Nel 2005, introducendo il 4° Congresso Mondiale del Turismo della Neve e della Montagna nel Principato di Andorra, Peter Keller, direttore scientifico, affermava: *"Le tourisme de neige et de montagne n'est plus à la mode. Il perd des parts de marché dans la plupart des pays traditionnels de tourisme. Dans les pays touristiques en émergence il n'est pas un facteur majeur de croissance"*[1]. È peraltro ben noto che le condizioni più critiche venivano vissute dalle piccole stazioni, in particolare da quelle a più bassa quota che, a causa della sempre maggiore scarsità di neve e della pressoché nulla diversificazione dell'offerta rispetto alle destinazioni più competitive, ne soffrivano drasticamente la concorrenza, senza riuscire a ritagliarsi un proprio spazio nel mercato.

## CONDIZIONI FAVOREVOLI

A soli cinque anni di distanza, le cose sembrerebbero in via di cambiamento e non sono pochi gli operatori e i commentatori che lo mettono in evidenza, attribuendo all'effetto neve gran parte dei successi recenti della maggior parte delle località sciistiche[2]. Non vi è dubbio che in questi ultimi anni il turismo alpino invernale abbia conseguito risultati migliori di altre tipologie turistiche, pur in un contesto economico recessivo, e che la neve abbondante delle ultime tre stagioni sia stato il fattore decisivo di questa ripresa, come d'altra parte confermano chiaramente i dati di vendita delle attrezzature sciistiche, che indicano un incremento, seppur modesto, nelle ultime due stagioni. Proprio questa nuova condizione, che ha garantito agli operatori in maggiore sofferenza un certo respiro, sembra aver favorito l'avvio di un processo di evoluzione che era nell'aria e che era frenato dal timore di scarse prospettive di successo. Le ultime stagioni, infatti, a dispetto di alcuni dati contrastanti[3], sembrano essersi concluse con una buona tenuta, se si considera che il Trentino Alto Adige, che da solo raccoglie circa il 60% del turismo montano invernale, ha fatto segnare in tutte le annate (con la sola eccezione del 2008-09 per l'Alto Adige) un andamento decisamente favorevole (Tabella 1).

Al buon andamento delle ultime due stagioni ha concorso anche la crisi economica che ha frenato la tentazione di viaggi costosi e ha quindi limitato la concorrenza delle opportunità turistiche alternative, favorendo i movimenti di prossimità, i soggiorni di breve durata e l'utilizzo delle seconde case. L'abbondanza di neve e un rinnovato interesse degli sciatori per le località "vicine a casa" ha così consentito che anche località di bassa quota, che solo qualche anno fa venivano considerate senza prospettive per il futuro, ritrovassero un loro ruolo nel mercato del turismo della neve e fossero maggiormente stimolate a individuare una propria specificità.

Se dunque nella prima parte dell'ultimo decennio era andata ampliandosi la forbice tra stazioni più organizzate, con vaste aree sciabili in alta quota, e stazioni più piccole, ad altitudini più basse e con minori potenzialità di offerta[4], oggi questo *gap* sembra essersi ridotto e vede le stazioni minori nelle condizioni di poter svolgere un ruolo concorrenziale, anche in forza di specializzazioni e caratterizzazioni che cominciano a rendersi visibili e che motivano le scelte del visitatore nei loro confronti.

Del resto, in un mercato che per il momento può ancora considerarsi saturo a livello mondiale, anche se all'orizzonte si manifestano i segnali di nuove consistenti quote di domanda potenziale per i paesi alpini (si pensi ai vicini mercati dell'est europeo, già visibilmente presenti sulle nostre piste), la diversificazione e la ricerca dell'*Unique Selling Proposition* (USP) della destinazione non può che essere la strategia più efficace di competitività, come frequentemente viene da più parti evocato. Ma quali sono i fattori di mutamento del mercato che hanno maggiormente impattato sulle destinazioni della neve? E, soprattutto, in quale misura queste si sono mostrate sensibili a raccoglierne la provocazione e a imboccare nuovi orientamenti?

