



HARALD PECHLANER, MICHAEL VOLGGER, MANUEL DEMETZ,
ANNA SCUTTARI, ELISA INNERHOFER, LENA-MARIE LUN,
GRETA ERSCHBAMER, RUBEN BASSANI, ELISA RAVAZZOLI,
RAPHAELA MAIER E DARIA HABICHER

Il futuro del turismo in Alto Adige 2030

COLOPHON

© 2017 Eurac Research, Bozen

AUTORI: Harald Pechlaner, Michael Volgger, Manuel Demetz, Anna Scuttari, Elisa Innerhofer, Lena-Marie Lun, Greta Erschbamer, Ruben Bassani, Elisa Ravazzoli, Raphaela Maier e Daria Habicher

Viale Druso, 1, 39100 Bolzano
Contatti (autori corrispondenti): harald.pechlaner@eurac.edu, michael.volgger@eurac.edu

La presente relazione e lo studio che ne è alla base sono stati redatti dall'Istituto per lo sviluppo regionale di Eurac Research su incarico dell'IRE – Istituto di ricerca economica della Camera di Commercio di Bolzano e in stretta collaborazione con l'Unione Albergatori e Pubblici Esercenti (HGV) dell'Alto Adige e IDM Alto Adige.

Nota: a prescindere dall'espressione scelta e ove non diversamente specificato in modo esplicito, le dichiarazioni riportate nella relazione si riferiscono, in forma non discriminatoria, a entrambi i generi.

CONCEZIONE GRAFICA A CURA DI helios.bz
TRADUZIONE IN ITALIANO A CURA DI IntrAlp

CREDITI FOTOGRAFICI: IDM Südtirol/Helmuth Rier (copertina, p. 20, 35, 51, 55, 66);
IDM Südtirol/Clemens Zahn (p. 8, 16, 56); IDM Südtirol/Daniel Geiger (p. 32);
IDM Südtirol/Frieder Bickle (p. 11); IDM Südtirol/Alex Filz (p. 6);
unsplash.com/Jose Moreno (p. 45); pexels.com (p. 46)

Ringraziamenti

Oltre a ringraziare il committente, nella fattispecie l'IRE – Istituto di ricerca economica della Camera di Commercio di Bolzano, nonché i principali partner del progetto l'Unione Albergatori e Pubblici Esercenti (HGV) dell'Alto Adige e IDM Alto Adige, ringraziamo Martin Tauber e Stephan Walcher di DestinationIndex, IDM Alto Adige (Wolfgang Töchterle, Davide Bertoldi) e Christian Peer di suedtirolerland.it (Peer Srl) per la cooperazione nell'ambito dell'analisi internet. Ringraziamo Moritz Jäger per la collaborazione nella ricerca di mercato qualitativa condotta in Polonia e in Gran Bretagna. Ringraziamo HGV Alto Adige, il Gallo Rosso dell'Unione Agricoltori e Coltivatori Diretti Sudtirolese (SBB) e l'Associazione Affittacamere – Appartamenti Turistici Alto Adige (VPS) nonché tutte le strutture ricettive altoatesine che hanno partecipato al sondaggio. Non in ultimo desideriamo ringraziare anche tutti gli enti turistici altoatesini (associazioni e consorzi turistici), che hanno preso parte alle interviste.

Desideriamo esprimere un caloroso ringraziamento ai partecipanti ai workshop sulle tematiche **“RICETTIVITÀ”** (Vanessa Borkmann – Fraunhofer IAO, Erich Falkensteiner – Falkensteiner Hotels & Residences, Stefan Fauster – Hotel Drumlerhof, Thomas Gruber – HGV Alto Adige, Josef Innerhofer – Hotel Residence Pergola, Hannes Knollseisen – SBB/Gallo Rosso, Alois Kronbichler – Kohl & Partner Südtirol, Franz Ladinser – Hotel Grauer Bär, Hans Leonhardy – Hotel Belvedere, Esther Mutschlechner – VPS Alto Adige, Andy Pertot – Chalet Ciasa Alexander, Stefan Perathoner – Hotel Feldhof/Dolcevita Hotels, Sabine Pichler – Hotel Erzherzog Johann, Evelyn Rainer – Hotel Rainer, Margit Rottensteiner – Weidacherhof), **“MOBILITÀ”** (Stephan Auer – MobileDolomites Mobilitätskonsortium, Günther Burger – Provincia autonoma di Bolzano, Tatiana Cini – Università Bocconi/Gruppo Clas, Katharina Flöss – MGM, Maria Luise Hofer – Associazione Turistica di Sesto, Giovanni Pasti – Dantercepies, Harald Reiterer – STA, Kurt Sagmeister – Associazione Turistica Val Venosta, Kathrin Tschurtschenthaler – Associazione Turistica Dobbiaco, Thomas Walch – HGV Val Pusteria) e **“PUNTI DI ATTRAZIONE”** (Leo Andergassen – Schloss Tirol, Peter Daldos – Geoparc Bletterbach, Patrick Gasser – Touriseum, Sarah Greenwood – Museion, Johann Kronbichler – Presidente Associazione musei altoatesini/Direttore Hofburg Bressanone, Magdalena Messner – Messner Mountain Museum, Heike Platter – Giardini di Castel Trauttmansdorff, Stefanie Pramstrahler – Strada del Vino dell'Alto Adige, Evelyn Reso – Touriseum, Otto Steiner – Steiner Sarnen Schweiz).

Merita una menzione particolare il contributo degli esperti che sono stati intervistati nelle due fasi dell'analisi Delphi e che riportiamo qui di seguito: Thomas Aichner – IDM Alto Adige/MGM, Thomas Bausch – Hochschule München, Tobias Chilla – Universität Erlangen, Thomas Egger – Gruppo svizzero per le regioni di montagna (SAB), Marianna Elmi – Convenzione delle Alpi, Erich Falkensteiner – Falkensteiner Hotels & Residences, Hannes Gamper – HGJ, Paolo Grigolli – Trentino School of Management, Barbara Haller Rupf – HTW Chur, Hans Heiss – Universität Innsbruck, Bernhard Joachim – Allgäu GmbH, Hans Kienzl – Gallo Rosso, Florian Mair – Regione turistica Gitschberg-Jochtal, Stefan Marchioro – Università degli Studi di Padova, Josef Margreiter – Tirolwerbung, Esther Mutschlechner – VPS Alto Adige, Heike Platter – Giardini di Castel Trauttmansdorff, Giorgio Ribaudo – Università di Bologna, Andreas Winkler – IDM Alto Adige e Anita Zehrer – MCI Innsbruck.

Ringraziamo infine IDM Alto Adige per aver fornito i contatti per le analisi di mercato in Polonia e Gran Bretagna. A tale proposito, desideriamo esprimere un ringraziamento speciale ai nostri partner per le interviste condotte in Polonia: Marta Bielska di Otium Travel Service, Marta Czapiewska di Ski Planet, Sandra Krzywoszańska di Happy Ski Friends e Dr.habil. Piotr Zmyśloni dell'Università di Economia di Poznan nonché i partner anonimizzati delle interviste effettuate nel corso del viaggio di ricerca a Cracovia. Un ringraziamento è dovuto anche ai nostri partner per le interviste condotte in Gran Bretagna: Fiona Attrell di Inghams, Lalla Dutt di Four Communications, Kirsty Edwards di Scott Dunn, Cassandra Han Viti, David Kay di Ramblers Holidays e James Nathan di Tui-Ski, nonché ai partner anonimizzati delle interviste effettuate nel corso del viaggio di ricerca a Manchester.

Un ringraziamento speciale va a Sabine Pichler che ha dato un contributo fondamentale allo sviluppo di questo progetto.

Indice

1 2

Introduzione

1. Introduzione	7
1.1. Perché uno studio previsionale per il turismo altoatesino?	7
1.2. Sfide del turismo altoatesino nella prospettiva 2030	8
1.3. I bundle esperienziali dell'Alto Adige (experience bundle)	12

Il turismo in Alto Adige oggi: lo status quo

2. Il turismo in Alto Adige oggi: lo status quo	21
2.1. Tematiche	21
2.1.1. Cosa rappresenta l'Alto Adige?	21
2.1.2. Aree turistiche e relative tematiche	21
2.1.3. Cosa non rappresenta l'Alto Adige?	22
2.1.4. Cosa cerca in internet chi è interessato all'Alto Adige	23
2.2. Mercati	25
2.2.1. Pareri diversi sui mercati del futuro	25
2.2.2. Mercati e relative tematiche	25
2.3. Punti di attrazione ed eventi	26
2.3.1. La più importante attrazione dell'Alto Adige: le Dolomiti	26
2.3.2. Altri punti di attrazione che influenzano la decisione del turista	26
2.3.3. Eventi in Alto Adige	26
2.4. Bundle esperienziali dell'Alto Adige	26
2.4.1. Bundle esperienziali dell'offerta	28
2.4.2. Bundle esperienziali della domanda	29
2.4.3. Sintesi e ulteriori considerazioni	30
2.4.4. Le sfide future per gli esercizi ricettivi altoatesini	31

Infobox 1: Struttura dello studio ..	14
Infobox 2: Metodi	17
Infobox 3: Tesi degli esperti	37
Infobox 4: Personas	45
Infobox 5: Output	65

3

Il turismo in Alto Adige domani: trend

3. Il turismo in Alto Adige domani: trend	33
3.1. Trend nella regione alpina: cosa pensano gli esperti	33
3.1.1. Mercato del lavoro, imprenditorialità e cooperazione	33
3.1.2. Digitalizzazione	34
3.1.3. Nuovi mercati, prodotti e comportamenti di viaggio	34
3.1.4. Mobilità	35
3.1.5. Tutela ambientale e sostenibilità	36
3.1.6. Altri Trend	36
3.2. Trend nei mercati selezionati	44
3.2.1. Polonia	47
3.2.2. Gran Bretagna	48
3.3. Workshop sui trend: cosa pensano gli operatori altoatesini	50
3.3.1. Ricettività	51
3.3.2. Mobilità	53
3.3.3. Punti di attrazione	54

4

Il turismo in Alto Adige: proposte di intervento

4. Il turismo in Alto Adige: proposte di intervento	57
4.1. Umbrella Branding Act	58
4.2. Export Synergy Act	58
4.3. Growing Digital Act	58
4.4. Tourism Eduction Act	59
4.5. Valorize the Basics Act	59
4.6. Public Transport Act	59
4.7. Enjoy Pass Act	60
4.8. Hospitality Act	60
4.9. Tourism Employee Act	60
4.10. Go International Act	61
4.11. International Link Act	61
4.12. Think Big Act	61
4.13. Product Development Act	62
4.14. Clear Conscience Act	62
4.15. 365 Day Tourism Act	62
4.16. Healthy Aging Act	63
4.17. Attraction Network Act	63
4.18. Cooperation Act	63
4.19. Adaptability Act	64
4.20. Tourism Intelligence Act	64

5

Prospettive: che direzione vogliamo prendere?

5. Prospettive: che direzione vogliamo prendere?	67
5.1. Il modello attuale dell'Alto Adige	68
5.2. Il modello resort	69
5.3. Il modello dolce	70
5.4. Il modello teorico dell'Alto Adige	71

6

Bibliografia

6. Bibliografia	73
-----------------------	-----------



1

Introduzione

1.1. **PERCHÉ UNO STUDIO PREVISIONALE PER IL TURISMO ALTOATESINO?**

Esperti dell'Istituto per lo sviluppo regionale di Eurac Research, in stretta collaborazione con l'Unione Albergatori e Pubblici Esercenti (HGV) dell'Alto Adige e Innovation Development Marketing (IDM) Alto Adige, nonché con la partecipazione di fornitori di servizi turistici e di rappresentanti degli enti turistici hanno condotto, su incarico dell'Istituto di ricerca economica delle Camera di Commercio di Bolzano (IRE), l'analisi (forse) più completa e variegata del turismo altoatesino, incentrata sul futuro di questo settore.

Il turismo è un fenomeno trasversale, che incide su molti settori ed è caratterizzato dalle più svariate interazioni. Il progetto si prefiggeva lo scopo di condurre uno studio di riferimento che offrisse una fotografia dello stato attuale del turismo in Alto Adige, gettasse uno sguardo sulle sue prospettive e completasse il quadro con delle raccomandazioni di intervento per il futuro. Un contesto nel quale debolezze e rischi, nonché punti di forza e opportunità rivestono ruoli di pari importanza. Come cogliere le opportunità e rinsaldare i punti di forza? Come cambiano mercati e contesto e come reagire? Come intervenire tempestivamente se si innescano dinamiche pericolose? Uno dei compiti principali del presente studio consiste nel definire misure e interventi in grado di preservare la competitività dell'Alto Adige come destinazione turistica nella prospettiva 2030.

L'anno 2030 è stato scelto poiché rappresenta una scadenza a medio/lungo termine, entro la quale gli investimenti e i provvedimenti politici odierni possono dispiegare appieno la propria efficacia.

Per poter avviare delle valutazioni in tal senso è stato indispensabile confrontarsi sia con la situazione attuale del turismo in Alto Adige, che con le sfide cui la regione alpina dovrà far fronte in futuro e con gli sviluppi di mercato e i trend sociali che si profilano all'orizzonte. I paesi da cui provengono i nostri turisti (cioè i mercati), i contesti e anche l'Alto Adige stesso sono soggetti a incessanti cambiamenti. Gli stili di vita, gli scopi e i modelli dei viaggi dei nostri turisti non rimangono sempre stabili e uguali, ma cambiano come la qualità di vita, le aspettative e i problemi degli abitanti dell'Alto Adige. Il mutevole contesto economico, politico e climatico fa il resto.

Questo incessante cambiamento, che interessa i diversi livelli della società, costringe il settore turistico altoatesino a far fronte a nuove sfide e spinge gli attori interessati ad avviare congiuntamente e precocemente una riflessione su come sia possibile intervenire in modo proattivo su tale cambiamento.



1.2. SFIDE DEL TURISMO ALTOATESINO NELLA PROSPETTIVA 2030

RIMANIAMO UN LUOGO ASPIRAZIONALE?

L'Alto Adige vanta paesaggi stupendi e interessanti specificità culturali, che appagano le aspirazioni di molte persone. Spetta agli abitanti dell'Alto Adige, ma anche ai turisti che visitano la regione, preservare gli elementi aspirazionali che la contraddistinguono. Molti dei nostri turisti provengono da un contesto urbano. L'atmosfera rurale e le montagne esercitano un forte richiamo sugli abitanti delle città. Molti elementi portano a ritenerre che gli abitanti delle città sono destinati ad aumentare in futuro, creando buone premesse per l'Alto Adige come luogo aspirazionale. La visione che intende fare dell'Alto Adige il territorio più desiderato si spinge ancora oltre. I turisti non dovrebbero limitarsi a pensare all'Alto Adige come meta per le loro vacanze, ma anche come luogo in cui vivere. Ma cosa accadrebbe se l'Alto Adige diventasse davvero il territorio più desiderato? Perderebbe parte del suo fascino? Diversamente

dai desideri, il presupposto per conservare la nostalgia di un luogo è la sua non accessibilità. Occorre quindi porsi la seguente domanda: come si può preservare la specificità delle identità dell'Alto Adige se, nel contempo, cresce la loro attrattiva?

