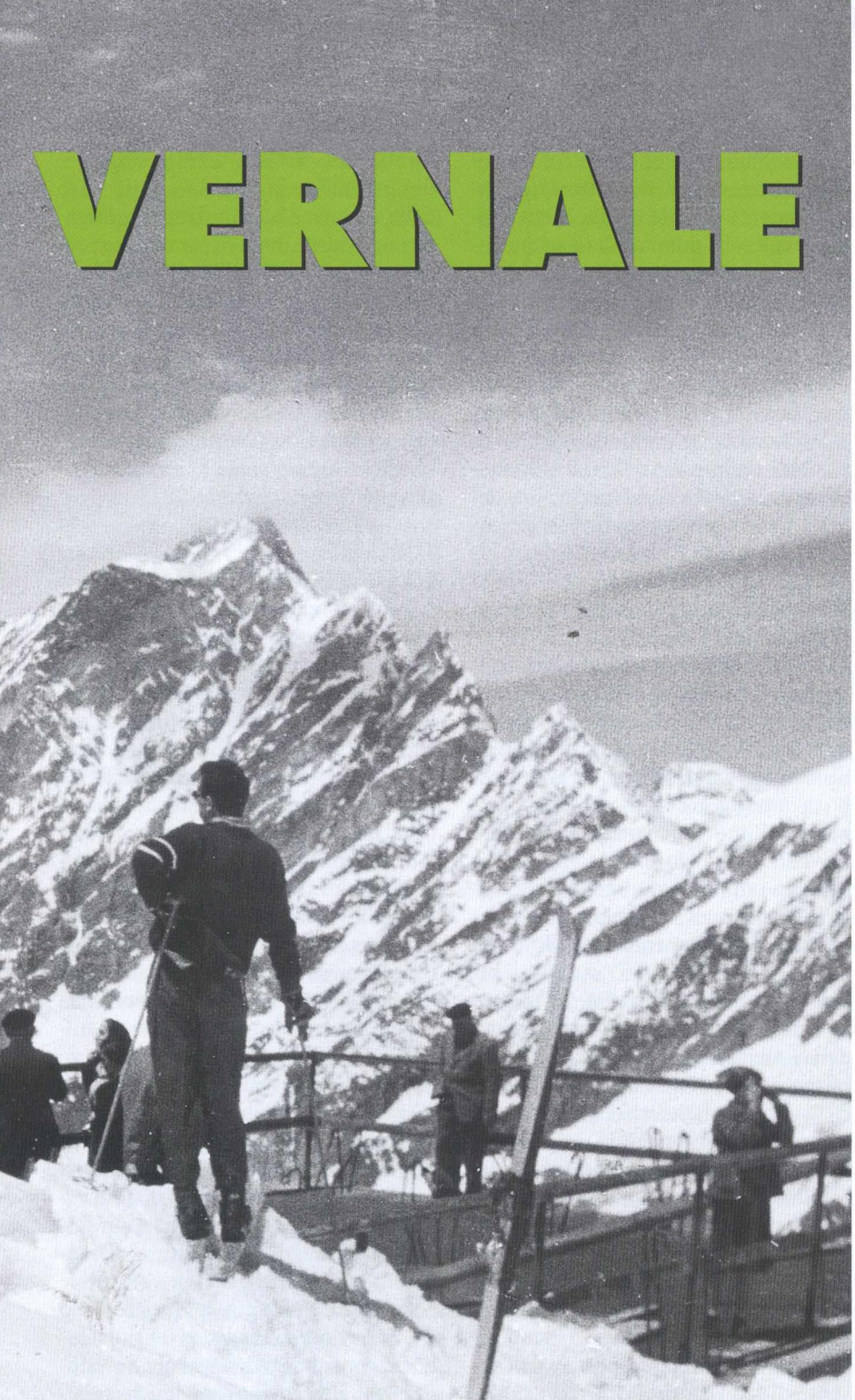
VERNALE



Gli effetti del riscaldamento globale e le nuove tendenze di consumo spingono le località sciistiche a rinnovarsi, anche in nome della sostenibilità. Obiettivo: rimanere competitive