## SEMPRE MENO TEMPO PER LE VACANZE

Ancora una volta ci troviamo a registrare che continua la tendenza alla riduzione del periodo di soggiorno[5]. Il fenomeno è ben noto e sembrava ormai giunto a una sorta di capolinea, ma la crisi economica sembra averlo rilanciato; il problema nel caso delle destinazioni della neve è più accentuato perché il soggiorno montano invernale è di norma già tendenzialmente breve.

La settimana bianca non rappresenta più la formula privilegiata della vacanza sulla neve, sostituita dal week end più o meno lungo e ciò esige formule di offerta ampie e flessibili che favoriscano la possibilità di fruizione delle infrastrutture anche al di fuori di periodi rigidamente prefissati. Se i gestori di impianti sembrano essersi adeguati a queste esigenze, offrendo skipass anche solo per poche ore, più rigida appare la posizione di molti albergatori, che con la concessione di camere per brevi periodi temono di non poter soddisfare una clientela più stabile; ancora pressoché inesistente è poi l'offerta di posti letto in appartamento con formule molto brevi, che invece viene già abbondantemente praticata all'estero. La contrazione del periodo di soggiorno inoltre rende più stringente il confronto con la qualità del prodotto offerto; in un contesto in cui il consumatore è sempre più condizionato dalla cultura dello *zapping* (in pochi istanti si cambia la preferenza per un servizio o un prodotto, a fronte di molteplici alternative), la qualità del prodotto e soprattutto la comunicazione e l'immagine attraverso la quale viene presentato, finiscono per risultare variabili capaci di valorizzare o di vanificare lunghi sforzi e talvolta ingenti investimenti. Ma ciò che maggiormente entra in gioco di fronte alla brevità del soggiorno è la *governance* della destinazione; da una gestione efficace dei servizi e delle opportunità di una località turistica dipende infatti, in ultima analisi, la soddisfazione del cliente e quanto più il tempo del suo soggiorno diventa breve, tanto più la sua soddisfazione dipenderà dalla capacità della DMO di garantire un'efficiente integrazione tra i servizi e le proposte. Su questa capacità si gioca il successo di molte località turistiche e

---

1 "Il turismo della neve e della montagna non è più di moda. Perde quote di mercato nella maggior parte dei paesi con una tradizione turistica. Nei paesi turistici emergenti non è uno dei principali fattori di crescita" (traduzione Andrea Macchiavelli), Keller, 2005.

2 Bartaletti, 2009.

3 Il rapporto Skipass (Skipass Panorama Turismo, 2010) indica un decremento delle presenze del 5%, che tuttavia non trova riscontro in altre fonti.

4 Bieger, 2006.

5 Skipass Panorama Turismo, 2010.

**TABELLA 1**

**ANDAMENTO DELLE STAGIONI INVERNALI IN TRENTINO-ALTO ADIGE. (VAR % DELLE PRESENZE TOTALI)**

| | 2008/07 | 2009/08 | 2010/09 |
|---|---|---|---|
| Provincia di Trento | 2,0 | 4,5 | 2,1 |
| Provincia di Bolzano | 5,5 | -1,2 | 2,1 |

*Fonte: PAT Servizio Statistica (TN) e ASTAT (BZ)*

non solo alpine, ma, a fronte dei numerosi contributi teorici sull'argomento, si stenta in Italia a individuare dei modelli operativi efficaci e riconoscibili anche sul piano istituzionale.

## IL TARGET CAMBIA, I SERVIZI SI ADEGUANO

Un secondo trend che influenza sempre più l'offerta delle destinazioni alpine è determinato *dall'evoluzione socio-demografica*. Le tendenze, come è noto, prevedono un costante invecchiamento della popolazione; nel 2030 gli ultra 65enni rappresenteranno più di un quarto della popolazione, nel 2050 circa un terzo.