POSSIAMO SALVAGUARDARE LE COMPETENZE ALPINE?

Parallelamente al turismo, in Alto Adige si è sviluppato un importante cluster tecnologico industriale e artigianale attorno alle competenze montane, noto ormai come "tecnologia alpina". In questo cluster rientrano i costruttori di funivie, i produttori di impianti di innevamento e di macchinari per la preparazione delle piste. Gli scambi reciproci e la cooperazione costruttiva tra il turismo e il cluster di tecnologie alpine ha promosso l'innovazione e ha portato a entrambi i gruppi vantaggi competitivi tali da trasformarli in attori rilevanti del mercato globale. In un'ottica futura, occorre chiedersi in che direzione potrà svilupparsi una cooperazione tra il turismo e l'industria delle tecnologie alpine in un contesto che cambia, mantenendo invariato lo spirito collaborativo del passato? Si possono trovare soluzioni competitive alle sfide comuni che si profilano all'orizzonte?

QUI I RESORT, LÀ IL DESERTO?

A livello internazionale, il settore turistico tende a costruire un numero crescente di unità (resort) sempre più grandi, concentrate in un'area circoscritta. In questo modo si cerca di raggruppare tutta la gamma di servizi turistici in un'unica struttura, gestita in modo molto professionale. Altre aree, invece, sono sempre meno interessate dai flussi turistici. Ne consegue che, anche all'interno delle zone di grande richiamo turistico dell'Alto Adige, vi sono delle aree, valli o località sconosciute ai turisti. Questo divario crescente tra i resort altamente professionali e le zone pressoché escluse dai flussi turistici può ostacolare progressivamente ad alcuni l'accesso ai vantaggi del turismo. L'opportunità che questo trend offre è la possibilità di avere delle zone di quiete, precluse al turismo. Nel contempo vi è il rischio che questo sviluppo indebolisca il sostegno sociale di cui gode il turismo.

VEDREMO ALBERGHI IN ROVINA?

L'Alto Adige è sede di alcuni illustri esempi di alberghi in rovina. Attualmente non sono molti, ma rischiano di aumentare in futuro alla luce di alcune difficoltà che manifesta il settore alberghiero: da un lato, gli albergatori non riescono sempre a convincere i propri figli a rilevare l'attività familiare. Dall'altro, in un contesto difficile la pressione competitiva non fa che aumentare, e le aziende non sono più in grado di tenere il passo con i crescenti investimenti e costi. Ne paga lo scotto la redditività e può accadere che le aziende a un certo punto non riescano più a ripianare i debiti. Occorre quindi chiedersi che ne sarà delle strutture ricettive che non saranno più redditizie? L'urbanistica altoatesina lascia poco margine a destinazioni d'uso alternative alla ricettività turistica. La vendita potrebbe essere un'opzione teorica, ma cosa accade se non si trova un acquirente? Occorre in ogni caso evitare un degrado degli immobili, sia in un'ottica estetico-paesaggistica che ecologica.

CI TROVEREMO A (DOVER) COMMERCIALIZZARE LA WILDERNESS ALPINA?

Campeggio e attività all'aria aperta (outdoor) nella natura godono di una popolarità crescente. L'interesse sempre maggiore per la natura e il paesaggio solletica il desiderio di esplorare le destinazioni di propria iniziativa. Al di là dell'ambiente alpino d'alta quota, l'Alto Adige offre sostanzialmente un'esperienza ordinata e controllata della natura.

Occorre far più leva sul crescente richiamo esercitato dalla wilderness naturale e dall'idea romantica di esplorare autonomamente le Alpi? Se sì, non vi potrà essere un'apertura senza compromessi, poiché bisogna tenere conto dei diversi interessi che si intersecano e riguardano ecologia, intimità culturali e trend di mercato.

COSA NE SARÀ DEL TURISMO INVERNALE?

Tra tutte le stagioni, il turismo invernale è foriero del più grande valore aggiunto per turista. Ma è un turismo che ristagna in Alto Adige e nelle Alpi, anche se a un alto livello, pertanto è inevitabile interrogarsi sul suo futuro. Le sfide cruciali sono di natura demografica, cioè mercati tradizionali in calo e assenza di un ricambio generazionale, ma riguardano anche il clima e i costi. C'è poi la Cina che si appresta a diventare la nazione col maggior numero di sciatori al mondo entro la metà degli anni 2020. Nelle difficoltà di questo contesto, lo sviluppo di prodotti nel turismo invernale si trova a dover fare fronte a sfide particolari.

IL TRASPORTO INDIVIDUALE DIVENTERÀ INSOSTENIBILE?

Nei suoi picchi, il trasporto individuale altoatesino grava pesantemente su turisti e popolazione locale. Il trasporto individuale riguarda abitanti, persone in transito e turisti che raggiungono o lasciano l'Alto Adige o vi stanno soggiornando. Il trasporto individuale è indubbiamente una delle conseguenze negative più tangibili del turismo ("esternalità negativa") con ripercussioni sullo spirito turistico, ma anche sull'attrattività della destinazione turistica. Nella dialettica tra obiettivi e cambiamenti climatici da un lato e innovazione tecnologica nell'ambito dell'elettrificazione e automazione dell'auto dall'altro, occorre indubbiamente ripensare il futuro rapporto tra trasporto individuale e mobilità pubblica. Che ruolo avranno treni, autobus, funivie, biciclette e auto elettriche, nonché macchine senza conducente in futuro, in un sistema di mobilità intelligente?

Il trasporto individuale è indubbiamente una delle conseguenze negative più tangibili del turismo.

LA GALLERIA DI BASE DEL BRENNERO VI PONE RIMEDIO? CHE SIGNIFICATO HA PER IL TURISMO?

Uno degli investimenti infrastrutturali più importanti in Alto Adige entro il 2030 riguarda la costruzione della galleria di base del Brennero. Come si può garantire che sia davvero in grado di porre rimedio al traffico di transito? Altrettanto importante è iniziare a riflettere su come il turismo altoatesino possa trarre vantaggio da questa nuova infrastruttura e come possa, di conseguenza, aumentare ulteriormente l'attrattiva della destinazione Alto Adige. In senso lato, occorre pertanto chiarire innanzitutto quali possibilità di collegamento possono essere garantite tra l'asse principale della galleria di base del Brennero e le valli laterali.

LA MOBILITÀ SARÀ DAVVERO DIVERSA?

Date le sfide di cui sopra, occorre riflettere su forme e possibilità di mobilità alternativa. In Alto Adige è già in atto una transizione a una mobilità elettrica, ecocompatibile. Sono anche in corso esperimenti con veicoli a idrogeno. L'Alto Adige fa sicuramente bene ad affrontare in modo proattivo la questione riguardante gli effetti sulla futura mobilità di queste innovazioni tecnologiche mondiali e della loro rapida diffusione. Progetti e investimenti in materia di mobilità sono una bella cosa, ma non devono basarsi su presupposti globali sbagliati.

TROVEREMO ANCORA PERSONALE (LOCALE)?

In Alto Adige, i turisti amano sia l'autenticità e l'ospitalità che la professionalità dei servizi. Senza alcun dubbio, avere del personale valido, che veicoli questi elementi, è una chiave per il successo. In tale contesto, la formazione è fondamentale, ma occorre far leva anche sulle condizioni di lavoro affinché i posti di lavoro nel turismo in generale e in tutte le sue ramificazioni rimangano appetibili.

ABBIAMO ANCORA BISOGNO DI PERSONALE?

Il trend della meccanizzazione e dell'automazione comporta una crescente presenza di robot e macchine in molti ambiti produttivi. Una serie di studi ipotizza che, nel corso di questo secolo, una parte consistente dei processi operativi sarà affidata ai robot o, comunque, automatizzata. Anche se i servizi turistici saranno meno soggetti a questo passaggio di consegne, la presenza capillare di forza lavoro umana finirà sotto pressione

anche in questi comparti, con una probabile perdita di posti di lavoro, ma probabilmente anche di qualità della ricettività, poiché proprio nel turismo altoatesino molti valori sono veicolati attraverso le relazioni interpersonali.

Occorre preservare l'equilibrio tra identità e apertura verso ciò che è nuovo.

POSSIAMO BENEFICIARE ANCORA DELLA NOSTRA POSIZIONE GEOGRAFICA STRATEGICA?

Finora, il settore turistico altoatesino è riuscito a beneficiare molto della sua posizione strategica, al confine tra due grandi mercati (Germania e Italia). In tale contesto, la prossimità geografica e culturale (bilinguismo) sono due presupposti fondamentali. Cosa accadrebbe se, per un motivo qualsiasi, uno dei due mercati venisse a mancare? Il turismo altoatesino deve indubbiamente far fronte alla sfida di salvaguardare questi due mercati grandi e importanti (e semplici?) anche in futuro; nel contempo, a passi piccole ma costanti, dovrà ridurre via via la propria pericolosa dipendenza da essi.

PRESERVIAMO L'EQUILIBRIO TRA IDENTITÀ E APERTURA – O RISCHIAMO UNA ESTRANIAZIONE?

Una cosa è certa: anche la popolazione residente deve sostenere il turismo altoatesino per mantenerlo appetibile e operativo. In ultima analisi, ai fini di un'apertura verso "estranei" e "turisti", la popolazione locale deve essere ben disposta nei confronti del turismo. Ma anche l'attrattività turistica dell'Alto Adige dipende dalla sua autenticità. Per conservare questo spirito, nella dialettica tra identità e apertura, è fondamentale che il turista non venga mai percepito come una minaccia per l'identità economica e culturale della regione e delle sue destinazioni. Occorre preservare l'equilibrio tra identità e apertura verso ciò che è nuovo.

COSA COMPORTEREBBE L'USCITA DELL'ITALIA DALL'EUROZONA?

La stabilità percepita e la prevedibilità degli sviluppi politici ed economici dell'Unione europea è diminuita. Attualmente, non si possono neppure escludere del tutto profondi cambiamenti come un'uscita dell'Italia dall'Unione monetaria europea. Cosa comporterebbe un evento di questo tipo per il turismo altoatesino – sostanzialmente un prodotto esportato – e quali misure bisognerebbe adottare se si verificasse tale evenienza?



CONOSCIAMO I NOSTRI TURISTI DI DOMANI?

I cambiamenti demografici in Europa, soprattutto in Germania e Italia, vedono crescere la componente anziana della società. Non è da escludere un calo demografico, anche se la migrazione ha effetti compensatori. L'invecchiamento e i flussi migratori modificheranno anche la composizione dei mercati turistici. In futuro sarà importante prepararsi a questi nuovi turisti e conoscerne i bisogni. Oltre allo sviluppo di prodotti e alla necessità di analizzare il mercato occorre ad esempio smantellare le barriere per gli anziani e i disabili.

DOBBIAMO RISPOLVERARE I NOSTRI PUNTI DI FORZA?

Spesso, nel lungo periodo, si possono generare vantaggi competitivi potenziando e valorizzando i punti di forza. La critica sovente mossa all'Alto Adige è che non è una destinazione (abbastanza) innovativa. Occorre tuttavia chiedersi quali sono la direzione e l'intensità auspicate di tale innovazione. È meglio mantenere i fattori di successo attuali, quali escursionismo, autenticità, prodotti regionali, bellezza del paesaggio, attenzione

alle famiglie e ospitalità o sarebbe bene ottimizzarli? O sarebbe opportuno procedere a un'integrazione maggiore di questa gamma con approcci e prodotti del tutto nuovi?

ABBIAMO BISOGNO DI UN MAGGIORE MARGINE DI Sperimentazione?

La strategia del marchio ombrello in Alto Adige ha indubbiamente portato a una maggior coerenza strategica e riconoscibilità del marchio. Tuttavia occorre chiedersi se, in un'ottica futura, bisogna aumentare il margine di sperimentazione del turismo altoatesino. L'imprenditorialità comporta rischi e la possibilità di fallire. Sarebbe bene intensificare gli sforzi nel turismo altoatesino affinché le persone siano più propense a correre rischi e non debbano avere paura di fallire. Il turismo altoatesino non deve mostrare avversione al rischio. Gli esperimenti imprenditoriali, culturali, architettonici, riguardanti prodotti e mercati possono indubbiamente contribuire a far sì che il turismo altoatesino conservi la capacità di adattarsi alle sfide presenti e future.

Mantenere l'Alto Adige come luogo aspira- zionale dipende dalle persone che ci vivono, così come dagli ospiti che visitano la regione.

e trend. Tra i turisti che trascorrono le proprie vacanze in Alto Adige, attualmente prevalgono le fasce più anziane e le famiglie. Parallelamente, alcune destinazioni si sono orientate a un turismo (di gruppo) giovanile. Occorre sottolineare che forse è opportuno non trascurare i turisti giovani, di provenienza urbana, e confrontarsi con questo gruppo target, perché si compone dei potenziali turisti del domani, ma soprattutto può essere fonte di stimolo all'innovazione turistica.

RIUSCIAMO A CREARE VALORE PUNTANDO SULLA QUALITÀ?

La qualità dell'offerta altoatesina è aumentata costantemente negli ultimi anni e decenni e questa crescita può essere valorizzata nella comunicazione grazie al marchio ombrello. Ciò vale per gli esercizi ricettivi, ma anche per i prodotti regionali, l'offerta ricreativa, la mobilità etc. Rispetto a questo incessante aumento della qualità degli ultimi anni, il successo nel passaggio dalla qualità alla creazione di valore aggiunto sembra tuttavia meno certo. In futuro, occorre pertanto guardare maggiormente, con occhio critico, all'equilibrio tra qualità e creazione di valore.

SERVE UNA DEFINIZIONE PIÙ AMPIA DI QUALITÀ?

In media, la qualità dell'offerta è aumentata in misura rilevante, ma il concetto di qualità cambia nel tempo. Gli attori del settore turistico dovranno confrontarsi con le aspettative future proprie e dei loro turisti in termini di qualità, e con le modalità future di misurazione della qualità dei servizi. I portali online per la valutazione dei servizi ne sono un chiaro esempio. Ne consegue che si dovrà discutere non solo della sostenibilità della classificazione a stelle, ma anche della differenziazione reale dei prodotti regionali sulla base dell'intero processo di produzione.

CE LA FAREMO SENZA I TURISTI GIOVANI, DI PROVENIENZA URBANA?

Ovviamente si tratta di una domanda retorica, perché è chiaro che non possiamo farcela senza i turisti giovani che, in fuga dai centri urbani, vengono in vacanza in Alto Adige, ponendoci direttamente di fronte a nuovi sviluppi

RIMARREMO OSPITALI?

L'ospitalità professionale necessita di valido personale turistico. Ciò significa che un dipendente del settore turistico non deve solo essere "professionale", caratteristica essenziale, ma anche "ospitale". A completare il quadro si aggiunge anche "l'ospitalità generalizzata" della popolazione residente nella regione, che ha indubbiamente contraddistinto l'Alto Adige negli ultimi decenni. Occorre chiedersi se, negli anni a venire, riusciremo a mantenere gli equilibri che ruotano intorno al turismo, e continueremo ad accogliere i turisti con apertura, rispetto e cortesia.