STEFANO ANDREOTTI E GERARDINE PARISI

La nascita del turismo invernale è strettamente legata alla diffusione dello sci alpino, disciplina sportiva che, soprattutto a partire dal primo dopoguerra, ha contribuito a trasformare il paesaggio naturale e urbano delle località turistiche montane.
Lo sviluppo del turismo invernale ha rappresentato per le località montane un'opportunità di riscatto dalla loro condizione di marginalità contribuendo ad attenuare il fenomeno dello spopolamento – grazie alla nascita di nuove professioni – e generando ricchezza e sviluppo economico per le comunità.

L'EVOLUZIONE DELLE STAZIONI SCIISTICHE

Negli anni Trenta numerose località turistiche si trasformarono in stazioni sciistiche, dette di prima generazione: località già affermate per il turismo alpino ed escursionistico, come St. Moritz, aggiunsero alla stagione estiva quella invernale. La particolarità delle stazioni sciistiche di prima generazione è che si svilupparono attorno al nucleo originario di un villaggio montano, che in tal modo riuscì a trasformare la propria economia rurale tradizionale in un'economia turistica, adattando servizi e strutture alle nuove esigenze.
In seguito si svilupparono le stazioni di seconda generazione, celebri i casi francesi della Savoia. Tali destinazioni erano realizzate in quota (1600-1800 metri) al di fuori di un vero nucleo urbano ed erano concepite in funzione della presenza degli impianti di risalita, realizzati grazie a ingenti opere di infrastrutturazione. Le strutture ricettive si svilupparono quindi lungo le piste, che erano il vero fattore di attrattiva e in prossimità delle strade che raggiungevano i diversi passi alpini. Negli anni Sessanta in Francia (in località della Savoia come Plagne, Avoriaz e Flaine) e negli Stati Uniti nacquero le stazioni di terza generazione caratterizzate dalla costruzione di un nucleo abitativo di carattere turistico in località dove prima non esisteva nulla. Tali località si caratterizzarono per essere formate da grandi strutture ad alto impatto ambientale che permettevano, però, di garantire all'ospite un'offerta integrata.

Infine, negli anni Settanta nacquero a quote più basse (1400 metri) le stazioni di quarta generazione, caratterizzate da una maggior attenzione all'impatto ambientale e da una maggiore cura dell'aspetto architettonico dei centri urbani, in molti casi configurandosi perfino come centri pedonali da cui furono escluse le auto. Celebre è il caso di Valmorel nel distretto di Aigues Blanches, in Francia (Regione delle Rhône-Alpes).

ELEMENTI DI CRITICITÀ DEL MODELLO TRADIZIONALE

Negli ultimi anni lo sci – inteso come prodotto turistico – ha iniziato a mostrare evidenti segnali di maturità, nonostante i dati riguardanti i flussi turistici durante la stagione invernale siano perlopiù positivi e comunque sempre preponderanti rispetto alla stagione estiva.

Da un'analisi dell'Osservatorio Italiano per il Turismo Montano[1], che monitora l'andamento della stagione turistica invernale attraverso rilevazioni su un panel di ventotto destinazioni alpine e dell'Appennino, si evince come l'offerta legata alla pratica dello sci da sola non sia più in grado di garantire il successo di una destinazione. Il panorama competitivo è in forte evoluzione: si stanno affermando nuove discipline, si sviluppano nuovi modelli d'offerta e di servizi e si modificano radicalmente le abitudini del turista.

Il consuntivo dell'indagine riguardante la scorsa stagione (2009/2010) mette in luce segnali preoccupanti, con un calo sia delle presenze complessive (-5%) sia del fatturato (-3,1%)[2].