Per destinazioni turistiche nate e sviluppatesi in forza di un'offerta basata sullo sci alpino, quindi su un'attività sportiva che esige una certa prestanza fisica e comunque destinata a una popolazione fisicamente attiva, si impone la necessità di un ri-orientamento verso target di popolazione meno sensibili allo sport in senso stretto. È obiettivamente in atto un crescente sviluppo delle attività legate al benessere e al relax nelle località alpine[6], per lo più sostenute dalle scelte degli stessi albergatori, che sempre più prevedono, anche all'interno delle proprie strutture, aree *wellness*, che spesso richiedono investimenti anche significativi; di qui la maggiore facilità di diversificazione dei servizi, con conseguente maggior solidità competitiva, in quelle aree, come il Trentino-Alto Adige, che, grazie anche alle condizioni di province a statuto speciale, godono di maggiori disponibilità di fondi pubblici. La tendenza all'invecchiamento della popolazione comporta dunque una diversa attenzione ai servizi offerti, ivi compresi quelli commerciali - più consoni a una popolazione turistica più sedentaria o moderatamente attiva - e anche questo spiega il diversificarsi e il moltiplicarsi delle attività sulla neve, cui si perviene anche in forza di un'articolazione degli interessi da parte dei più giovani[7]. All'evoluzione demografica si affianca l'evoluzione della composizione sociale che tende ulteriormente a segmentare il mercato in tipologie di aggregazioni sociali, portatrici di interessi in buona parte diversi e quindi di un diverso atteggiamento nei confronti della destinazione turistica. Oggi la struttura della popolazione si presenta così: il 27% è composta da single, il 28% da coppie (circa un quarto di queste due componenti è rappresentata da ultra 65enni), il 21% da famiglie con un figlio e il 24% da famiglie con più figli; come si vede vi è una ripartizione con quote molto simili su tipologie diverse. Anche questo facilita l'individuazione di elementi caratterizzanti da parte delle piccole stazioni sciistiche che cominciano perciò a rivolgersi a un proprio target di riferimento; si spiega così lo sviluppo che stanno cominciando ad avere alcune piccole stazioni sciistiche orientate al mercato delle famiglie con bambini, dove vengono attrezzati spazi dedicati sulla neve, ma anche predisposti programmi educativi o ricreativi specifici (Serre Chevalier, ad esempio); alcune località hanno addirittura rinunciato allo sci a favore di aree ludiche sulla neve (è il percorso intrapreso dalla stazione dei Piani d'Artavaggio in Valsassina, Provincia di Lecco). La medesima strategia è sempre più presente anche nelle strutture alberghiere, come è il caso della catena *Kinderhotels* e di altre strutture analoghe, caratterizzate da un rapporto peculiare con questo target. Nella stessa logica, si collocano peraltro le stazioni orientate, in tutto o in parte, alle attività di *freestyle* preferite dai più giovani; lo Snowpark di Livigno rappresenta, pur in una località dall'offerta molto ampia, un'infrastruttura ormai ben nota a tutti gli appassionati del settore e perciò caratterizzante la località per questo target. Su questi temi si innesta la tendenza che vede ormai l'aspetto ludico prevalere decisamente su quello sportivo, anche nelle attività sulla neve[8]. La domanda di esperienze emozionali, ben presente in tutte le proposte di turismo, qui si traduce in una domanda di strutture, di infrastrutture e di programmi di intrattenimento che offrono nell'insieme elementi per una reinterpretazione culturale del rapporto tra il turista e la neve[9]. Non si tratta solo di emozioni che producono scariche di adrenalina, ma anche, ad esempio, quelle conseguenti alla visione di un paesaggio mozzafiato, (magari su una funivia rotante), a una ciaspolata sotto la luna o a uno spettacolo di musica all'aperto sotto le guglie dolomitiche. L'uso dello snowboard, che in Francia viene stimato attorno al 12% dei praticanti attività sulla neve[10] sembra ormai interessare una quota stabile di utenti, mentre in crescita sono tutte le nuove attività che interessano la fruizione della neve in modo soft, dalle ciaspole, alle passeggiate, alle discese slow. A conclusioni analoghe perviene un'indagine Eurisko, citata dal Rapporto sul Turismo Montano in Italia[11], la quale tuttavia registra un forte calo dei praticanti sulla neve: dal 3,7% della popolazione con più di 14 anni del 1999, al 2,1% del 2007, anche se non dobbiamo dimenticare che si fa riferimento ad anni di scarso innovamento. La tendenza alla *polarizzazione dei consumi* verso la fascia alta e la fascia bassa del prezzo, che tende ad escludere quella intermedia, è un altro fenomeno sempre più frequentemente riscontrabile in ogni tipologia di offerta turistica; tendenza che viene espressa anche dallo stesso turista, quando si mostra disposto ad accontentarsi di un prodotto economico per alcuni servizi e ricerca poi un prodotto di qualità per altri, spesso in forza proprio del risparmio maturato con il primo. Il successo dei voli low cost riflette anche questo atteggiamento; essi non sono utilizzati solo da nuovi utenti del trasporto aereo, ma anche da viaggiatori disposti a spendere sul territorio, ciò che risparmiano nel volo. La tendenza è ben riscontrabile anche nelle vacanze invernali[12]