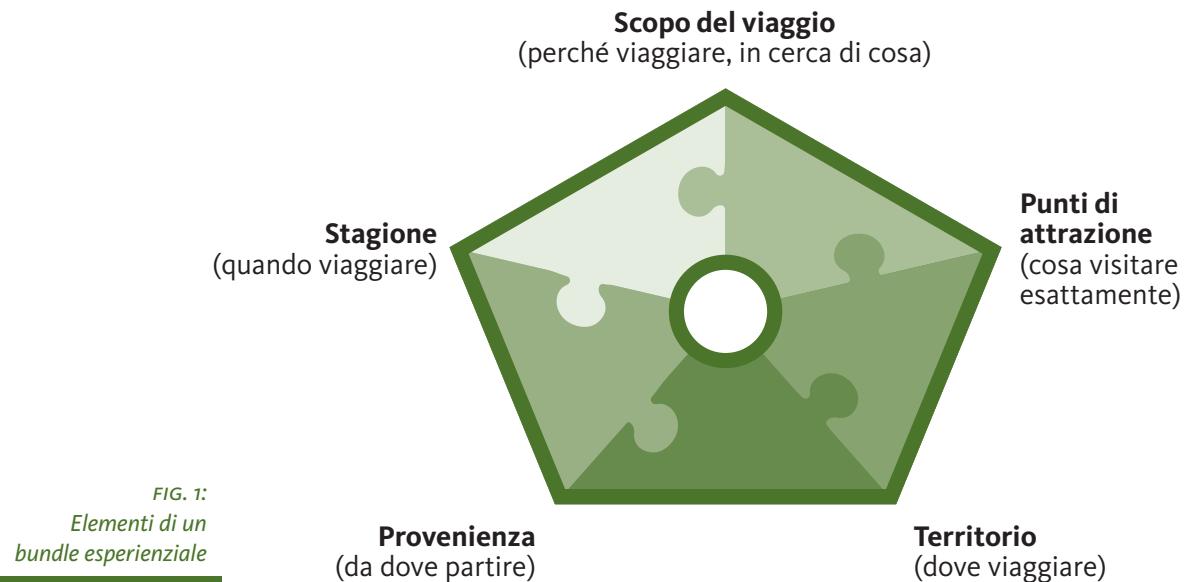
POSSIAMO E DOBBIAMO DIVENTARE IL "TERRITORIO PIÙ DESIDERATO"?

Al marchio ombrello dell'Alto Adige si aggancia il discorso della visione di rendere l'Alto Adige il territorio più desiderato in Europa. Senza dubbio l'Alto Adige ha il potenziale di essere un territorio desiderato. Magari nel senso di mantenere l'equilibrio complesso è più semplice se l'Alto Adige venga sì molto desiderato, ma non al punto che tale desiderio lo renda un giorno meno vivibile. La fragilità dell'interscambio tra ospiti e abitanti è indiscutibile.

1.3. I BUNDLE ESPERIENZIALI DELL'ALTO ADIGE (EXPERIENCE BUNDLE)

Per i turisti, viaggiare significa fare esperienze. Ovviamente anche le infrastrutture e i servizi sono indispensabili al turismo, ma sono soprattutto le emozioni evocate dalle esperienze mentre si fruisce di un servizio a rendere tali esperienze speciali e memorabili. Un progetto che intenda rafforzare la competitività e l'attrattività del turismo in Alto Adige deve pertanto porsi come obiettivo l'ottimizzazione dell'esperienza del turista in Alto Adige.

Questa considerazione si ricollega al concetto di "experience economy" di Joseph Pine e James H. Gilmore (Pine/Gilmore, 1999). Tale teoria sostiene che, in linea di principio, quando si fruisce di un servizio, non è il servizio in sé a essere determinante, bensì l'esperienza che si vive nel momento in cui si fruisce di tale servizio. Ciò significa che, grazie all'esperienza legata al servizio, il valore di quest'ultimo aumenta in misura rilevante. Il prezzo che il cliente è disposto a pagare spesso aumenta ben oltre il valore effettivo del servizio.



Un viaggio turistico si compone di diversi servizi: i servizi di trasporto, l'alloggio, le attività, la ristorazione e il noleggio di attrezzature e materiali, solo per citarne alcuni. Ne consegue che anche l'esperienza turistica non è unica, bensì si articola in un insieme di esperienze.

I bundle esperienziali (experience bundle) sono al centro del presente studio. Sebbene vi siano molte analogie, questi bundle esperienziali non sono necessariamente presenti in modo uniforme in tutto l'Alto Adige. Pertanto il progetto ha innanzitutto individuato i bundle esperienziali che

contraddistinguono l'Alto Adige, per poter quindi identificare analogie e differenze al di sotto del marchio ombrello, diciamo a livello di prodotti, e procedere infine a un'ottimizzazione. Il livello del marchio ombrello, che si riferisce a tutto il territorio altoatesino, sarebbe stato troppo vago e aspecifico, tanto più che molti strumenti di gestione, coordinamento e miglioramento dei prodotti intervengono a un livello inferiore. Inoltre, è importante definire le principali combinazioni di prodotto/mercato/territorio dalla prospettiva del turista.

Lo studio ha definito, in modalità data driven, dei bundle esperienziali, che sono stati comunque discussi e concordati con gli stakeholder.

Ogni bundle esperienziale si basa sui seguenti cinque elementi (SI VEDA LA FIG. 1):

1. **SCOPO DEL VIAGGIO:** cosa cerca un turista? Perché decide di viaggiare in una determinata area geografica?
2. **PUNTI DI ATTRAZIONE:** cosa visita di preciso? Quali servizi e infrastrutture gli consentono di soddisfare lo scopo del viaggio?
3. **TERRITORIO:** dove si dirige il turista per soddisfare le proprie necessità? Che area geografica corrisponde alle sue esigenze? Qual è lo spazio entro il quale il turista si muove?
4. **PROVENIENZA:** da dove viene il turista, qual è il suo contesto quotidiano di vita e di lavoro? Quale sarà il suo comportamento in vacanza, in base alla sua provenienza? Cosa cerca il turista, cosa fa, cosa visita?
5. **STAGIONE:** in che periodo viaggia il turista? D'estate o d'inverno?

Se combiniamo tra di loro tutti e cinque questi elementi e li consideriamo contemporaneamente, possiamo individuare i bundle esperienziali fondamentali dell'Alto Adige. Prima di stabilire quattro bundle esperienziali definitivi, nel corso dello studio abbiamo sperimentato anche altre combinazioni. Tuttavia, alla fine abbiamo optato per la soluzione a quattro bundle esperienziali, per garantire non solo la semplicità, ma anche la precisione nella presentazione dei dati.

Infobox 1

Struttura dello studio

Al fine di individuare le opportunità e i rischi del turismo altoatesino – in prospettiva 2030 – lo studio è stato suddiviso in quattro fasi. La prima fase era volta innanzitutto a rilevare la situazione attuale del turismo in Alto Adige. Nella seconda fase, incentrata sull’analisi dei micro e macro trend nella regione alpina e in mercati selezionati, abbiamo raccolto informazioni e segnali su potenziali sviluppi futuri. La terza fase mirava a elaborare i punti di forza e di debolezza per una serie di aree del turismo altoatesino, mentre la quarta a definire le raccomandazioni di intervento sulla base delle tre fasi precedenti.

LE QUATTRO FASI DELLO STUDIO

Fase I: analisi dello status quo e definizione di bundle esperienziali e target group

Questa fase si prefiggeva l’obiettivo di fornire un’immagine complessiva dello stato attuale del turismo altoatesino, avvalendosi di un mix di metodologie. A tale scopo, il turismo altoatesino è stato scomposto nei suoi prodotti principali (bundle esperienziali^{*}, ingl. *experience bundles*), per inserire un livello di analisi che consentisse di dare forma alla destinazione Alto Adige in termini di prodotti e agevolasse pertanto l’utilizzo di strumenti microeconomici. A tale fine occorreva, tra l’altro, analizzare la letteratura in essere, valutare i dati statistici, condurre indagini e osservare il comportamento di ricerca online dei turisti.

Fase II: analisi dei micro e macro trend

In questa fase sono stati rilevati gli eventuali sviluppi futuri di mercati e gruppi target selezionati in Alto Adige e i potenziali effetti di tali trend sulla regione alpina. A questo proposito sono stati condotti scouting, ricerche sul campo e interviste qualitative con lead user ed esperti di mercato nei mercati target. I trend scouting sono stati integrati da un’indagine condotta con il metodo Delphi tra esperti di turismo locali e

internazionali che sono stati intervistati su specifici sviluppi e possibili reazioni negli ambiti tematici rilevanti (da mobilità, formazione e aggiornamento, ad aspetti ambientali, nonché sviluppo di prodotti e marketing). Questa fase verteva anche sui macro sviluppi di natura economica, politica e socioculturale e ha tratto conclusioni riguardo ai fattori trainanti (value driver) del turismo nelle Alpi e in Alto Adige.

Fase III: analisi SWOT dello status quo strategico

In relazione ai trend di mercato futuri, determinati nella fase precedente, è stato valutato lo status quo di alcuni ambiti trasversali rilevanti del turismo in Alto Adige. Tale valutazione è stata condotta sotto forma di analisi SWOT, per evidenziare punti di forza e di debolezza della situazione attuale, nonché opportunità e rischi. Per condurre l’analisi SWOT ci si è avvalsi di focus group riguardanti tematiche e prodotti specifici. I focus group si componevano di attori direttamente interessati, provenienti da settori e ambiti diversi in seno al comparto turistico altoatesino. La partecipazione diretta degli attori ha migliorato l’accettazione dei risultati da elaborare e, pertanto, l’operatività degli stessi.

BUNDLE ESPERIENZIALI

I bundle esperienziali sono insiemi di fattori che determinano l’esperienza turistica nel suo complesso. Tra questi fattori rientrano tra l’altro lo scopo del viaggio e gli interessi, le attrattive sulle quali si concentra l’interesse, gli spazi di movimento (“destinazioni”), la provenienza dei turisti e le componenti temporali del viaggio come la stagione o la durata del soggiorno.

(Fonte: Pine/Gilmore, 1999)

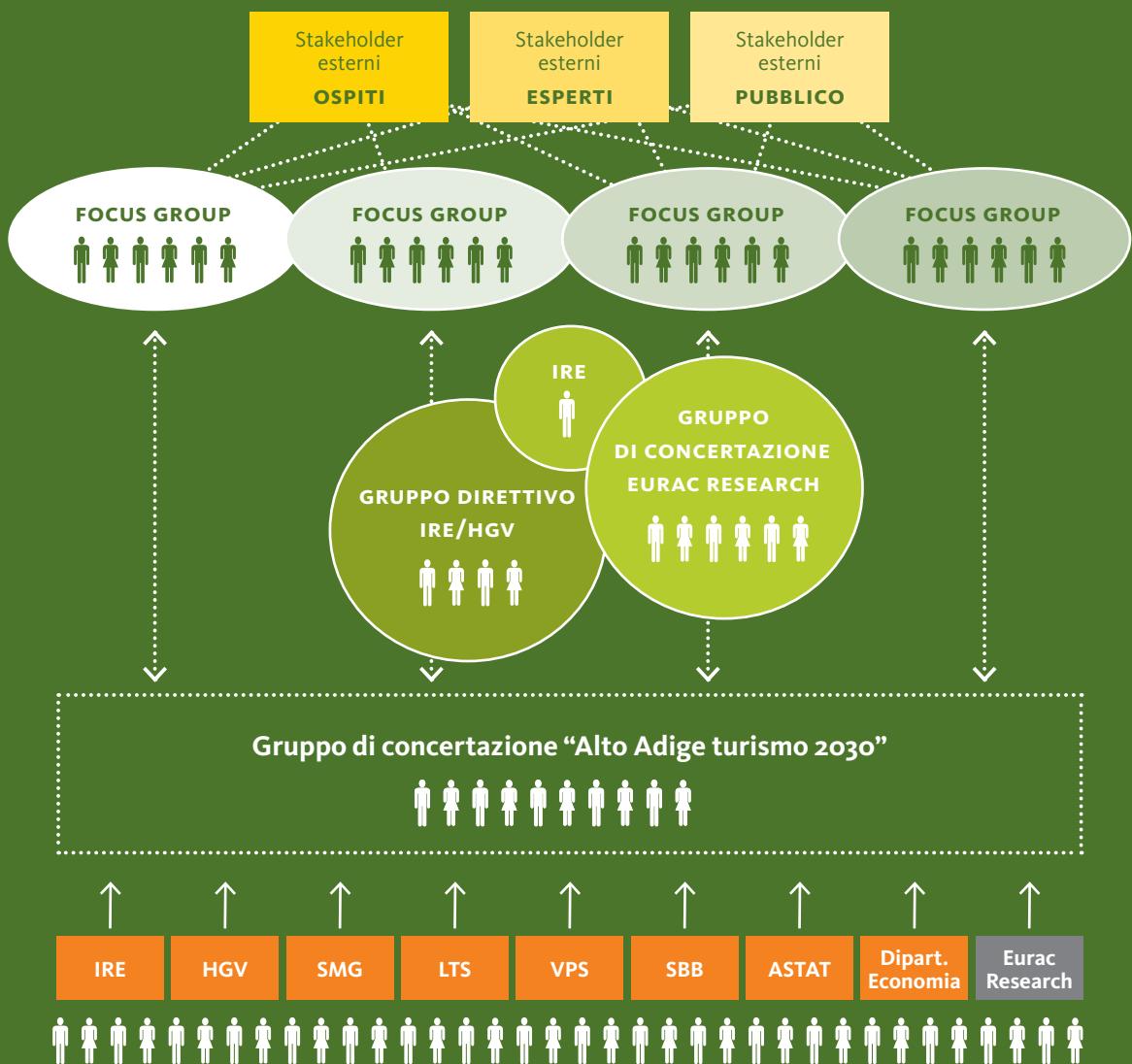


FIG. 2:
Coordinazione
degli stakeholder

Fase IV: deduzione delle raccomandazioni di intervento

In base al lavoro preliminare svolto, in quest'ultima fase sono state desunte le raccomandazioni di intervento strategiche e operative, tenendo conto di importanti ambiti tematici. Tale fase è stata condotta assieme ai gruppi di stakeholder che hanno accompagnato il progetto ("gruppo direttivo" e "gruppo di concertazione"), nei quali erano rappresentati importanti portatori di interessi del turismo altoatesino. La discussione comune era volta a garantire l'accettazione e l'attuazione.



Il turismo dell'Alto Adige si trova di fronte alla sfida di dover coltivare i suoi due mercati principali – Germania e Italia – anche in futuro; contemporaneamente però anche di diminuire a passi piccoli ma costanti, la sua dipendenza da questi stessi mercati.

Infobox 2

Metodi

Per la raccolta e la valutazione dei dati è stato utilizzato un mix di metodologie*. Qui di seguito vengono illustrati in modo sintetico metodi e procedure. I risultati saranno presentati in un capitolo a sé stante. L'ordine in cui sono presentate le metodologie è casuale e non corrisponde né alla loro applicazione nel tempo, nel corso del progetto, né alla loro importanza per i risultati dello studio.