A oggi, la sofferenza del modello di sviluppo turistico invernale classico è riconducibile a un insieme di cause eterogenee.

In primo luogo vi concorrono fattori di natura ambientale, in particolare il riscaldamento globale che ha effetti considerevoli sulla durata della stagione invernale e sulle risorse necessarie per garantire la fruibilità delle piste da sci. Durante il XX secolo le temperature globali sono cresciute mediamente di oltre mezzo grado, con un incremento specifico nel territorio alpino di 1,1 °C. Tale fenomeno ha comportato un innalzamento dell'isoterma 0 °C di 100 metri determinando una diminuzione del 5,7% della superficie continentale coperta da neve nell'emisfero Nord e facendo scomparire circa la metà della superficie glaciale presente prima del XIX secolo.

A questo si aggiungono fattori economici, quali l'innalzamento dei costi di gestione e il rinnovamento degli impianti sciistici e di innevamento artificiale. La necessità di garantire un'offerta competitiva impegna le destinazioni in investimenti continui per mantenere invariato il livello qualitativo della propria offerta sciistica (ampliamento delle piste, costruzione di nuovi collegamenti funiviari e riammodernamento di quelli vecchi ecc.) con pesanti ripercussioni sui bilanci delle società funiviarie. Un'indagine condotta dal Dipartimento Turismo della Provincia Autonoma di Trento sui bilanci 2004-2007 delle quarantuno società impiantistiche attive sul territorio, evidenzia la scarsa redditività diretta degli impianti sciistici. Il rendimento del capitale investito in queste società non supera mediamente il 3-4%.

Inoltre le destinazioni operano all'interno di un contesto competitivo sempre più complesso, sbilanciato verso un eccesso di offerta, sia a causa della diminuzione dei costi di trasporto e dell'avvento di nuove formule di vacanza (es. compagnie aeree low cost, formula all inclusive), sia perché si vanno affermando nuove destinazioni turistiche che, pur non offrendo una vacanza "invernale", possono attrarre i medesimi flussi turistici delle destinazioni montane.

Non da ultimo sta cambiando il modo di fare vacanza, sotto molteplici profili. Nel corso dell'ultimo decennio si sono radicalmente modificati i modelli di consumo per cui la domanda turistica si caratterizza per una sempre maggiore flessibilità (da qui il calo significativo delle settimane bianche ormai prerogativa dei turisti stranieri, soprattutto provenienti dai paesi dell'Est Europa), un ampliamento della forbice tra segmento luxury e low cost – con conseguente difficoltà delle destinazioni con un'offerta poco distintiva in termini di qualità o di prezzo – e un esplosione delle cosiddette discipline slow (ciaspole, nordic walking e sci alpinismo) e alternative (eliski, telemark e skysurf ecc.).

TURISMO ED ECONOMIE LOCALI

A fronte di tali criticità, il turismo può, ancora oggi, rappresentare un volano di sviluppo per le destinazioni montane. Riprova ne è il fatto che si iniziano a diffondere nuove pratiche di progettazione, organizzazione e gestione dell'offerta turistica invernale caratterizzate da una forte attenzione alla sostenibilità. I trend che caratterizzano i nuovi modelli di sviluppo – che non sono una prerogativa esclusiva delle destinazioni montane e non caratterizzano solamente l'offerta invernale – puntano sull'integrazione del turismo nel tessuto economico-sociale delle destinazioni, sulla promozione delle reti di imprese e sull'incentivazione di iniziative bottom up. Al giorno d'oggi, infatti, il turismo non può essere concepito come un'attività avulsa dal contesto socio-culturale in cui si sviluppa. Per generare impatti positivi e meccanismi virtuosi di creazione di valore, occorre sia integrato con le altre attività economiche (agricoltura, allevamento, artigianato) e le attrattive peculiari del territorio. In questo modo si crea un doppio effetto: da un lato il turismo contribuisce a sostenere e a valorizzare le altre attività economiche e dall'altro lato queste creano valore aggiunto per l'offerta turistica, connotandola per elementi di tipicità difficilmente replicabili dalle destinazioni competitor.

