciatore *tradizionale*¹⁸. Le motivazioni che spingono questi turisti, di età inferiore ai 30 anni, a frequentare la Valle sono il desiderio di praticare sport, la voglia di divertimento e di avventura. La media delle ore in cui vengono praticate le attività sciistiche, essenzialmente discesa e snowboard, va dalla 6 alle 8 ore. Coerentemente a ciò, le attività praticate nelle ore non dedicate allo sci – quando non si decide di rimanere nella struttura ricettiva, si limitano ad altre attività indoor (come il *wellness*).

L'altro profilo individuato nella parte destra della rappresentazione grafica, rappresenta lo sciatore *vacanziero*, di età più matura, spinto da motivazioni legate al desiderio di relax e di contatto con la natura. Tale sciatore ama dedicarsi non solo alla pratica sciistica (la media delle ore di sci va dalle 2 alle 5 ore), ma anche ad altre attività all'aperto, ed all'approfondimento della conoscenza della località.

¹⁷ Bisogna ricordare che la rappresentazione ottenuta attraverso l'analisi delle corrispondenze non consente di assegnare univocamente ogni intervistato ad uno dei profili individuati: alcuni individui, infatti, posseggono alcune caratteristiche tipiche di uno dei profili ed altre dell'altro. Non è possibile quindi quantificare il numero di turisti appartenenti a ciascuno dei raggruppamenti.

¹⁸ Definizione proposta da Minghetti V. (2002), "Il turista della neve in Italia. Profilo, esigenze, nuovi modelli di consumo", in Pechlaner H., Manente M. (A cura di) (2002).

Figura 5: Il profilo del turista sciatore



Fonte: ns. elaborazione

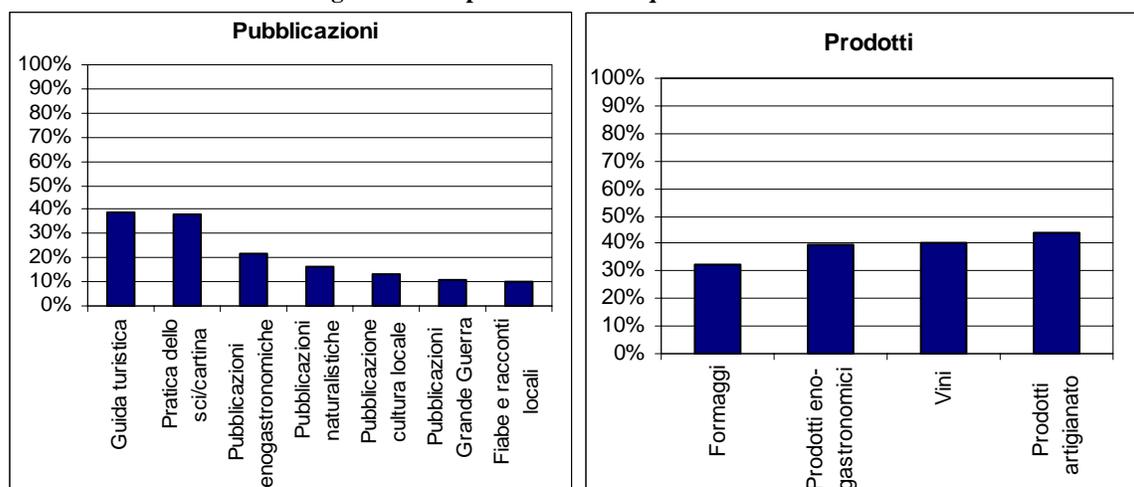
Passando ad un livello più generale di analisi del comportamento, è interessante notare come i turisti dimostrino un interesse ad approfondire la conoscenza delle peculiarità della destinazione visitata, appropriandosi dell’offerta ambientale che il luogo mette a disposizione. Tale attenzione emerge sia dalla partecipazione ad attività organizzate dalla comunità locale sul territorio e dalla frequentazione di strutture depositarie della cultura locale, che dalla propensione all’acquisto di pubblicazioni e prodotti locali.

Per quel che riguarda le attività promosse dalla destinazione, il 68% degli ospiti si dichiara disponibile a partecipare a manifestazione ed eventi espressione della comunità locale, in quanto connessi alle caratteristiche, alle tradizioni, agli usi e costumi locali. Anche la frequentazione di locali tipici (69%) e di strutture museali (11%) è un indicatore del desiderio di approfondire la conoscenza del luogo di vacanza.

A livello di pubblicazioni, circa il 40% dichiara di aver consultato o acquistato una guida e delle cartine relative alla pratica dello sci e ad altre escursioni possibili. Un turista su cinque afferma di aver acquistato pubblicazioni relative alla cultura eno-gastronomica del luogo, mentre vi è una percentuale di turisti, compresa fra il 10 ed il 17%, che è interessata ad acquistare materiale relativo alla cultura locale (Figura 6).