INDAGINE ONLINE TRA GLI ESERCIZI RICETTIVI ALTOATESINI

Nel luglio 2015 è stata condotta un'indagine online tra le strutture ricettive dell'Alto Adige. Complessivamente sono state poste 20 domande, soprattutto a risposta chiusa. Gli

intervistati dovevano fornire le loro valutazioni, in un'ottica turistica, riguardo a tematiche e mercati (e relative combinazioni), eventi e punti di attrazione rilevanti in Alto Adige, posizionamento del marchio ombrello "Alto Adige", comportamento delle aziende in termini di innovazione e informazione, nonché sfide per il futuro del turismo altoatesino. Sono stati raccolti 779 questionari utili su tutte le tipologie di alloggi in Alto Adige, il che corrisponde a una copertura complessiva dell'8% circa degli esercizi ricettivi altoatesini.

MIX DI METODOLOGIE

Quando si parla di mix metodologico, di norma si intende una combinazione di rilevazione dati qualitativa e quantitativa. Nel quadro del progetto sono stati condotti, tra l'altro, interviste, workshop, sondaggi telefonici, indagini online, ricerche sul campo ed è stato analizzato il comportamento di ricerca online.

(Fonte: Creswell, 2013)

La distribuzione dei questionari tra tutte le aree dell'Alto Adige corrispondeva ampiamente alla reale distribuzione delle strutture ricettive altoatesine. Val Gardena e Alta Badia sono lievemente sottorappresentate, Merano e dintorni e l'Alta Pusteria invece sono leggermente sovrarappresentate. Anche la distribuzione dei questionari tra le tipologie di alloggi corrispondeva ampiamente alla reale distribuzione delle strutture ricettive altoatesine. Gli alberghi a 4-5 stelle e quelli a 3 stelle, nonché gli esercizi agrituristicci sono lievemente sovrarappresentati, gli alloggi privati e gli alberghi a 1-2 stelle sono leggermente sottorappresentati. Data la buona corrispondenza tra il campione e la distribuzione reale è stata esclusa un'ulteriore ponderazione dei dati.

SONDAGGIO TELEFONICO E TRAMITE E-MAIL TRA GLI ENTI TURISTICI ALTOATESINI

Nei mesi di aprile e maggio 2015, tutti i direttori, presidenti o capufficio delle associazioni turistiche altoatesine sono stati intervistati per telefono per sapere quali tre tematiche, a loro avviso, caratterizzino maggiormente la rispettiva località turistica. Le tematiche potevano essere menzionate spontaneamente dagli intervistati, per essere successivamente suddivise su due livelli, consistenti in 32 sottocategorie e dieci sovraccategorie. Sulla base di questo primo risultato, nel giugno 2015 i consorzi turistici sono stati invitati tramite e-mail a selezionare non più di cinque tematiche caratterizzanti l'area turistica (ad es. paesaggio, gastronomia, offerta sportiva, etc.) da un dato elenco di categorie e di classificarle in ordine di importanza. Ai consorzi turistici è stato chiesto inoltre di indicare non più di otto punti di attrazione ed eventi particolarmente importanti per l'area turistica. Tali punti di attrazione ed eventi dovevano essere individuati in base alla loro influenza sulla scelta di visitare quella zona.

DETERMINAZIONE DEL COMPORTAMENTO DI RICERCA ONLINE RIGUARDANTE L'ALTO ADIGE

Nell'ambito della rilevazione qualitativa di dati per il progetto, è stato osservato il comportamento di ricerca online su google.de, google.it e suedtirol.info per un lasso di tempo esteso. Si trattava innanzitutto di analizzare le tematiche in base alle quali si effettuava una ricerca legata all'Alto Adige. In una seconda fase, tali tematiche sono state abbinate alle aree turistiche altoatesine.

Comportamento di ricerca su google.de e google.it

Con il supporto dei partner di DestinationIndex, nel periodo compreso tra giugno 2014 e giugno 2015 (12 mesi), sono state analizzate le ricerche su Google riguardanti l'Alto Adige. Lo scopo era di determinare quali priorità tematiche inserite da chi effettuava la ricerca venissero collegate con le diverse aree turistiche, tenendo conto delle ricerche sia in tedesco che in italiano. Come base dati sono state utilizzate circa 7.000 parole chiave (fonti: keyword planner di Google AdWords, combinazioni di keyword e suggerimenti da più di due anni di utilizzo di DestinationIndex). Le parole chiave sono state abbinate, nel modo più chiaro possibile, a un'area turistica e una tematica (ad es. il criterio di ricerca "Ortles" alla categoria "paesaggio" e all'area "Val Venosta"). Inoltre, sulla base del keyword planner

di Google AdWords (google.de e google.it), sono stati determinati i volumi di ricerche mensili. Le parole chiave con una media inferiore a dieci ricerche al mese non sono state prese in considerazione. Le ricerche effettive possono differire lievemente dai numeri calcolati con lo strumento di Google.

Sono state analizzate ricerche su google riguardanti specificatamente l'Alto Adige nel periodo 2014/2015.

Clic su suedtirol.info

Con il supporto di SMG Alto Adige Marketing (oggi: IDM Alto Adige), sul portale suedtirol.info è stato possibile esaminare il traffico in base alle tematiche e alle aree turistiche, ripartendolo tra i diversi mercati. A partire dal cosiddetto "traffico organico" sulla homepage (pagina di benvenuto del portale suedtirol.info), vale a dire le persone che entrano dalla homepage e che dai motori di ricerca non vengono indirizzati direttamente su sottopagine, è stato analizzato il comportamento di clic degli utenti in relazione alla seconda pagina cliccata, cioè la "second page" (per gli anni 2012 e 2014, ovvero per i periodi 01.01-31.12.2012 e 01.01-31.12.2014). In tale contesto interessava soprattutto la suddivisione dei clic degli utenti tra le diverse tematiche e aree turistiche altoatesine. Oltre ai mercati principali per l'Alto Adige, Germania e Italia, sono stati presi in considerazione anche Austria, Svizzera, Gran Bretagna, Paesi Bassi, Repubblica Ceca e Polonia.

Un'indagine analoga è stata condotta anche per la piattaforma suedtirolerland.it. I dati risultanti sono stati trasmessi al team dello studio, ma non sono confluiti nella presente relazione.

ANALISI CLUSTER PER PREDISPORRE I BUNDLE ESPERIENZIALI

L'analisi cluster è una tecnica statistica esplorativa che consente di determinare le somiglianze e differenze tra oggetti con un approccio data driven. Nella fattispecie, in un'analisi cluster diversi oggetti vengono raggruppati tenendo conto di tutte le variabili dell'analisi, in modo tale che le differenze ("varianza") all'interno dei gruppi siano possibilmente contenute e nel contempo la varianza tra i gruppi sia possibilmente elevata. I gruppi sono chiamati "cluster" e nel presente studio, date le variabili prese in considerazione, sono definiti "experience bundle" o bundle esperienziali (Pine/Gilmore, 1999).

Nell'ambito dell'analisi dei cluster sono stati raccolti diversi dati e analisi preliminari (ad es. l'indagine online tra le strutture ricettive, il comportamento di ricerca online, i dati ASTAT in essere, etc.) e integrati con dati riguardanti stime sulle tematiche rilevanti, valutazioni sui mercati futuri, comportamenti di ricerca online, qualità dell'offerta ricettiva, durata della permanenza, stagionalità, numero di turisti in base al paese di provenienza, densità ricettiva e intensità turistica. Sono state condotte rispettivamente due analisi separate dei gruppi per i dati relativi alla domanda e all'offerta. Questa procedura parallela è stata scelta poiché, pur avendo a disposizione tipologie di dati parzialmente analoghe, le fonti erano diverse.

È stato utilizzato metodologicamente il cosiddetto clustering partizionale (algoritmo K-means) che richiede la scelta del numero di gruppi da trovare. Tuttavia, sono stati sperimentati numeri diversi e ragionevoli di cluster (in particolare le soluzioni a quattro e sei cluster), confrontando i risultati. Una volta valutati tutti i pro e contro sulla base degli insiemi di dati, ma anche della possibilità di ricollegare i risultati a valutazioni e decisioni riguardanti il mondo reale, si è deciso di concentrare l'attenzione sulle soluzioni a quattro cluster.

STUDIO DELPHI

Nell'ambito dell'indagine condotta con il metodo Delphi, esperti regionali e internazionali sono stati intervistati in due diverse fasi sui trend futuri del turismo nella regione alpina e sulle diverse aree ad essi connesse. Lo scopo era di individuare i macro trend economici, politici e socioculturali e determinare i possibili effetti sul turismo alpino (e soprattutto altoatesino). Nella prima tornata di interviste sono state poste poche domande a risposta chiusa e molte domande a risposta aperta (qualitative) attraverso un questionario scritto. Le risposte sono state analizzate e riassunte dal team di progetto e sottoposte nuovamente agli intervistati in una seconda tornata. In questa seconda fase, agli esperti è stato chiesto di fornire anche il loro grado di consenso sulle tesi elaborate in maniera induttiva dalla prima tornata di interviste.

Sono pervenuti complessivamente 20 questionari compilati (20 esperti nella prima tornata, 19 nella seconda) nel periodo compreso tra maggio e settembre 2016. Il tasso di risposta di tutti gli esperti originariamente intervistati è stato del 30,3% nella prima fase dell'indagine Delphi e del 95% nella seconda tornata. Di questi, dieci erano altoatesini e i restanti dieci provenivano da oltre i confini regionali. Gli intervistati erano stati scelti da ambiti e istituzioni diverse, anche se legati, in senso lato, alla tematica del turismo.

ANALISI QUALITATIVA DEI MERCATI GRAN BRETAGNA E POLONIA

Nei mercati presi in esame, Polonia e Gran Bretagna, sono state condotte inizialmente interviste con operatori turistici, università e agenzie pubblicitarie per poter ottenere un primo quadro d'insieme dei suddetti mercati attraverso l'opinione degli esperti di mercato. In una seconda fase sono state effettuate ricerche sul campo di più giorni (nelle città di Cracovia e Manchester), intervistando esperti tematici di ambiti di interesse rilevanti (ad es. sport invernali, outdoor, etc.) e passanti.

I risultati sono stati raccolti e classificati nelle seguenti categorie: dati, trend, comportamento di viaggio nelle Alpi e in Alto Adige. Infine, tenendo conto di tali categorie è stata elaborata una serie di approcci allo sviluppo di prodotti per ogni mercato selezionato.

Per la rilevazione dei dati riguardanti la Polonia sono state condotte concreteamente tre interviste con operatori turistici (Otium, Happy Ski Friends, Ski Planet) e un'intervista con Ass. Prof. Piotr Zmyslony (Università di Poznan). Inoltre, nel corso di una field visit condotta a Cracovia dal 26 al 28 luglio 2016 è stato raccolto materiale aggiuntivo (foto, volantini, etc.) e sono state condotte altre dodici interviste con specialisti tematici e passanti. Anche per la Gran Bretagna sono state effettuate quattro interviste con operatori turistici (Inghams, Tui Ski, Scott Dunn, Ramblers Holidays), un'intervista con un'agenzia di pubbliche relazioni (Four Communications) e un'altra intervista con una traduttrice inglese che soggiorna spesso in Alto Adige. I ricercatori di Eurac Research hanno condotto a Manchester dal 2 al 4 agosto 2016, per condurre, come a Cracovia, dodici interviste con specialisti tematici e passanti.

Nelle interviste con gli esperti del mercato turistico sono stati affrontati sostanzialmente tre grandi ambiti tematici. La prima priorità riguardava l'evoluzione della domanda in relazione al turismo montano. La seconda verteva sul comportamento dei turisti, dei consumatori, nonché sui cosiddetti touchpoint del marketing. Infine ci si è concentrati sulla relazione attuale tra il mercato e l'Alto Adige e su come potrebbe essere ottimizzata in futuro.

Nelle dodici interviste condotte con gli specialisti tematici e i passanti in loco sono state poste sostanzialmente tre domande centrali: quali trend sociali attuali sono particolarmente evidenti? Quali associazioni rievocano l'Alto Adige e le Alpi? Quali sono gli scopi principali dei viaggi nelle Alpi?

WORKSHOP E FOCUS GROUP IN ALTO ADIGE

Tre workshop hanno consentito di elaborare le sfide per alcuni settori del turismo in Alto Adige (ricettività, mobilità e punti di attrazione), mettendo in evidenza le sfide, le opportunità e i rischi selezionati congiuntamente e discutendone con esperti dei rispettivi ambiti. Lo scopo dei focus group era di consentire una definizione concreta della situazione effettiva e teorica.

**Nell'ambito
dell'analisi cluster
venivano fatti
ricongiungere
diversi dati
e analisi pre-
liminari.**



2

Il turismo in Alto Adige oggi: lo status quo

La prima parte dello studio esamina la situazione attuale del turismo in Alto Adige e si pone in particolare i seguenti interrogativi:

- › Quali sono le tematiche centrali e i mercati più importanti per il turismo altoatesino?
- › Quali sono le attuali combinazioni di tematiche e mercati?
- › Quali sono i punti di attrazione principali in Alto Adige?

Questi tre interrogativi e priorità hanno consentito di estrapolare i contenuti principali riguardanti lo status quo dell'Alto Adige.

2.1. TEMATICHE

Per poter meglio valutare l'attuale situazione del settore turistico altoatesino, abbiamo cercato di individuare le tematiche centrali associate all'Alto Adige, per determinare quindi il loro significato e l'importanza per ogni area specifica della regione.

2.1.1. COSA RAPPRESENTA L'ALTO ADIGE?

NEL COMPLESSO, IN ALTO ADIGE PREVALGONO LE TEMATICHE ESCURSIONISMO E PAESAGGIO, GASTRONOMIA E PRODOTTI REGIONALI, NONCHÉ OSPITALITÀ.

In media, in tutto il territorio altoatesino, sono le tematiche ospitalità, escursionismo, relax/ricreazione, attrattività del paesaggio, qualità dell'accoglienza, attenzione alla famiglia e, infine, gastronomia e prodotti regionali degli esercizi ricettivi che richiamano maggiormente i turisti, come è emerso da un ampio sondaggio condotto tra le strutture ricettive. Prevalgono i fattori contestuali e i cosiddetti fattori "soft", che intervengono nelle relazioni interpersonali tra turista e ospite. Le componenti infrastrutturali, ad eccezione della qualità dell'accoglienza, non sembrano svolgere un ruolo particolarmente importante.

Sono stati intervistati anche i consorzi turistici altoatesini. In media, in tutto il territorio altoatesino, i consorzi turistici hanno citato più spesso escursionismo, gastronomia e prodotti regionali, nonché attrattività del paesaggio. La prima tematica menzionata dalle associazioni del settore turistico è decisamente l'escursionismo, seguito dall'attrattività del paesaggio, dagli sport invernali classici e dal ciclismo, nonché da cultura e gastronomia/cucina.

2.1.2. AREE TURISTICHE E RELATIVE TEMATICHE

IN ALTO ADIGE, IL POSIZIONAMENTO TEMATICO PRESENTA NOTEVOLI DIFFERENZE GEOGRAFICHE. Gli esercizi ricettivi evidenziano differenze geografiche nell'importanza attribuita alle diverse tematiche (SI VEDA LA FIG.3). Tali differenze sono particolarmente accentuate nelle tematiche relative agli sport invernali classici (prime tre aree: Val Gardena, Plan de Corones, Alta Badia), cultura del vino (prime tre aree: Alto Adige meridionale, Merano e dintorni, Valle Isarco) e aree naturali protette (prime tre aree: Alta Badia, Alpe di Siusi, Val Gardena).