[6] ONTIT, 2009.
[7] Brevini, 2010.
[8] Reynier V., Vermeir K., 2007.
[9] Bourdeau, 2007.
[10] ODIT, France 2009.
[11] ONTIT, 2008.

ed è affiancata da un altro fenomeno complementare, particolarmente avvertito dal turista alpino[13]: quello che evidenzia la propensione all'all inclusive, ovvero al non mettere continuamente mano al portafoglio per la fruizione di beni o di servizi, cosa che nella vacanza invernale è particolarmente frequente.
Entrambe le tendenze pongono interrogativi radicali all'offerta di turismo della neve: da un lato – e non è solo un problema del turismo invernale – sulla capacità degli operatori di controllare i prezzi e quindi i costi, aspetto particolarmente rilevante per destinazioni con un sistema ricettivo di piccole dimensioni unitarie, dove l'integrazione del sistema è affidata alla disponibilità dei singoli operatori; dall'altro sulla necessità di adottare strumenti di integrazione funzionale dei servizi, quali sono ad esempio le *card* prepagate che garantiscono di usufruire di più servizi a un prezzo prefissato e che sono ormai abbondantemente diffuse nelle località alpine di Austria e Svizzera.

## OFFERTA CULTURALE, WEB 2.0 E MOBILE TOURISM

Un nuovo percorso che sembra essere stato intrapreso da alcune località, anche se complessivamente in modo ancora timido, attiene alla valorizzazione della dimensione culturale. La montagna è per definizione portatrice di una propria spiccata dimensione culturale[14], ben visibile ed esperibile attraverso una molteplicità di forme (gastronomia, usi & costumi, prodotti locali, tradizioni, religiosità, ecc.), ma fino ad oggi, nella proposta invernale, questa, con eccezione di qualche aspetto, ha trovato scarsa ragione di valorizzazione, sottomessa al più immediato e redditizio obiettivo di valorizzazione dell'offerta sciistica. Oggi, a fronte di una diversificazione di interessi e di target, anche la dimensione culturale diventa un fattore evidente di *appeal*[15] e molte località cominciano a dedicarvi sempre maggiore attenzione, sia valorizzando le componenti culturali delle località stesse, sia offrendo proposte che provengono dall'esterno. In questo modo diventa possibile garantire un valore aggiunto a destinazioni caratterizzate dalla presenza di una comunità viva, come è il caso di quelle italiane, svizzere e austriache, e diversamente dalle stazioni integrate francesi, che invece presentano una maggiore efficienza sul piano economico. Infine, in relazione alle nuove tendenze del mercato, non si può ignorare il sempre più rilevante ruolo esercitato dalla tecnologia che, pur a fronte di una complessità di interazioni, ci limiteremo qui a richiamare in poche righe. Sinteticamente, rileviamo tre aspetti che influenzano in modo determinante il comportamento del turista: la qualità e le caratteristiche del sito web della destinazione turistica, i social network e la possibilità di ricevere informazioni nella destinazione attraverso le tecnologie mobili. Diversamente da ciò che si riscontra nella maggior parte dei siti o portali web turistici italiani, il sito web delle destinazioni turistiche, nelle esperienze più avanzate, tende a non rappresentare più primariamente la funzione di strumento di promozione e di commercializzazione dell'offerta (strumento *push*), quanto piuttosto quello di attrazione, verso la quale far convergere le scelte del turista e le sue decisioni