La nascita di reti di imprese è funzionale al sostentamento delle economie locali attraverso la diffusione di best practice, la condivisione di centri di costo comuni e di processi di innovazione. Attività che difficilmente le piccole e medie imprese a gestione familiare, ca-

---

[1] Skipass Panorama Turismo - Osservatorio Italiano del Turismo Montano nasce con il preciso compito di garantire la conoscenza ed il monitoraggio costante del "fenomeno montagna bianca" in tutti i suoi elementi di valore ed interesse. Skipass Panorama Turismo è un progetto di JFC srl (www.jfc.it).

[2] Per conoscere le modalità di costruzione del panel di destinazioni, la metodologia di indagine e i risultati completi dell'Osservatorio Italiano del Turismo montano si invita a consultare il sito www.skipasspanoramaturismo.it.

ratterizzanti lo scenario economico italiano, riescono a portare avanti individualmente in modo efficiente. Questi processi devono essere adeguatamente sostenuti anche dall'ente pubblico, attraverso l'adozione di misure legislative di supporto e la predisposizione di strumenti finanziari adeguati.
È importante che i processi di sviluppo descritti siano frutto di logiche bottom up, basate su un processo di tipo partecipativo che si fonda proprio sulla costruzione di reti fra i diversi soggetti che operano nel territorio. Tale approccio presuppone che le esigenze e le richieste provenienti dal territorio siano convertite, attraverso la mediazione di un ente di coordinamento, in progetti di sviluppo socialmente condivisi sulla base di azioni di concertazione e negoziazione. In tali contesti il ruolo delle istituzioni pubbliche è di sostegno e di semplificazione, essendo responsabili in via diretta unicamente della fornitura e della mobilitazione di risorse.

OLTRE LO SCI: INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ

Le destinazioni turistiche invernali che hanno saputo implementare un'offerta alternativa ai modelli tradizionali di sviluppo, basati sulla monocoltura dello sci, godono oggi di un vantaggio competitivo nei confronti dei rivali. Il fattore competitivo di queste destinazioni non si esaurisce nel numero e nella lunghezze delle piste da sci e nella modernità degli impianti di risalita, dinamiche frutto del modello ski total che ha dato vita alle grandi stazioni sciistiche integrate degli anni Sessanta. Al contrario, esse hanno saputo ampliare la propria gamma di prodotto – sia per quanto riguarda le discipline alternative allo sci, sia valorizzando le vocazioni tradizionali del territorio (agricoltura, enogastronomia, allevamento, artigianato) – puntando sulla differenziazione di prodotto alla ricerca di nicchie di mercato, facendo del rispetto e della tutela del paesaggio naturale e artificiale un valore aggiunto e promuovendo sistemi di certificazione della qualità dell'offerta.
Alcune località hanno fatto della differenziazione di prodotto il proprio fattore competitivo principale, puntando sulla possibilità di praticare una pluralità di attività e sport non sempre strettamente legati alla presenza della neve. La scelta di dare spazio a discipline alternative allo sci è stata, inoltre, agevolata da motivazioni di tipo finanziario: gli investimenti da sostenere per attrezzare il territorio per pratiche alternative allo sci (sia dal punto di vista infrastrutturale sia dei servizi) richiedono un impegno finanziario inferiore. Inoltre non va dimenticato che, solitamente, tali infrastrutture sono meno impattanti da un punto di vista ambientale e non sono permanenti.
Molte destinazioni a vocazione sciistica, vivono con grande difficoltà la sfida della differenziazione, avendo un'incapacità ad affrontare anche piccoli cambiamenti volti ad affiancare altre attrattive alla pratica dello sci. In questo senso è interessante presentare il caso dell'area sciistica Gschwender Horn presso Immenstadt, in Germania, che agli inizi degli anni Novanta ha fatto una scelta di radicale differenziazione delle proprie attività. A seguito di alcuni inverni caratterizzati da una scarsa redditività degli impianti, soprattutto a causa del basso livello di precipitazioni, l'amministrazione comunale invece di scegliere di rinnovare e ampliare gli impianti, con investimenti difficilmente recuperabili, ha deciso di smantellare i quaranta ettari di piste esistenti e rinaturalizzare il territorio. In seguito è stato definito un programma di riutilizzo del territorio ecologicamente compatibile, con la promozione di forme di turismo leggero.
A oggi, nell'area del Gschwender Horn, convivono attività ricreative, di alpeggio, di selvicoltura in un ambiente naturale che è riuscito a conservare la biodiversità alpina. Dal punto di vista turistico la zona è valorizzata sia in inverno sia in estate, grazie a percorsi da realizzarsi a piedi, in bicicletta, con gli sci di fondo o con le racchette da neve.