Escursionismo e paesaggio sono la priorità indiscussa, menzionata da tutti gli intervistati.

Vi sono inoltre differenze nella valutazione dell'importanza di determinate tematiche a seconda del tipo di ricettività. Le tematiche wellness e salute, seguite da vino e gastronomia, sono particolarmente presenti nelle strutture a 4-5 stelle, mentre l'attenzione alla famiglia riveste maggiore importanza per esercizi agrituristic e alloggi privati/residence.

ANCHE LE VALUTAZIONI DI ENTI TURISTICI E STRUTTURE RICETTIVE DIFFERISCONO.

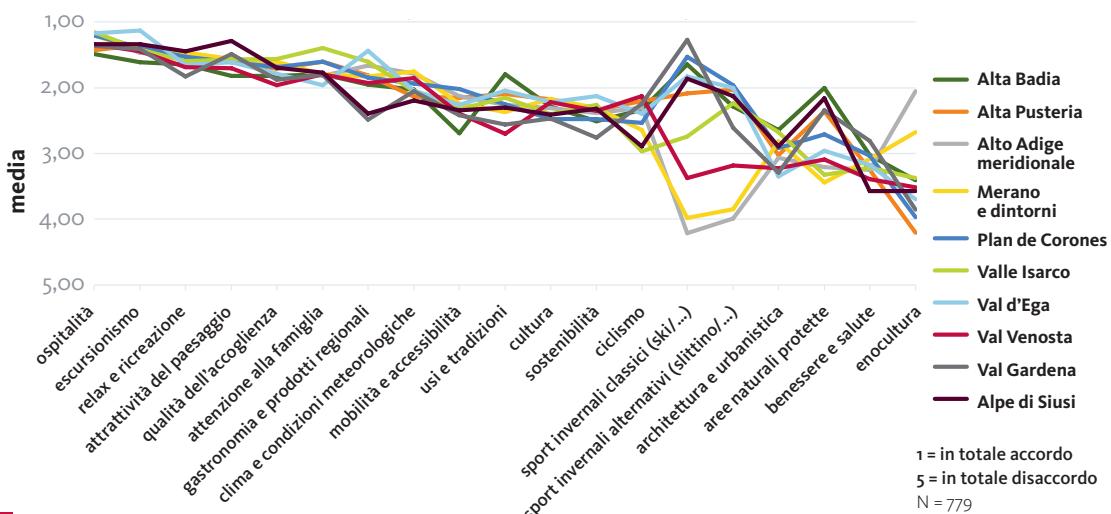
Mentre le risposte fornite da associazioni e consorzi turistici presentano chiare analogie, da un confronto diretto emergono alcune differenze tra le risposte di enti turistici ed esercizi ricettivi. Le strutture ricettive danno maggiore risalto, in termini relativi, agli aspetti interpersonali nel rapporto ospite/turista, come ospitalità e attenzione alla famiglia, nonché qualità dell'accoglienza. Gli enti turistici, invece, evidenziano tematiche di posizionamento specifiche e differenzianti. Tra di esse occorre notare che escursionismo e paesaggio sono la priorità indiscussa, menzionata da tutti gli intervistati.

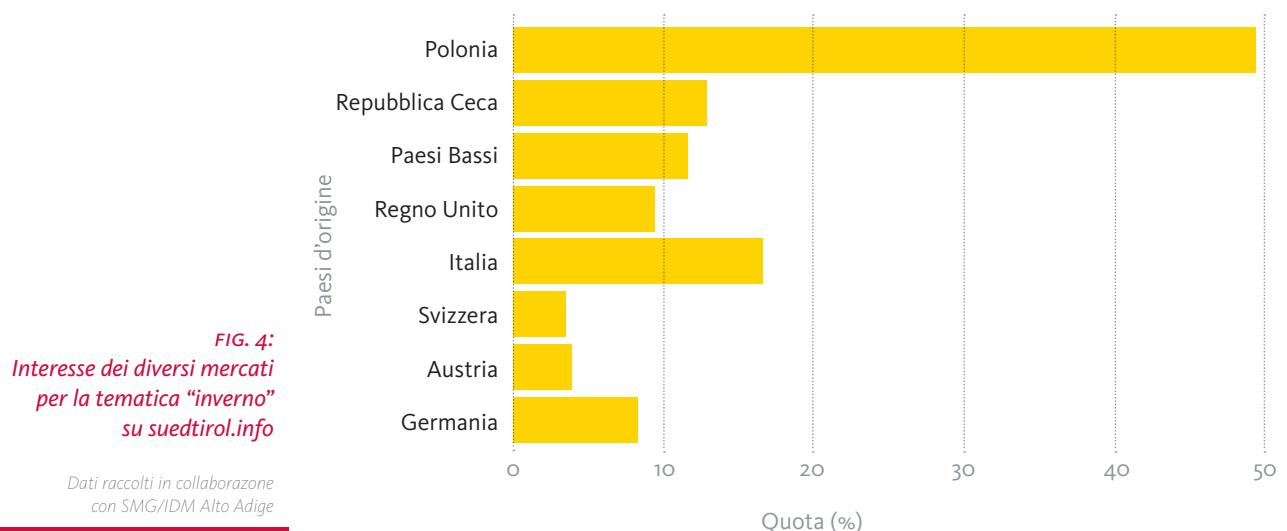
Lo stesso dicasi in modo analogo per le tematiche gastronomia, cucina e prodotti regionali. Anche agli sport invernali classici spetta un ruolo di punta, sebbene gli sport invernali classici e il ciclismo vengano menzionati molto più spesso dagli enti turistici rispetto alle strutture ricettive. Relax/ricreazione invece, rivestono un'importanza maggiore per gli esercizi ricettivi rispetto alla media degli enti turistici altoatesini. I pareri divergono anche nella valutazione dell'importanza della tematica aree naturali protette (UNESCO inclusa). Le associazioni turistiche attribuiscono in media un valore maggiore ai parchi naturali. Per i consorzi turistici e le strutture ricettive i parchi naturali rivestono un'importanza lievemente minore, sebbene vi siano grandi differenze tra le diverse aree.

2.1.3. COSA NON RAPPRESENTA L'ALTO ADIGE?

INNANZITUTTO, L'ALTO ADIGE NON È INTERNAZIONALE.

Per le strutture ricettive l'Alto Adige è in primo luogo una regione non internazionale (31% degli intervistati), priva di barriere (29%) e accogliente per i giovani (28%). Secondo gli esercizi ricettivi, inoltre, l'Alto Adige viene associato, in minima parte, ai seguenti aggettivi: nettamente definito (26%), accessibile (25%) urbano (21%), particolarmente pregiato da un punto di vista architettonico (18%), mediterraneo (18%) e contemporaneo/moderno (16%).





2.1.4. COSA CERCA IN INTERNET **CHI È INTERESSATO ALL'ALTO ADIGE**

NELLE RICERCHE ONLINE DEGLI UTENTI INTERESSATI ALL'ALTO ADIGE PREVALE INCONTRASTATA LA TEMATICA ESCURSIONISMO.

In base ai clic su suedtirol.info, escursionismo-alpinismo sono la sottopagina tematica più cliccata in tutti i mercati presi in esame (Germania, Svizzera, Italia, Gran Bretagna, Paesi Bassi, Repubblica Ceca, Polonia) ad eccezione di Polonia e Repubblica Ceca (ma solo nel 2012). Mentre nel 2012 i turisti tedeschi erano i più interessati alla tematica escursionismo, in termini relativi, nel 2014 hanno ceduto il posto ai turisti austriaci. In Germania, in base ai dati del 2014 l'interesse per l'escursionismo è in forte calo. In Italia nel 2014 l'interesse per l'escursionismo risulta proporzionalmente inferiore a tutti gli altri mercati. Tra il 2012 e il 2014, l'interesse per l'escursionismo è in netta crescita in Polonia e in Repubblica Ceca.

SI CONFERMA L'IMPORTANZA DECISIVA DELL'INVERNO IN ALCUNI MERCATI, SEBBENE SIA TENDENZIALMENTE IN CALO.

In base ai clic su suedtirol.info, l'interesse per l'inverno è particolarmente marcato in Polonia (l'argomento principale per i turisti polacchi), Italia e Repubblica Ceca (in forte calo tra il 2012 e il 2014) (SI VEDA LA FIG. 4). In quasi tutti i mercati, ad eccezione di Germania e Paesi Bassi, il relativo interesse per la tematica invernale tende piuttosto a scemare tra il 2012 e il 2014.

MOLTI CLIC ANCHE PER VACANZE IN FAMIGLIA, CULTURA/ATTRAZIONI E CICLISMO. Vacanze in famiglia, nonché cultura e attrazioni sono tra le tematiche più cliccate su suedtirol.info, in tutti i mercati. Tuttavia, dal 2012 al 2014 l'interesse per la tematica vacanze in famiglia è aumentato soprattutto in Italia.

In proporzione, il ciclismo è cliccato più spesso dai turisti cechi (10%), seguiti dai tedeschi (9%) e dai britannici (7%) e l'interesse per la tematica risulta stagnante nella maggior parte dei mercati tra il 2012 e il 2014.

RICERCHE SU GOOGLE IN TEDESCO – LE PAROLE CHIAVE PIÙ CERCATE.

In media, la maggior parte delle ricerche mensili è legata alle parole chiave specificatamente altoatesine “Alto Adige”, “Plan de Corones”, “Merano”, “Bolzano”, “Dolomiti”, “Alpe di Siusi” e “Ötzi”, non combinate tra di loro. Tra le combinazioni di parole chiave prevale “meteo Alto Adige”. Escludendo le combinazioni che si riferiscono a meteo e webcam, seguono in quest'ordine “appartamento vacanza Alto Adige”, “hotel Alto Adige”, “campeggio Alto Adige”, “hotel per famiglie Alto Adige”, “hotel Merano” e “Alto Adige appartamento vacanza”.

RICERCHE SU GOOGLE IN TEDESCO – GLI ARGOMENTI PIÙ CERCATI.

Tra le tematiche delle ricerche eseguite su google.de riguardanti specificatamente l'Alto Adige prevale nettamente l'argomento attrattività del paesaggio, che include ricerche su montagne, malghe, laghi e fiumi. Seguono le tematiche escursionismo/alpinismo/arrampicata, cultura (feste, musei, etc.), gastronomia e prodotti regionali, sport invernali classici e wellness e salute (SI VEDA LA FIG. 5). In questo elenco, tuttavia, le tematiche escursionismo e, in particolare, sport invernali classici sono sottovalutate, dato che le montagne rientrano in modo trasversale nella categoria attrattività del paesaggio.

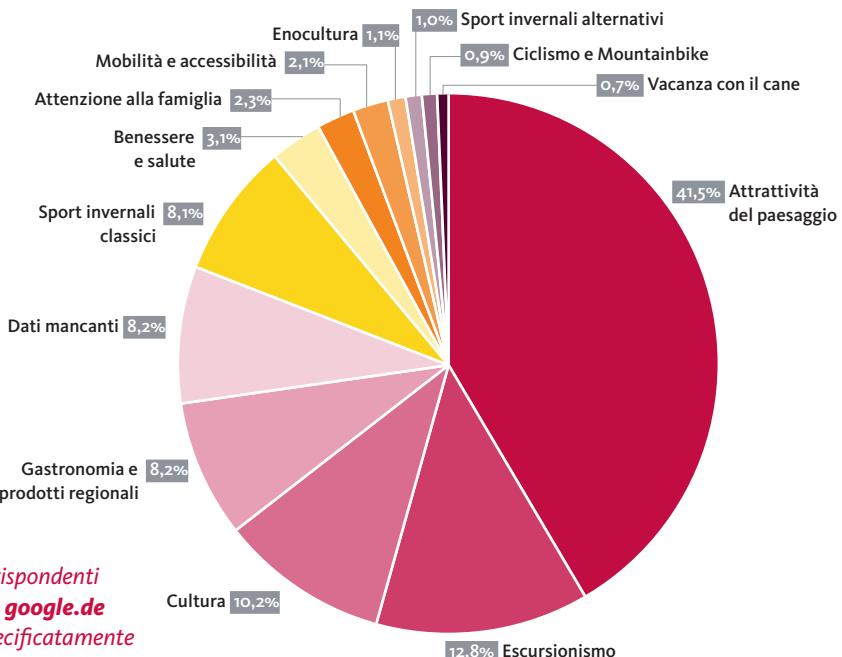


FIG. 5:
Tematiche corrispondenti
alle ricerche su **google.de**
riguardanti specificatamente
l'Alto Adige

Dati raccolti in collaborazione
con DestinationIndex

RICERCHE SU GOOGLE IN ITALIANO – LE PAROLE CHIAVE

PIÙ CERCATE. Tra le ricerche più frequenti effettuate su google.it riferite specificatamente all'Alto Adige troviamo le parole chiave (in forma non combinata) "Alto Adige", "mercatini di Natale", "Bolzano", "Dolomiti Super-ski", "Merano", "San Candido", "Dolomiti", "Ortisei", "Val Gardena", "Brunico" e "Plan de Corones".

RICERCHE SU GOOGLE IN ITALIANO – GLI ARGOMENTI PIÙ CERCATI.

Se si classificano le tematiche delle ricerche effettuate su google.it riguardanti specificatamente l'Alto Adige (SI VEDA LA FIG. 6), anche in questo caso, come per il motore di ricerca tedesco, si attesta al primo posto l'attrattività del paesaggio. Al secondo posto, anche se con un distacco più netto rispetto alle ricerche eseguite su google.de, troviamo la cultura. Il terzo posto spetta alla tematica sport invernali classici, seguita da wellness e salute, nonché da gastronomia e prodotti regionali. Occorre notare che tra le ricerche italiane – diversamente da quelle tedesche – le tematiche cultura, sport invernali classici e wellness e salute registrano un aumento netto, in proporzione.