Rispetto ai prodotti, le percentuali riferite agli acquisti di prodotti locali, distribuiti su formaggi, prodotti eno-gastronomici, vini e prodotti dell'artigianato¹⁹, si dispongono su un livello pari al 40% degli intervistati.

Figura 6: Comportamento d'acquisto del turista



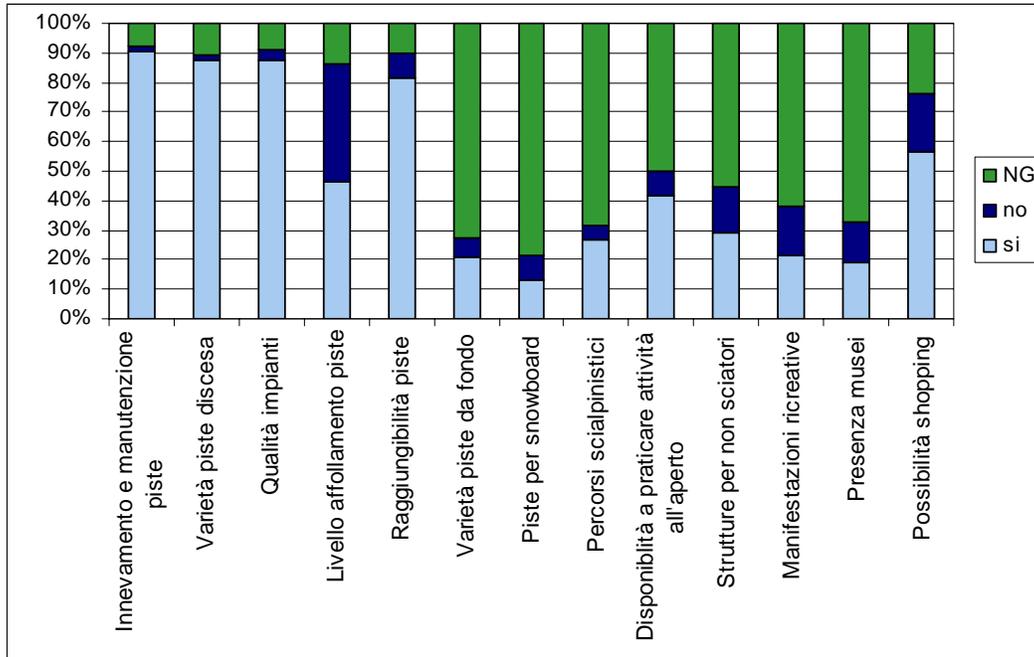
Fonte: ns. elaborazione

L'interesse e l'attenzione verso la cultura locale influenza anche la scelta della sistemazione: il 56% infatti attribuisce un'importanza elevata alla provenienza locale dei prodotti che troverà nella struttura ricettiva, mentre il 32% pone molta attenzione al fatto che le ricadute dei proventi del turismo permangano sul luogo.

Il livello di soddisfazione per i servizi sperimentati si è rivelato molto positivo per quanto riguarda sia relativi alla pratica di attività sportive, mentre per quel che riguarda gli altri servizi di intrattenimento, culturali e ricreativi, è prevalsa un'incapacità di giudizio, legata prevalentemente alla scarsa conoscenza del servizio stesso (Figura 7).

¹⁹ Classificazione proposta da Nomisma (2001).

Figura 7: Comportamento d'acquisto del turista



Fonte: ns. elaborazione

Il tema della sensibilità ambientale dei turisti che frequentano la valle occupa una posizione centrale all'interno della ricerca, considerato come uno degli indicatori chiave per identificare la nuova propensione del turista invernale verso una diversa modalità di vacanza.

Il 76% degli intervistati non solo ritiene necessario porre qualche vincolo ad un ulteriore sfruttamento turistico della valle, ma ha anche affermato come tali limitazioni contribuiscono ad aumentare il valore dell'esperienza turistica vissuta. Il 47% si dichiara disposto a pagare una maggiorazione del prezzo della propria vacanza – pari a un 5% per il 54% degli intervistati ed a un 10% per il 37% - per sostenere le comunità locali e l'ambiente. Questi dati riflettono un atteggiamento di profonda coscienza, di rispetto per le caratteristiche intrinseche della destinazione turistica stessa e non ultimo di coerenza con la motivazione principale che li ha spinti a scegliere una vacanza in Val di Fassa.