SOSTENIBILITÀ E RINNOVAMENTO

L'elemento ambientale per molte destinazioni turistiche acquisisce sempre più importanza, non limitandosi a essere fattore di contorno, ma diventando risorsa da salvaguardare e valorizzare. Il rispetto e la tutela del territorio in alcune realtà non sono più concepiti come vincoli e limitazioni, ma diventano essi stessi elementi competitivi che arricchiscono l'offerta turistica.
Interessante il caso di quelle destinazioni che hanno sviluppato sistemi di mobilità leggera per ridurre le emissioni di inquinanti dovute all'eccesso di traffico, oppure località che stanno cercando di implementare sistemi di produzione di energia rinnovabile per alimentare gli impianti.
All'Alpe di Siusi in Alto Adige, per esempio, si è scelto di vietare la circolazione di mezzi privati, consentendo l'accesso all'altopiano solo a mezzi pubblici a bassa emissione oppure attraverso gli impianti di risalita pre-esistenti. In questo modo si sono ottenuti una pluralità di effetti positivi: in primo luogo si è ottimizzato l'impiego dell'impianto, si è ridotto il problema del traffico e dell'inquinamento (anche acustico) a esso collegato ed è migliorata la qualità della fruizione turistica. Un altro caso interessante è rappresentato da alcune destinazioni sciistiche americane, ventidue in sette stati, che, seguendo l'esempio del pioniere Sugar Bowl Ski Resort in Truckee (California), riescono a soddisfare per intero il proprio fabbisogno energetico grazie all'utilizzo di energia eolica, rendendo meno impattante una delle attività turistiche maggiormente dispendiose in termini di consumo energetico.
La crescente attenzione verso la sostenibilità ambientale si manifesta anche attraverso la nascita di iniziative volte a premiare le scelte virtuose praticate dalle destinazioni turistiche con un guadagno in termini di visibilità e di fiducia da parte dei turisti. È il caso della Ski Area Environmental Scorecard, una classifica che premia le destinazioni sciistiche maggiormente ecocompatibili, stilata dalla Ski Area Citizens' Coalition. (www.skiareacitizens.com).
La classifica è costruita attraverso un sistema di punteggi che tengono conto delle politiche e pratiche ambientali implementate dalle stazioni sciistiche. In particolare, sono valutate le azioni riguardanti la protezione ambientale e dei bacini idrogeografici, la conservazione di aree ambientali sensibili, le politiche energetiche e ambientali.

NUOVE TENDENZE, NUOVI SPORT, NUOVI PRODOTTI

A fronte dei cambiamenti in atto le destinazioni, per riuscire ad attrarre nuovi flussi di domanda, devono investire soprattutto sul fronte dell'offerta e dell'innovazione di prodotto. Le innovazioni introdotte nel sistema di offerta nell'ultimo decennio sono conseguenza dei trend evolutivi che hanno influenzato i comportamenti di fruizione turistica e i modelli di scelta del consumatore. I nuovi comportamenti evidenziano una segmentazione sempre più marcata della domanda in una pluralità di nicchie che, se pensate su scala globale, rappresentano per le destinazioni una quota di mercato interessante.