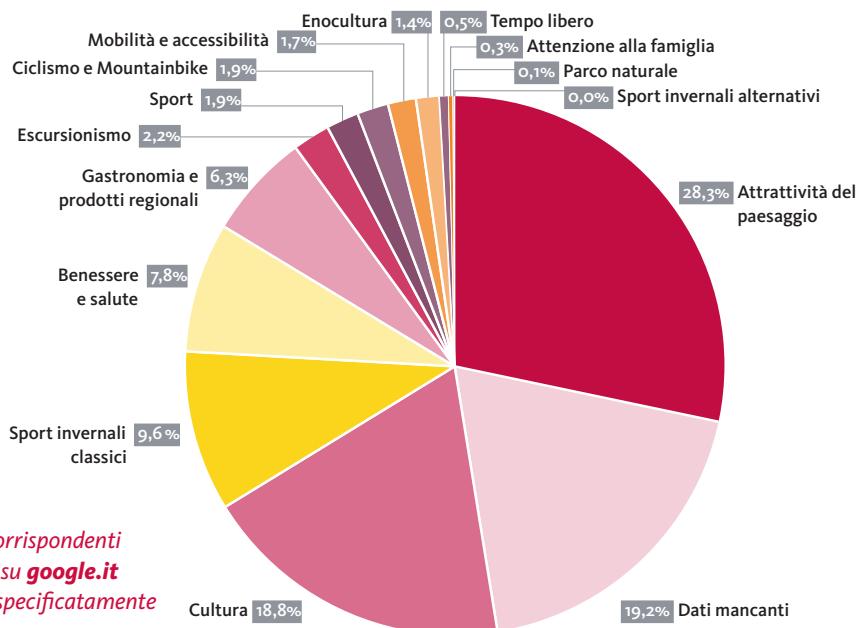
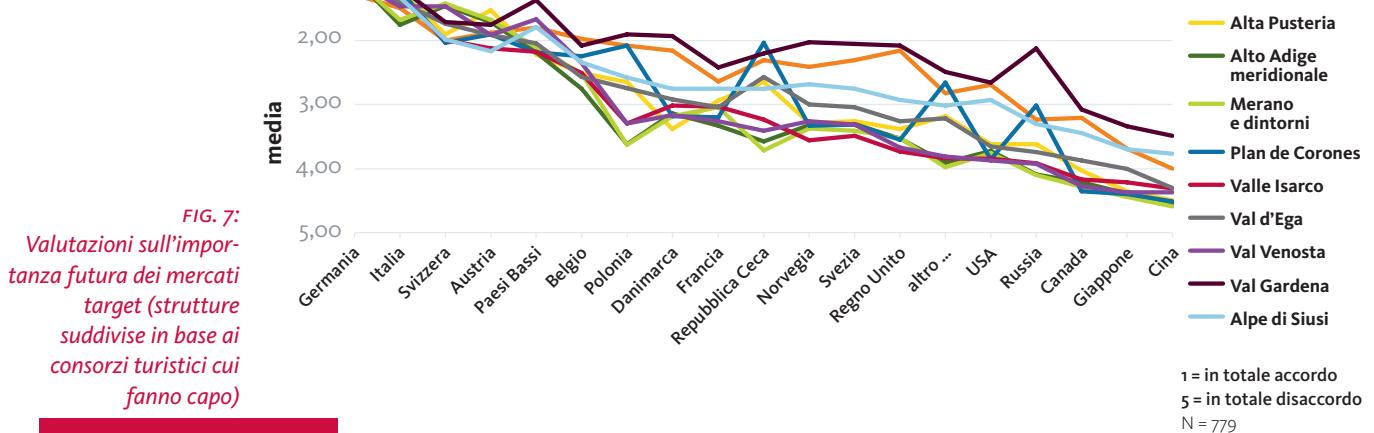


FIG. 6:
Tematiche corrispondenti
alle ricerche su **google.it**
riguardanti specificatamente
l'Alto Adige

Dati raccolti in collaborazione
con DestinationIndex



2.2. MERCATI

GERMANIA E ITALIA CONTINUANO AD AVERE UN'IMPORTANZA CRUCIALE. L'analisi dei mercati futuri per l'Alto Adige consente una suddivisione approssimativa in quattro gruppi rilevanti, di importanza decrescente. Come è emerso, le strutture ricettive ritengono che la Germania (1° posto) e l'Italia (2° posto) siano i mercati principali e pertanto i mercati più importanti per il futuro del turismo altoatesino. In questa analisi, Svizzera, Austria, Paesi Bassi e Belgio rappresentano il secondo gruppo. Nel terzo gruppo di mercati rilevanti rientrano Polonia, Danimarca, Francia, Repubblica Ceca, Norvegia, Svezia, Regno Unito, altri stati dell'Europa orientale, USA e Russia (in questo ordine). Segue, con un certo distacco, il quarto gruppo, composto da Canada, Giappone e Cina.

L'IMPORTANZA DELL'INNOVAZIONE DEL MERCATO. Sebbene possa sembrare un approccio al futuro relativamente conservatore, nella stessa indagine, gli esercizi ricettivi intervistati hanno sottolineato l'importanza dell'innovazione del mercato. Alla domanda sulle innovazioni previste per il triennio successivo, le strutture ricettive a 4-5 stelle citano le innovazioni del mercato ("nuovi mercati") al terzo posto, dopo i cambiamenti infrastrutturali e le attività di marketing. Questa opinione è condivisa da un numero nettamente minore di esercizi appartenenti ad altre categorie della ricettività.

2.2.1. PARERI DIVERSI SUI MERCATI DEL FUTURO

LE VARIE AREE TURISTICHE DELL'ALTO ADIGE HANNO PARERI DIVERGENTI SULL'IMPORTANZA FUTURA DEI DIVERSI MERCATI.

Le differenze subregionali riguardanti le valutazioni fornite sui mercati futuri sono considerevoli e particolarmente evidenti (SI VEDA LA FIG. 7). Mentre l'importanza di entrambi i mercati principali, Germania e Italia, è relativamente simile, si individuano differenze significative nella rilevanza futura che si presume avranno altri mercati: Val Gardena e Alta Badia, seguite dall'Alpe di Siusi (e puntualmente) da Plan de Corones, ritengono che l'importanza dei mercati lontani e secondari (si vedano i gruppi 3 e 4 di cui sopra) sarà superiore rispetto alle risposte fornite da altre aree turistiche. Il maggiore peso attribuito puntualmente nell'area di Plan de Corones riguarda soprattutto Polonia, Repubblica Ceca, altri Stati dell'Europa orientale e Russia. La Valle Isarco, invece, ha una visione piuttosto realistica riguardo all'importanza di questi mercati non principali, proprio come l'Alto Adige meridionale e la Val Venosta.

Anche tra le diverse forme di ricettività vi sono notevoli differenze riguardo all'importanza di tali mercati. Nel complesso, rispetto a residence (con l'eccezione di Polonia, Repubblica Ceca e altri stati dell'Europa orientale) ed esercizi agrituristici, il settore alberghiero ritiene che l'importanza di questi mercati non principali sarà maggiore in futuro. Gli esercizi agrituristici attribuiscono soprattutto al mercato italiano un'importanza futura relativamente maggiore rispetto alle strutture alberghiere.

2.2.2. MERCATI E RELATIVE TEMATICHE

DIFFERENZE TRA IL MERCATO TEDESCO E ITALIANO. Secondo il parere dei gestori di strutture ricettive, l'attrattività del paesaggio, in particolare, riveste un'importanza maggiore per la Germania rispetto all'Italia. Per gli esercizi ricettivi intervistati ciò vale anche per le tematiche escursionismo, ciclismo e mobilità/accessibilità.

Gastronomia e prodotti regionali, cultura, tradizione e costumi, nonché attenzione alla famiglia sono tematiche che esercitano un maggiore richiamo sul mercato italiano. In base a quest'analisi, il mercato svizzero sembra rispondere maggiormente alla tematica ospitalità. Rispetto ai mercati consolidati, nei cosiddetti nuovi mercati sarebbe opportuno puntare di più sulle tematiche sport invernali classici (sci, snowboard) e attrattività del paesaggio.

2.3. PUNTI DI ATTRAZIONE ED EVENTI

Lo studio ha anche identificato i principali punti di attrazione ed eventi dell'Alto Adige in base alla loro importanza, sia ai fini della decisione operata dal turista, che durante la permanenza sul posto. In senso lato, a tale fine si è tenuto conto anche della distribuzione geografica e temporale dei punti di attrazione e degli eventi.

2.3.1. LA PIÙ IMPORTANTE ATTRAZIONE DELL'ALTO ADIGE: LE DOLOMITI

LE DOLOMITI, SIMBOLO DELL'ALTO ADIGE. Le Dolomiti sono il punto di attrazione altoatesino di gran lunga più menzionato dalle strutture ricettive. Seguono i Giardini di Castel Trauttmansdorff a Merano, la città di Merano, il Museo Archeologico dell'Alto Adige, l'Alpe di Siusi, il Messner Mountain Museum, le Tre Cime, il comprensorio sciistico Plan de Corones, le Terme Merano e la città di Bolzano.

2.3.2. ALTRI PUNTI DI ATTRAZIONE CHE INFLUENZANO LA DECISIONE DEL TURISTA

PUNTI DI ATTRAZIONE IN ALTO ADIGE CHE INFLUENZANO LA DECISIONE DEL TURISTA – UNA DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DISOMOGENEA. LA FIG. 8 mostra i punti di attrazione che, secondo il parere degli esercizi ricettivi e dei consorzi turistici, hanno un impatto significativo sulla decisione del turista di visitare un'area piuttosto che un'altra in Alto Adige.

Emerge una distribuzione piuttosto disomogenea dei punti di attrazione e la presenza di aree che hanno probabilmente pochi punti di attrazione con una rilevanza da grande a molto grande per la decisione del turista.

2.3.3. EVENTI IN ALTO ADIGE

MERCATINI DI NATALE, L'EVENTO PIÙ IMPORTANTE IN ALTO ADIGE. I mercatini di Natale sono l'evento altoatesino di gran lunga più menzionato dagli esercizi ricettivi. Seguono la festa dei Kastelruther Spatzen, la Coppa del Mondo di biathlon ad Anterselva, la Coppa del Mondo di sci alpino in Alta Badia e Val Gardena, la Maratona dles Dolomites, il Sellaronda Hero, la Festa dell'uva di Merano, il Merano International WineFestival, le feste del Törggelen e la Dolomiti Superbike.

EVENTI IN ALTO ADIGE CHE INFLUENZANO LA DECISIONE DEL TURISTA – UNA DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DISOMOGENEA. LA FIG. 9 mostra gli eventi che, secondo il parere delle strutture ricettive e dei consorzi turistici, hanno un impatto significativo sulla decisione riguardante l'area da visitare in Alto Adige. Emerge anche qui una presenza geografica disomogenea di eventi molto rilevanti tra le diverse aree dell'Alto Adige.

EVENTI IN ALTO ADIGE CHE INFLUENZANO LA DECISIONE DEL TURISTA – UNA DISTRIBUZIONE DISOMOGENEA NELL'ARCO DELL'ANNO. Gli eventi citati dai consorzi turistici e dagli esercizi ricettivi si concentrano in particolare nei mesi da giugno a gennaio e in parte nel mese di febbraio (con punte a giugno e luglio). Il periodo compreso tra marzo e maggio, invece, presenta pochi eventi di grande rilevanza.

Lo studio ha anche identificato i principali punti di attrazione ed eventi dell'Alto Adige in base alla loro importanza.

FIG. 8:

Punti di attrazione che influenzano la decisione di visitare un'area piuttosto che un'altra in Alto Adige

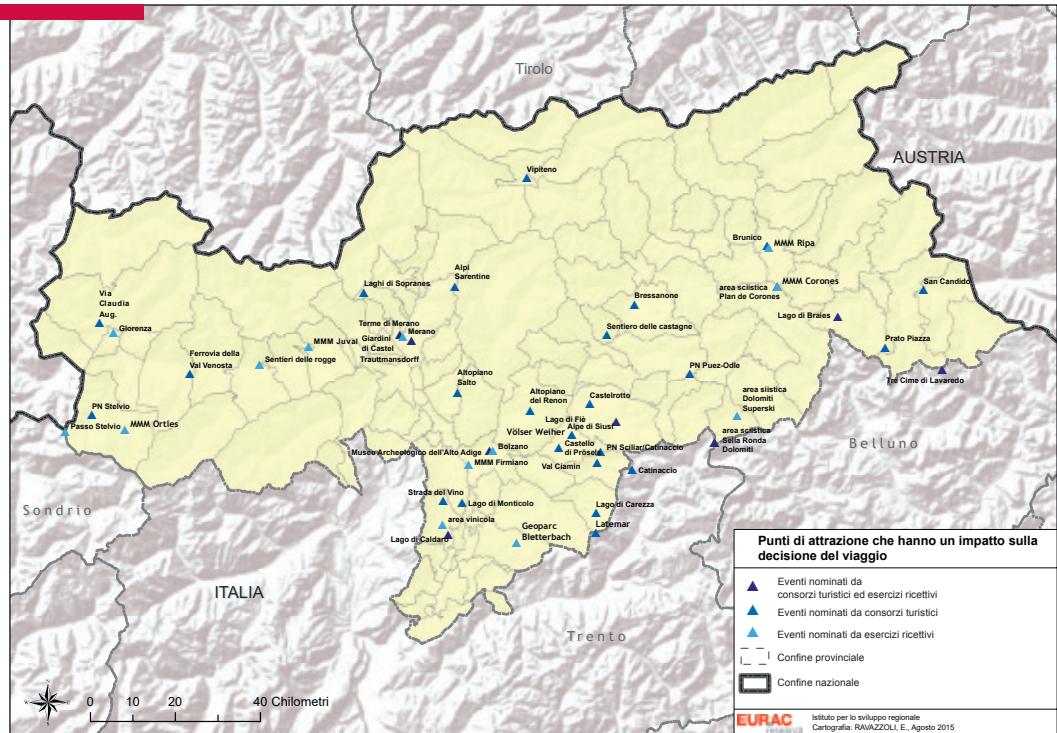
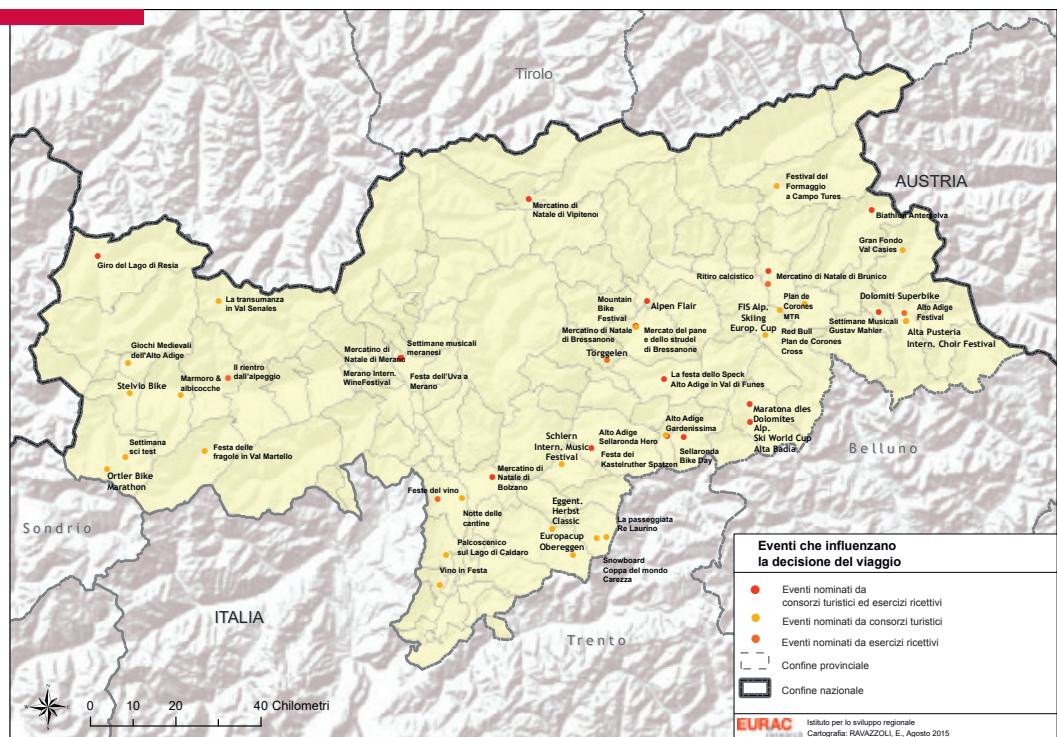


FIG. 9:

Eventi che influenzano la decisione di visitare un'area piuttosto che un'altra in Alto Adige



2.4. BUNDLE ESPERIENZIALI DELL'ALTO ADIGE

Dagli insiemi di dati sinora presentati singolarmente, con un clustering del quadro complessivo è stata estrapolata una serie di experience bundle (bundle esperienziali). In questo contesto, con il termine clustering si intende un'analisi puramente data driven, empirica ed esplorativa, che dal bulk di dati e informazioni raccolti cerca di identificare gli insiemi di prodotti e mercati turistici dell'Alto Adige. A tale scopo, l'intento è di rendere questi bundle esperienziali possibilmente simili internamente (omogenei) e diversi esternamente (eterogenei). Tale analisi consente di trarre delle conclusioni su analogie e differenze nelle strutture dell'offerta e della domanda del turismo altoatesino.