di acquisto (strumento *pull*). In questa prospettiva, il fine di chi gestisce il sito web di una destinazione non dovrebbe pertanto essere quello di interessare il turista con l'obiettivo che questi vada sul territorio ad acquistare i servizi, ma quello di stimolare in lui il desiderio di vivere emozioni uniche, programmando il proprio soggiorno e acquistando i servizi sul web stesso[16]; il web diviene quindi la sede in cui tutto il processo decisionale di acquisto del turista si definisce[17]. I social network (web 2.0) rappresentano oggi, più ancora del sito, un fattore di influenza determinante nelle scelte del consumatore e sarebbe davvero rischioso ignorarli; di fatto costituiscono la forma aggiornata del "passa parola", che in ogni epoca ha sempre avuto il ruolo più rilevante nelle decisioni del turista. Non è tuttavia facile decidere se e come essere presenti su Facebook o su Twitter, anche considerando che circa l'80% delle informazioni presenti sono generate dal 10% degli utenti della rete[18], il che quindi indica che vi è una forte azione di indirizzo, più o meno deliberato, nelle informazioni provenienti dalla rete.
Il *mobile tourism*, infine rappresenta uno strumento di particolare importanza proprio per le destinazioni alpine, dal momento che attraverso la connessione continua che questo consente è possibile fruire di informazioni dedicate (es. meteo, percorsi, disponibilità e aggiornamenti di orari e servizi, ecc.). Le potenzialità delle tecnologie sono, come è noto, molto elevate, mentre difficile resta per gli uomini lo sfruttarle adeguatamente. Ecco allora che facciamo nostro l'avvertimento che proviene da una tavola rotonda sull'argomento tra operatori delle stazioni invernali francesi, quando uno di loro avverte "La base dati deve essere pletorica, sovrabbondante per permettere di rispondere a tutte le possibilità di utilizzo"[19]. È relativamente facile introdurre una piattaforma che consenta la fornitura di molteplici informazioni in tempo reale al turista (come dimostrano i molti "demo" di presentazione esistenti), mentre è molto meno facile, per ragioni di risorse disponibili, garantire la reale fornitura di informazioni che siano effettivamente utili.
Il quadro che deriva da queste tendenze, che a loro volta si intersecano e interagiscono, è un quadro di ancor più elevata complessità rispetto al passato in cui il turista mette in gioco nel suo rapporto con la destinazione una molteplicità di variabili che definiscono diversamente le sue esigenze (demografia), i suoi interessi (condizione sociale, stili di vita), le sue aspettative (emozioni, sensorialità) e il suo rapporto con le informazioni.
Difficile in questo contesto definire quello che un tempo si chiamava "piano di marketing" della destinazione turistica, mentre aumentano gli spazi per una reinterpretazione originale della fisionomia turistica della località.
Questo vale in particolare per la stazione di dimensione medio-piccola, poiché la grande destinazione non potrà che far fronte all'ampliamento delle esigenze del turista, garantendo una sempre più ampia gamma di servizi.
Il vero problema delle destinazioni della neve è che sino ad oggi hanno tentato

[12] Da Skipass Panorama Turismo, 2010.
[13] Cofremca, 2000.
[14] Macchiavelli, 2006.
[15] Gaido, 2009.
[16] Ferla, 2010.
[17] cfr. Cooper et al. 2002, Cap.3.
[18] JFC, 2009.
[19] Metayer P.& Roche J., 2010.