4. Considerazioni conclusive

L'analisi del profilo comportamentale degli ospiti intervistati rileva la presenza di un segmento consolidato di sciatori, che denota segnali di apertura verso una fruizione del territorio più attenta ed una richiesta crescente di servizi complementari o alternativi allo sci tradizionale. Si è quindi riscontrato un cambiamento nella struttura della domanda in linea con

quanto evidenziato a livello di tendenza generale, in cui il turista si reca in montagna non esclusivamente per la pratica dello sci, ma attirato da altri fattori quali la possibilità di stare a contatto con la natura e la pratica di altre attività alternative allo sci, più morbide e meno impegnative anche sotto il profilo dei costi.

La considerazione di questo risultato, unito ai dati che emergono dall'analisi del sistema impiantistico della Val di Fassa, chiarisce la necessità di ridefinire il tradizionale modello di offerta al fine di mantenere la propria competitività sul mercato: in chiave di analisi strategica emerge da un lato che la "capacità produttiva" espressa dalla destinazione, misurata in termini sia di ricettività, sia di portata degli impianti di risalita, non è utilizzata al pieno delle sue possibilità; dall'altro, sul fronte della domanda, inizia ad emergere fra gli ospiti la richiesta di un'occupazione del tempo libero che preveda non solo la pratica dello sci, ma anche la scoperta delle tradizioni e della realtà culturale del luogo, in tutte le sue espressioni.

Il mantenimento della forza attrattiva della Val di Fassa, e quindi della competitività della destinazione sul mercato internazionale, sembra perciò essere legata non al consolidamento (penetrazione del mercato) o alla totale diversificazione dell'offerta esistente, ma alla rivitalizzazione della destinazione attraverso forme di innovazione dell'offerta capaci di cogliere gli interessi emergenti della domanda (ecoturismo). L'evoluzione dei servizi offerti necessita di essere progettata considerando la possibilità di rafforzare la doppia stagionalità. In tal modo è possibile aumentare la capacità di generazione di reddito per le imprese locali non agendo sull'intensità, ma sulla durata della vacanza.

Dalla ricerca condotta emerge come, al di là delle difficoltà operative collegate all'applicazione di un tale modello ad una destinazione, sulle quali ci siamo brevemente soffermati nella parte introduttiva, i metodi dell'analisi strategica possano essere applicati al turismo al fine di guidare il processo di rivitalizzazione delle destinazioni turistiche necessario per mantenerne la competitività.

Bibliografia

- Ansoff H.I. (1974), *Strategia aziendale*, ETAS, Milano
- Ansoff H.I. (1980), *Management strategico*, ETAS, Milano
- Buckley R., Pickering C., Weaver D.B. (Editors) (2003), *Nature-based tourism, environment and land management*, CABI Publishing, Wallingford Oxon
- Butler R.W. (1980), "The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources", in *Canadian Geographer*, Vol. 24, n. 1, 5-12
- Fennell D.A., Dowling R.K. (Editors) (2003), *Ecotourism policy and planning*, CABI Publishing, Wallingford, Oxon
- Flagestad A., Hope C.A. (2001), "Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective" in *Tourism management*, vol. 22, n. 5
- Franch M. (2002), *Alpine Tourism and Tourism Protocol: The Profile of the Tourist in the Dolomites Summer Season 2001*, EURAC, Bolzano
- Franch M., Martini U. (2002), *Il profilo comportamentale del turista estivo nelle Dolomiti*, in Pechlaner H., Manente M. (2002) (A cura di), *Manuale del turismo montano. Prospettive, cambiamenti e strategie di management*, TUP, Milano
- Godfrey K., Clarke J. (2000), *The Tourism Development Handbook*, Cassell, London
- Macchiavelli A. (2006), *Il turismo montano tra continuità e cambiamento*, Franco Angeli, Milano
- Martini U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli Editore, Torino
- Nomisma (2001), *Prodotti tipici e sviluppo locale : il ruolo delle produzioni di qualità nel futuro dell'agricoltura italiana : VIII Rapporto Nomisma sull'agricoltura italiana*, Il sole 24 ore, Milano
- Pechlaner H., Manente M. (2002) (A cura di), *Manuale del turismo montano. Prospettive, cambiamenti e strategie di management*, TUP, Milano
- Phillips P.A., Moutinho L. (1998), *Strategic planning systems in hospitality and tourism*, CABI publishing, Wallingford, Oxon
- Poon A. (1993), *Tourism, technology and competitive strategies*, CABI Publishing, Wallingford, Oxon
- Ritchie J.R.B, Crouch G.I. (2000), "The competitive destination: a sustainable perspective" in *Tourism Management*, vol. 21, n. 1
- Thalheim B. (1998), *Entity-relationship modelling. Foundations of database technology*, Springer, New York
- Vellas F., Bècherel L. (1999), *The international marketing of travel and tourism. A strategic approach*, Macmillan Press, London
- WTO (2002), *The Italian Ecotourism Market*, Madrid, WTO