I dati di partenza erano parzialmente simili, ma differivano in termini di provenienza: da fonti e indicatori dell'offerta o da un accesso diretto alla domanda. Pertanto sono stati effettuati due bundling separati, per poi confrontarli tra di loro. Per il clustering del lato offerta, ad esempio, si è attinto specificatamente all'indagine condotta tra enti turistici e strutture ricettive, supportando i dati con quelli di provenienza ASTAT e ISTAT.

Sono state utilizzate anche informazioni sulle opinioni espresse sulle tematiche rilevanti, la densità ricettiva, la qualità dell'accoglienza e sui mercati futuri.

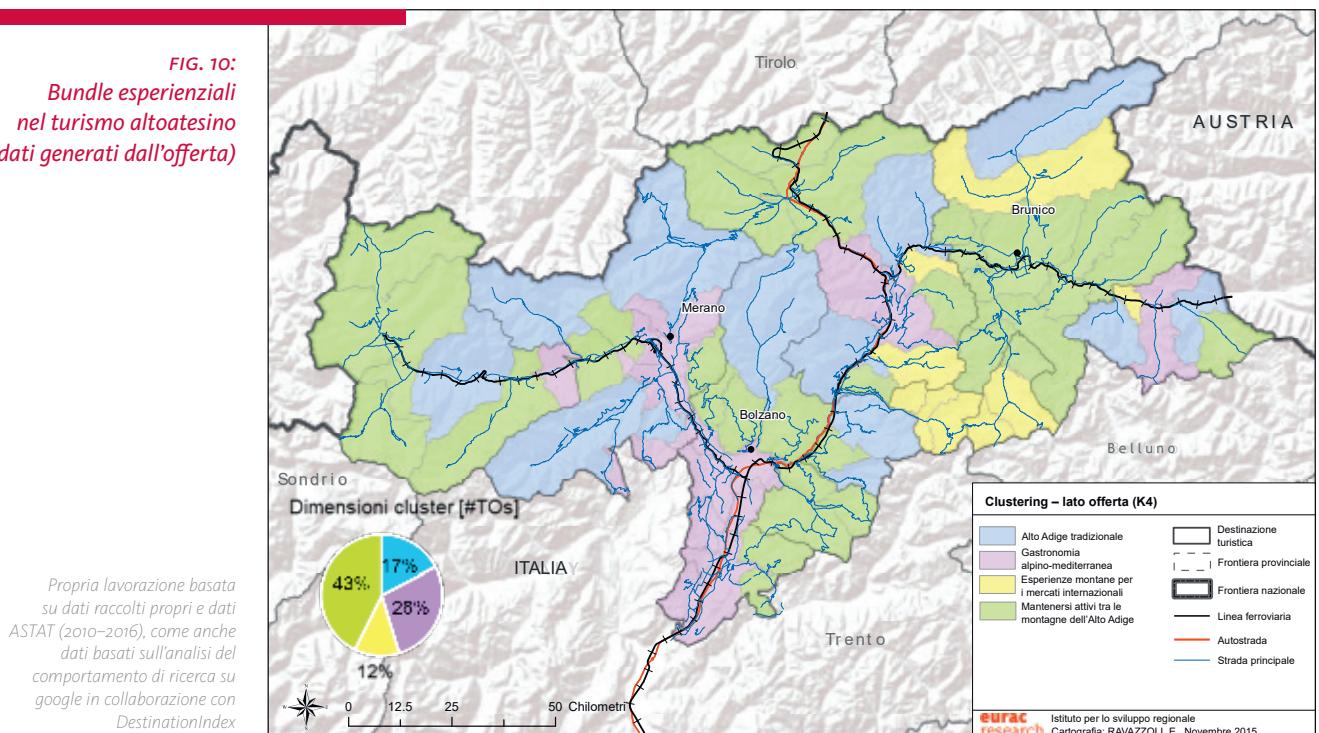
Per i dati del lato domanda si è attinto al comportamento di ricerca dei turisti in internet, integrandoli con dati selezionati di provenienza ASTAT. Nell'analisi sono confluiti nella fattispecie dati su durata del soggiorno, stagionalità, arrivi attuali in base al paese di provenienza, intensità turistica e tematiche ricercate online.

2.4.1. BUNDLE ESPERIENZIALI DELL'OFFERTA

Per l'Alto Adige sono stati individuati, in termini di offerta, i quattro bundle bundle esperienziali, relativamente omogeni che seguono. Tali bundle sono emersi in maniera particolarmente evidente dai dati generati dall'offerta (SI VEDA LA FIG. 10).

FIG. 10:

Bundle esperienziali nel turismo altoatesino (dati generati dall'offerta)



ESPERIENZA DOLOMITI* (ESPERIENZE MONTANE PER I MERCATI INTERNAZIONALI)

Le Dolomiti offrono esperienze sia invernali che estive e richiamano, oltre ai turisti italiani, soprattutto i turisti internazionali con maggiori disponibilità finanziarie. Altrettanto elevata è la qualità dell'accoglienza. Le Dolomiti sono una meta sia per gli appassionati degli sport invernali classici che per gli amanti di mountain bike, ciclismo e centri benessere, ma sono adatte anche alle famiglie e alle persone cui stanno particolarmente a cuore le tematiche sostenibilità/tutela della natura. La durata dei soggiorni è sostanzialmente elevata, come la densità ricettiva. Quale esempio di una tipica destinazione di questo bundle esperienziale si potrebbe citare l'Alta Badia.

GASTRONOMIA ALPINO-MEDITERRANEA

L'Alto Adige unisce il fascino alpino a quello mediterraneo. Meteorologicamente parlando, l'Alto Adige vanta ottime condizioni, con un numero di ore di insolazione elevato nonostante gli inverni freddi, ideali per varie attività sportive invernali. Escursionismo e ciclismo sono praticabili anche al di fuori dell'alta stagione. Gastronomia e cultura presentano tratti sia alpini che mediterranei. Oltre a vini, frutta e verdura altoatesini, come i cachi e i carciofi, nei mercati contadini locali si trovano anche succulenti canederli, pane di Fiè, speck e pantofole fatte a mano. In molte località, gli usi e i costumi conservano una forte connotazione alpina, mentre nelle città, dove la popolazione di lingua italiana è più consistente, sono diffuse anche le tradizioni mediterranee. Questo bundle esperienziale è rivolto soprattutto ai mercati tedeschi. Appiano è un esempio calzante di destinazione del bundle esperienziale gastronomia alpino-mediterranea. I buongustai delle specialità alpino-mediterranee potranno soddisfare al meglio il palato in estate, nei mesi in cui la natura è generosa. La qualità dell'accoglienza in quest'area è molto elevata, come evidenzia anche l'intensità turistica.

SCOPRIRE LE MONTAGNE ALTOATESINE MUOVENDOSI (MANTENERSI ATTIVI TRA LE MONTAGNE DELL'ALTO ADIGE)

Il bundle esperienziale "scoprire le montagne altoatesine muovendosi" ovvero "mantenersi attivi tra le montagne dell'Alto Adige" è molto vario ed è anche l'insieme esperienziale che riunisce il maggior numero di comuni. L'offerta è incentrata su un'esperienza attiva della montagna. Sia d'estate che d'inverno si possono praticare moltissime attività, tra cui escursionismo, racchette da neve, ciclismo, sci, sci alpinismo e altri sport di montagna come l'arrampicata. I turisti meno attivi, come a volte chi viaggia con la famiglia, i turisti più anziani o semplicemente i turisti che vogliono rilassarsi, hanno anche la possibilità di farlo in un centro benessere o di scoprire il paesaggio passeggiando oppure organizzando una gita in treno. La Valle

Anterselva è un esempio di meta turistica multi-forme in questo bundle esperienziale, con un'alta qualità dell'accoglienza, una densità ricettiva media e una durata dei soggiorni generalmente elevata.

ALTO ADIGE TRADIZIONALE

La tipica Val d'Ultimo o la Val di Fundres sono due esempi della cultura montana tradizionale dell'Alto Adige e del paesaggio montano incontaminato. In queste valli, i turisti o le famiglie in cerca di pace trovano un bel paesaggio, un contesto rurale legato alle tradizioni, opportunità per rilassarsi, per fruire delle offerte benessere, ma anche per praticare sport. Estate e inverno offrono molteplici possibilità. Caratteristica è la densità ricettiva, che da un confronto con il

resto dell'Alto Adige risulta da relativamente bassa a non più di media, accompagnata da una qualità dell'accoglienza piuttosto elevata. Diversamente dal bundle esperienziale "scoprire le montagne altoatesine muovendosi", la densità delle infrastrutture è lievemente minore, offrendo tuttavia grandi opportunità in termini di attività legate alla natura e meno esperienze culturali. Tutto ciò fa sì che questo insieme sia di grande richiamo soprattutto per l'autenticità dell'offerta. In genere, i soggiorni presentano una lunghezza media.

2.4.2. BUNDLE ESPERIENZIALI DELLA DOMANDA

Le differenze rispetto al clustering della domanda si riferiscono soprattutto all'esistenza di un bundle esperienziale "vacanze brevi in Alto Adige" lungo i principali assi di trasporto dell'Alta Valle Isarco e della Valle Isarco settentrionale, nonché della Val Venosta (SI VEDA LA FIG. 11). Per il resto prevalgono le analogie con l'analisi dell'offerta in relazione sia al tipo di bundle esperienziali identificati che alla loro distribuzione geografica. Dai dati relativi alla domanda sono emersi, oltre al bundle già

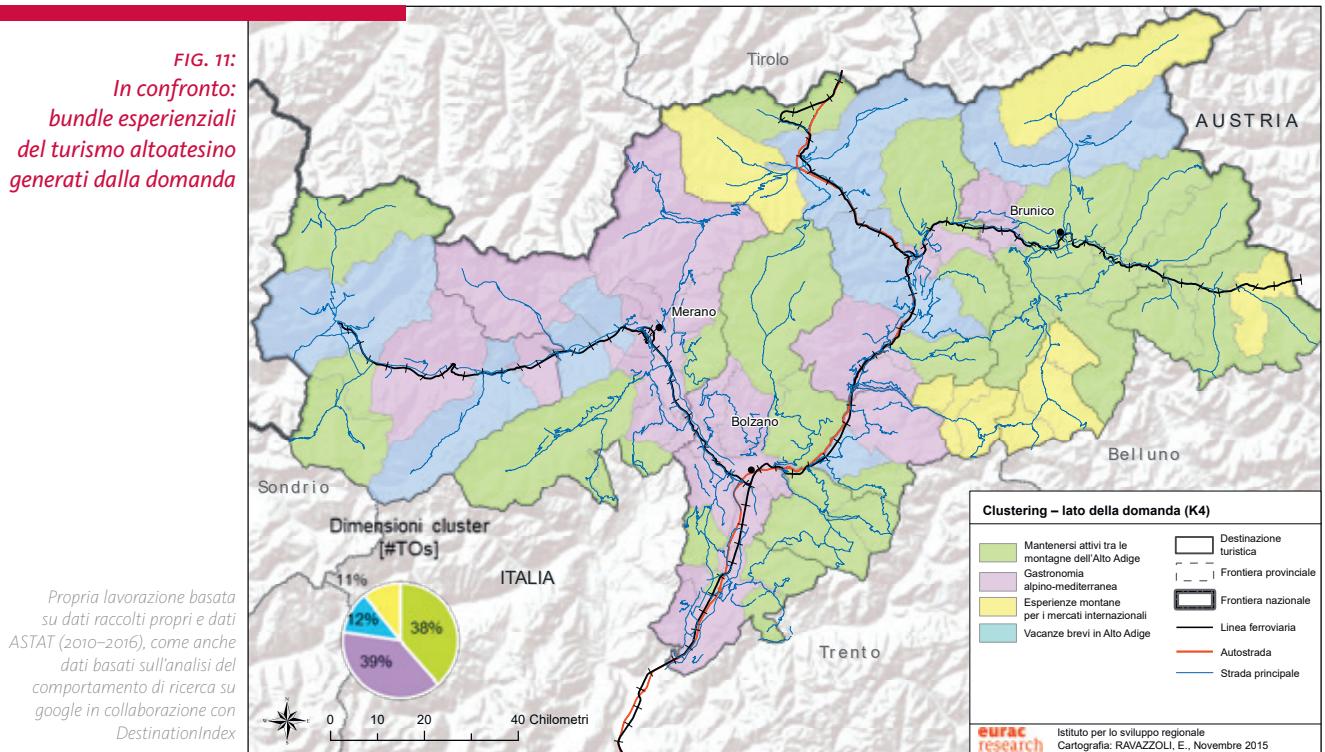
DOLOMITI – PATRIMONIO NATURALE UNESCO

Il 26 giugno 2009, l'UNESCO ha riconosciuto le Dolomiti Patrimonio naturale dell'umanità. L'area protetta misura oltre 142.000 ettari e si articola nei seguenti nove sistemi montuosi: 1) Palmeo, Croda da Lago, 2) Marmolada, 3) Pale di San Martino, San Lucano, Dolomiti Bellunesi, Vette Feltrine, 4) Dolomiti Friulane e d'Oltre Piave, 5) Dolomiti settentrionali, 6) Puez-Odle, 7) Sciliar-Catenaccio, Latemar, 8) Bletterbach e 9) Dolomini di Brenta.

Dal 2010 esiste la "Fondazione Dolomiti UNESCO" che pone le basi per un'efficiente gestione del Patrimonio dell'Umanità, uno sviluppo sostenibile e la cooperazione dei sistemi montuosi.

Nel 2016 è stata introdotta la Strategia Complessiva di Gestione che include anche una strategia per il turismo.

(Fonte: UNESCO, 2017)



menzionato “vacanze brevi in Alto Adige” anche i tre bundle esperienziali “mantenersi attivi tra le montagne dell’Alto Adige”, “gastronomia alpino-mediterranea” ed “esperienze montane in Alto Adige per mercati internazionali”.