tutte di offrire il medesimo prodotto, basato sul tradizionale sci da discesa e ciò non ha favorito la ricerca della *Unique Selling Proposition*; la scarsità di neve che ha caratterizzato la fine degli anni Novanta e i primi anni Duemila ha fatto il resto, attribuendo alle piccole stazioni un ruolo di marginalità orientata all'esaurimento. Oggi qualche tendenza nuova è oggettivamente visibile, anche se iniziale e con qualche difficoltà a trovare una fisionomia originale. Può essere significativo, al proposito, citare il caso dei Piani di Bobbio, in Valsassina (Lecco), che si caratterizza esplicitamente come stazione di prossimità orientata al mercato milanese e brianzolo; il richiamo del sito web recita infatti "tutta la neve che vuoi a due passi dalle grandi città" e la pubblicità collocata nella metropolitana milanese propone l'immagine di uno sciatore che si riflette nella forma del Duomo di Milano. Ma è soprattutto sotto il profilo gestionale e della redditività economica l'aspetto più originale; dal momento che nell'area la funzione realmente turistica è molto modesta (assenza quasi totale di alberghi e moltissime seconde case) la gestione degli impianti (e conseguentemente degli altri servizi) è funzionale essenzialmente a un turismo giornaliero e da weekend, con indubbi vantaggi economici nella gestione.

Appare evidente da quanto detto, che la prospettiva indicata è maturata alla luce della disponibilità di neve degli ultimi anni e che a essa rimane strettamente legata anche per il futuro. Il riscaldamento climatico, tuttavia, è un fatto oggettivo, misurato attraverso l'aumento medio delle temperature, e pensare che il problema sia risolto dopo qualche anno di buon innevamento, rappresenta una chiave di lettura miope; è peraltro incontrovertibile che il cambiamento climatico si manifesta sempre più attraverso fenomeni estremi, che in questi anni hanno portato a un'abbondanza di neve, ma che la stessa può con grande facilità essere sciolta da qualche abbondante pioggia. A prescindere da quel che ci riserverà il futuro meteorologico, resta il fatto

*Sport alternativi, slittino, Sankt Moritz, 1910, Archivio Tci*

che negli anni passati, a fronte della scarsità di neve, sono stati effettuati molti interventi anche nelle piccole stazioni per introdurre innevamento artificiale, che in ogni caso a quote più basse e con temperature elevate stenta "a tenere"; la disponibilità di neve poi non ha rilevanza solo in quanto condizione "fisica" ma soprattutto psicologica e paesaggistica e quindi resta un fattore determinante per una stagione favorevole in qualsiasi condizione di altitudine.

## CONCLUSIONI

Alla luce delle considerazioni fin qui prodotte, può essere utile concludere con alcune sintetiche riflessioni sul futuro:

1. pur essendo pienamente consapevoli che le stazioni alpine in inverno vivono di sci, come del resto le tendenze di questi anni stanno a dimostrare, l'evoluzione del mercato dimostra che lo sci è oggi interpretabile nelle modalità più diverse e che in futuro la presenza invernale nelle località alpine potrà avvalersi sempre più di una clientela non sciatrice, pur attratta dalla neve.
   La diversificazione dei servizi e la caratterizzazione della località può quindi favorire un rafforzamento dell'appeal della stazione anche di fronte alla scarsità di neve, perché in questo caso è sempre meno la neve il fattore di attrazione (che può essere rimediata in modo artificiale), mentre sempre più saranno le strutture, infrastrutture o eventi che le conferiscono una fisionomia originale e che motivano la scelta del turista per quella località rispetto ad altre;
2. la definizione di una fisionomia della stazione pone in secondo piano anche l'esigenza di una forte infrastrutturazione sciistica.
   Non ci si nasconde che in qualche caso l'ampliamento delle aree sciabili possa costituire ancora il principale fattore di competitività, ma appare ormai chiaro che questo non è l'unico e nella maggior parte dei casi non è neanche il primo. Soprattutto andranno accuratamente valutate due altre condizioni, troppo spesso ignorate nel passato: da un lato i costi economici, ambientali e sociali di eventuali operazioni di ampliamento e parallelamente la capacità dell'intero sistema di offerta di essere adeguato all'ampliamento previsto. Troppo spesso, infatti, si ritiene che una volta realizzate nuove piste o nuovi impianti il vantaggio sia assicurato, dimenticando che a fronte di nuove capacità di questi, occorre disporre di alberghi, negozi e servizi in grado di soddisfare la nuova clientela, che, come abbiamo visto, ha sempre più esigenze complementari o alternative a quella dello sci da discesa;
3. se è vero che la clientela delle località montane invernali è sempre più multiopzionale, occorre garantirle una molteplicità di opzioni, che tuttavia non sempre (anzi quasi mai) sono disponibili all'interno di una singola località di medio-piccole dimensioni. Ecco allora l'esigenza di una maggiore integrazione tra località della stessa area, in particolare tra quelle più in quota, che possono più facilmente garantire la presenza di neve, e quelle a quote più basse dalle quali può emergere un'offerta diversa (es. culturale, termale o sportiva). Sempre meno dunque la destinazione invernale sarà una località e sempre più potrà essere riconosciuta nell'area in cui questa si situa; a condizione che anche tra le località della stessa area si cominci a ragionare in chiave di caratterizzazione. ■