Tali nicchie esprimono una domanda caratterizzata dalla propensione a scegliere prodotti turistici vicini alla sfera dell'esperienza, che permettono di interagire con il territorio attraverso la fruizione attiva delle sue attrattive, sportive, culturali e ambientali. Questo nuovo legame è spesso finalizzato alla soddisfazione del bisogno di conoscenza e di arricchimento personale.

La nuova domanda si caratterizza, inoltre, per una tendenza di una parte dei consumatori a scegliere prodotti customizzati, che si distanziano nettamente da offerte standardizzate e di massa. È

La principessa Maria Josè di Savoia in un'escursione sul Cervino, 1942, Archivio Tci

importante evidenziare che tali segmenti rappresentano un'opportunità importante per le destinazioni, poiché in questi soggetti la propensione alla spesa per avere un'esperienza turistica di qualità elevata – non solo nei suoi aspetti tangibili (beni e servizi), ma soprattutto in quelli intangibili (esperienze, atmosfera, autenticità) – è maggiore rispetto alla media. All'interno di tali trend, inoltre, sono emersi nuovi modi di intendere la vacanza invernale non più unicamente legati alla pratica dello sci, ma anche ad altre discipline sportive quali, ad esempio, lo snowboard, lo sci alpinismo e le escursioni con le racchette da neve e altri ancor più di nicchia come il freeride e lo snowkite. Oltre allo sport hanno assunto sempre maggiore importanza motivazioni di vacanza quali l'enogastronomia, il wellness e l'attività fisica finalizzata al benessere psico-fisico. L'evoluzione in atto non riguarda solamente il prodotto ma anche gli strumenti e i canali di promozione e commercializzazione dell'offerta. Un caso interessante è quello del Trentino, che ha lanciato un nuovo strumento di promozione dell'offerta turistica invernale indirizzato agli appassionati dello snowboard. Il portale www.trentino-snow.it è pensato appositamente per gli snowboarder sia per quanto riguarda la struttura dei contenuti (migliori location, snow camp, eventi ecc.) sia sotto il profilo dell'usabilità. Il target di riferimento per questo tipo di offerta è rappresentato dai giovani, di conseguenza internet è lo strumento più adatto per intercettare questo segmento di domanda.

L'utilizzo degli strumenti di web 2.0 (condivisione di foto e video, community degli snowboarder ecc.) con cui i giovanissimi sono familiari consente di ricreare quella dimensione di "tribù" in cui il movimento degli snowboarder si riconosce. Quest'esempio è dimostrazione di un'attenta strategia di sviluppo prodotto indirizzata a un segmento specifico di domanda, alla quale fa seguito una strategia di comunicazione mirata utilizzando i canali e gli strumenti più coerenti con le caratteristiche del target di riferimento.

Accanto alle destinazioni che hanno scelto di innovare la propria offerta esistono ancora numerose stazioni ancorate al modello di sviluppo turistico tradizionale, tipicamente caratterizzato da rigidità dell'offerta, incentrata sulla monocoltura dello sci. Tale modello è inadatto ad affrontare le numerose sfide poste in essere dall'evoluzione della domanda e dall'emergere di nuovi competitor, ma anche da fattori esogeni, quali i cambiamenti climatici.

Lo sci rimane l'elemento di attrazione principale di molte destinazioni turistiche invernali. Tuttavia, quelle che hanno differenziato la propria offerta integrandola con prodotti innovativi anche di nicchia e quelle che hanno implementato strategie volte a mitigare gli effetti dello sfruttamento del territorio, a oggi sono destinazioni che, a differenza di altre, riescono a mantenere un elevato livello di competitività.