## BIBLIOGRAFIA


- Bartaletti F., "Ben tornata neve", in *RdT* n.1|2009
- Bieger T., "Dal turismo esteso a quello di destinazione", in: Confederazione Svizzera, Ufficio federale dello sviluppo territoriale (a cura di), *Il turismo nello spazio alpino, Forum*, Bollettino di Informazione, n.2|2009
- Bourdeau P., *L'or blanc: de l'épooée à la complexité*, in: Bourdeau P. (a cura di), *Les sports d'hiver en mutation*, Lavoisier, Paris 2007
- Brevini F., "Cascate da scalare, le notti negli igloo. Così la montagna non è solo sciare", in: *Corriere della Sera* del 7.12.2010
- Cofremca, *La montagne face aux évolutions des clients des marches 2000*, slides CRT Rhon Alpes-New Deal
- Cooper et al., *Economia del turismo*, Zanichelli, Bologna, 2002
- Ferla M., *Les techniques de promotion par le web : comment peut-on créer des rêves et inciter les visiteurs potentiels à réserver ?* in: *Réinventer le tourisme de neige et de montagne pour attirer de nouveaux clients, 6° Congresso Mondiale del Turismo della Neve e della Montagna*, Ordino (Principato di Andorra) 13-14 aprile 2010
- Gaido L., *Le montagne del Piemonte: prodotto turistico che può innovare*, in: AA.VV., *Piemonte e turismo. Scenari internazionali, trend dei mercati e prodotti turistici piemontesi*, Regione Piemonte, Torino, 2009
- JFC, *Ascoltare i consumatori. Polarità e capacità ospitale delle località montane.* Inverno 2008/09, Indagine 30.06.2009
- Keller P. "Le cadre conceptuel", Introduzione al: *4° Congresso Mondiale del Turismo della Neve e della Montagna*, Canillo (Principauté d'Andorre), 14-16 aprile 2005
- Macchiavelli A., *Fattori di stabilità e scenari di cambiamento*, in: Macchiavelli A. (a cura di), *Il turismo montano tra continuità e cambiamento*, F.Angeli, Milano, 2006
- Macchiavelli A., *Le stazioni alpine invernali: le questioni in gioco*, in: Macchiavelli A., *Il turismo della neve. Condizioni per operare in un contesto competitivo*, F.Angeli, Milano 2004
- Metayer P. & Roche J, (a cura di), "La montagne en un sol clic!" Tavola rotonda in: *Montagne Leaders* n.219, giugno 2010
- ODIT , France, *Les chiffres clés du tourisme de montagne en France*, 7ème edition, Paris 2009
- Osservatorio Nazionale del Turismo (ONTIT), *Il turismo montano in Italia. Modelli, strategie e performance*, Roma 2008
- Reynier V., Vermeir K, *La glisse en station*, in: Bourdeau P. (a cura di), *Les sports d'hiver en mutation*, Lavoisier, Paris 2007
- Skipass panorama turismo, *Osservatorio italiano del turismo montano. Consuntivo stagione invernale 2009/2010*, Modena 2010