Per quanto concerne il posizionamento geografico dei sudetti bundle esperienziali, nei dati relativi alla domanda l’Alta Pusteria mostra maggiori analogie con la restante Val Pusteria e l’area di Plan de Corones rispetto ai dati dell’offerta. Le aree del bundle esperienziale “Alto Adige tradizionale”, che qui non compare, rientrano in bundle della domanda diversi, a seconda dell’area, tuttavia soprattutto nel bundle esperienziale “mantenersi attivi tra le montagne dell’Alto Adige” e “gastronomia alpino-mediterranea”, che riuniscono la maggior parte dei comuni altoatesini anche per quanto concerne la prospettiva della domanda.

Nel complesso, sono le porzioni sudoccidentali della regione comprese tra Merano, Bolzano e Salorno, l’area Plan de Corones-Val Pusteria, nonché le aree centrali delle Dolomiti a risultare maggiormente convergenti al confronto tra domanda e offerta. Valle Isarco, Alta Valle Pusteria, Val Venosta e Valle Aurina presentano invece qualche differenza in più in termini di classificazione, se si confronta la prospettiva della domanda con quella dell’offerta. Ciò può essere dovuto agli indicatori selezionati, ma non in ultimo anche alla diversità ed eterogeneità delle diverse destinazioni di queste aree.

2.4.3. SINTESI E ULTERIORI CONSIDERAZIONI

L’ALTO ADIGE È UNA REGIONE ALPINO-MEDITERRANEA, MA NON SOLO. Sebbene il brand message della caratteristica alpino-mediterranea debba indubbiamente essere posto maggiormente in risalto a livello regionale, al di sotto di tale livello esistono in Alto Adige delle differenze e altri bundle esperienziali che non devono essere trascurati.

NON TUTTI I BUNDLE ESPERIENZIALI CREANO UN UNICO

CONTESTO GEOGRAFICO. Sebbene alcuni bundle esperienziali possano essere ricondotti decisamente ad aree costituenti un unico contesto geografico (ad es. “gastronomia alpino-mediterranea”), altre aree presentano delle analogie tematiche e strutturali, ma non sono geograficamente correlate. Il bundle esperienziale definito dall’offerta “scoprire le montagne altoatesine muovendosi” riguarda più o meno Val Pusteria/Plan de Corones, Alta Val Pusteria e Alta Val Venosta. Ne consegue l’indubbia necessità di porre un freno a un eccessivo radicamento territoriale degli enti turistici.

Le aree con una permanenza molto breve possono confrontarsi con sfide e opportunità.

LE CITTÀ ALTOATESINE SONO FORTEMENTE CONNOTATE DAL BUNDLE ESPERIENZIALE ALPINO-MEDITERRANEO. Nell'analisi riportata, molte città altoatesine corrispondono al bundle esperienziale "gastronomia alpino-mediterranea". Tuttavia, se si ricerca una maggiore diversità nella struttura dei bundle esperienziali e si aumenta il numero dei bundle, alcune città formano un bundle esperienziale a sé stante, di un "Alto Adige urbano".

L'ALTA PUSTERIA È VERSATILE. Degna di nota è la grande varietà che emerge dall'analisi in relazione all'Alta Pusteria, che include in tutti i bundle esperienziali soprattutto nella prospettiva dell'offerta.

ANCHE L'ALTO ADIGE PRESENTA TERRITORI CON UNA MINORE DENSITÀ RICETTIVA E UNA MINORE PRESENZA DI INFRASTRUTTURE TURISTICHE. Queste aree, spesso nell'hinterland dei due grandi bundle esperienziali "scoprire le montagne altoatesine muovendosi" e "gastronomia alpino-mediterranea", guadagnano punti grazie all'autenticità nella dialettica tra bellezze naturali e radicamento alle tradizioni culturali ("Alto Adige tradizionale").

LA DURATA DEL SOGGIORNO È PROBABILMENTE UN ELEMENTO DIFFERENZIANTE TRASCURATO. La forte discriminante della durata del soggiorno nella prospettiva della domanda evidenzia quanto questa componente sia probabilmente trascurata nella strutturazione dell'organizzazione, dell'offerta e dei prodotti. Le aree con una permanenza molto breve, possono confrontarsi con sfide e opportunità che eventualmente richiedono anche risposte comuni.

SPICCA IL RUOLO PARTICOLARE DELLE DOLOMITI. Nella prospettiva di entrambe, domanda e offerta, le Dolomiti si impongono come una sorta di bundle esperienziale speciale in Alto Adige, che nella struttura del mercato si distingue per la sua spiccata internazionalità.

2.4.4. LE SFIDE FUTURE PER GLI ESERCIZI RICETTIVI ALTOATESINI

GUARDARE AL FUTURO

COMPORTA DELLE SFIDE.

Diversamente dalle indagini condotte in precedenza*, la sfida principale emersa dal sondaggio che ha interessato le strutture ricettive altoatesine è il cambiamento del comportamento dei turisti (minore durata del soggiorno, prenotazioni tardive, turisti più esigenti), che indica una crescente volatilità della domanda e un effetto abitudine legato a comodità e alta qualità. A questi aspetti della domanda seguono tematiche sulle quali azienda (comunicazione online, dumping sui prezzi) e destinazione (attrattività del luogo, accessibilità internazionale, attrattività per i mercati internazionali) esercitano un'inevitabile influenza. Infine, anche l'attrattività per i giovani, nonché le difficoltà nei finanziamenti e negli investimenti per le aziende sono tra le prime sfide più citate.

UN CONFRONTO

In un'indagine condotta tra le strutture alberghiere altoatesine dall'Istituto per lo sviluppo regionale – Eurac Research (Pechlaner/Pichler, 2013) nel 2010, gli intervistati vedevano i cambiamenti nel comportamento dei clienti e le difficoltà negli investimenti come una sfida di entità relativamente minore. Anche allora la comunicazione online e i prezzi erano sfide fortemente percepite. Occorre segnalare che l'importanza della questione della successione generazionale alla guida delle aziende, che all'epoca era ritenuta una grande sfida, nel frattempo sembra essersi decisamente ridimensionata.

La sfida principale è il cambiamento del comportamento dei turisti (minore durata del soggiorno, prenotazioni tardive, turisti più esigenti).



3

Il turismo in Alto Adige domani: trend

Un altro aspetto importante preso in esame dalla ricerca, oltre all'analisi del turismo altoatesino odierno, è stato quello dei trend. A tale fine sono stati condotti un'indagine tra esperti (analisi Delphi), una ricerca sul campo in Inghilterra e in Polonia e tre workshop sulle tematiche ricettività, mobilità e punti di attrazione. Questo mix metodologico ha consentito l'identificazione dei trend principali e la successiva predisposizione di raccomandazioni di intervento. L'ambito di ricerca riguardante i "trend" comprende gli sviluppi generali nel turismo alpino, ma anche nei mercati futuri, nuove forme di ricettività, la raccolta di informazioni e le modalità di prenotazione, il know how in ambito online, aspetti relativi allo sviluppo di prodotti, nonché le tematiche accessibilità e mobilità. Nelle sezioni che seguono si illustrano nel dettaglio le informazioni raccolte e i risultati.

3.1. TREND NELLA REGIONE ALPINA: COSA PENSANO GLI ESPERTI

Nell'ambito di un'indagine condotta con il metodo Delphi in due tornate ("indagine tra esperti") sono stati raccolti i pareri di esperti internazionali e altoatesini sui futuri sviluppi del turismo nella regione alpina e in Alto Adige. In una prima fase, gli esperti sono stati invitati a rispondere in modalità aperta sugli sviluppi futuri in diversi ambiti tematici, e le loro opinioni sono state successivamente riassunte. Gli esperti sono stati intervistati sui seguenti ambiti tematici: (1) mercato del lavoro, imprenditorialità e cooperazione, (2) digitalizzazione, (3) nuovi mercati, prodotti, e comportamenti di viaggio, (4) mobilità, (5) tutela ambientale e sostenibilità e (6) varie. In una seconda tornata, gli esperti sono stati invitati a esprimere il proprio accordo o disaccordo sulle ipotesi centrali derivanti dalla prima fase, ottenendo una sorta di consenso degli esperti su 73 tesi

sullo sviluppo futuro del turismo altoatesino. Segue una sintesi delle tesi. Un elenco dettagliato dei pareri degli esperti è riportato nell'infobox 3 (PAG. 37).

3.1.1. MERCATO DEL LAVORO, IMPRENDITORIALITÀ E COOPERAZIONE

Il marchio ombrello Alto Adige è divenuto col tempo un importante prodotto cooperativo del sistema turistico altoatesino. In tal senso, gli esperti concordano che in futuro sarà necessario impegnarsi maggiormente per creare un contesto di validità generale e conservare l'attrattiva del mercato occupazionale (per la popolazione locale). A tale proposito, gli esperti chiedono anche lo sviluppo di nuovi modelli per una migliore conciliabilità di famiglia e lavoro e lo smartellamento degli ostacoli burocratici. In senso stretto, ciò significa intervenire concretamente nel sistema formativo e retributivo e nella regolamentazione degli orari di lavoro. Per quanto concerne una formazione turistica da ottimizzare ulteriormente, si è sottolineata in particolar modo

In tale contesto, è stato dato particolare risalto alla cooperazione tra turismo e agricoltura come uno dei capisaldi dello sviluppo dell'Alto Adige.

Al fine di percorrere nuove strade e plasmare il futuro sviluppo del turismo altoatesino così da renderlo più attrattivo, occorre soprattutto una stretta collaborazione tra le aziende principali e la gestione delle destinazioni. Garantire tale cooperazione è un compito centrale della "governance" turistica. Ma la sfida della "cooperazione" non si ferma qui: in futuro sarà necessario rafforzare, secondo il parere degli esperti, anche la cooperazione tra turismo e altri settori dell'economia e della società, come l'agricoltura, il commercio al dettaglio e lo sviluppo delle singole località. In tale contesto, è stato dato particolare risalto alla cooperazione tra turismo e agricoltura come uno dei capisaldi dello sviluppo dell'Alto Adige. Solo attraverso una cooperazione trasversale si riuscirà a perseguire un modello turistico di successo, per il quale è irrinunciabile un ampio consenso della popolazione e un parere positivo probabilmente di tutti i settori.

3.1.2. DIGITALIZZAZIONE

Secondo il parere degli esperti, ad oggi la "rivoluzione digitale" ha trovato un riscontro solo parziale nel turismo altoatesino. Ciò risulta problematico, data l'inevitabilità della tendenza complessiva e mondiale verso la digitalizzazione. Il ricorso a metodi classici di prenotazione e informazione attraverso le agenzie viaggi o il telefono si riduce via via, dato che il turista riconosce il vantaggio che comportano la rapidità e la comodità dei servizi online.

l'importanza delle conoscenze linguistiche, della cultura generale e della conoscenza del proprio paese e delle sue risorse, nonché della competenza sociale, ma anche l'irrinunciabilità di un know how sufficiente in materia di e-service e media digitali. Gli esperti chiedono inoltre nuovi modelli di finanziamento degli investimenti nel turismo, che dovrebbero prevedere più stimolo pubblico all'innovazione nel turismo (al posto di un sistema di promozione dell'innovazione di mero orientamento tecnologico) e nel contempo interessare maggiormente i giovani al passaggio generazionale nelle imprese familiari. Saranno inoltre necessari nuovi modelli di finanziamento con capitale proprio e di terzi, che tengano conto delle specificità del turismo.

Gli esperti sono concordi nel ritenere che il turismo alpino possa trarre beneficio da questo sviluppo, perché dispone di prodotti e offerte convincenti che, in ultima analisi, dovrebbero riuscire a imporsi sui mercati online grazie all'elevata trasparenza. Occorre tuttavia stare al "passo". Un aggiornamento costante delle informazioni sul sito web, la predisposizione di tool di offerta online e di opportunità per prenotare servizi direttamente dalle homepage, rientrano attualmente tra i servizi standard.

Nel quadro della già citata "rivoluzione digitale" nascono anche nuove forme distributive e ricettive, come Airbnb, le cosiddette "shared communities" che non devono tuttavia essere viste come potenziali concorrenti, bensì come opportunità di fruire in modo diverso della regione alpina e di renderla ancora più appetibile grazie a una maggiore offerta.

Per sviluppare un'elevata "competenza digitale" nel turismo altoatesino nel medio termine occorre innanzitutto evidenziare la necessità di inserire nella formazione turistica anche i servizi elettronici e il know how informatico.

3.1.3. NUOVI MERCATI, PRODOTTI E COMPORTAMENTI DI VIAGGIO

L'Alto Adige è una meta turistica sostenibile, ma occorrono approcci proattivi e immediati, incentrati su uno sviluppo dinamico della destinazione e sullo sviluppo di mercati e prodotti rilevanti per il turismo in futuro. Dalle interviste con gli esperti sono emerse tre priorità:

(1) La reazione a nuovi mercati. Come hanno evidenziato diversi studi e confermato gli esperti, i mercati potenziali che hanno prospettive future sono soprattutto i paesi dell'Europa orientale e dell'Asia, ma anche la Scandinavia e la Gran Bretagna. A tale fine occorre pertanto ampliare le conoscenze linguistiche e culturali. Altrettanto importante è puntare in futuro anche sulle discipline sportive più diffuse tra la popolazione urbana. Tra queste discipline rientrano la corsa, gli sport di resistenza e il ciclismo.

(2) La reazione a una società in trasformazione. In un'ottica di mercato, il parziale calo della fascia media nei mercati tradizionali rende necessaria la presenza di offerte nella gamma di prezzi medio-bassa. In ogni caso, qualora (per ragioni forse strategiche) si decidesse di non farlo, occorre tenere espressamente conto del rischio di perdere quote di mercato.



(3) L'attenzione per gli elementi aspirazionali, la cui rilevanza sta crescendo a livello internazionale. Spesso le aspirazioni nascono nel paese di origine e nel contesto della comunicazione globale, mediatica. Queste conoscenze devono essere integrate nello sviluppo di prodotti turistici. Gli esperti concordano nell'affermare che l'Alto Adige rappresenta molto bene tanti elementi aspirazionali di crescente importanza: paesaggi pittoreschi, aria e acqua pulite, una cucina regionale molto varia, relax e ricreazione e un alto grado di sicurezza.

Dai pareri degli esperti emerge come l'Alto Adige, grazie alla sua varietà, non solo abbia le potenzialità per essere una destinazione turistica sostenibile, ma potrebbe anche diventare una meta turistica destagionalizzata.

3.1.4. MOBILITÀ

La buona accessibilità e la mobilità locale di una destinazione turistica sono essenziali ai fini di un suo sviluppo positivo. In Alto Adige cresce pertanto anche l'interesse per progetti di mobilità integrata, "smart" e sostenibile per far fronte alle attuali e future sfide. Tra le attuali sfide rientra la frequente congestione dei principali assi di trasporto, che pesa soprattutto sulla popolazione locale. Per quanto concerne l'arrivo dei turisti, gli esperti menzionano il cosiddetto "ultimo miglio" che occorre percorrere dai punti di snodo centrali e ben collegati nella destinazione (ad es. la stazione ferroviaria) fino alla struttura ricettiva.

Gli esperti ritengono che le Alpi possano rimanere o diventare le precorritrici nella sostenibilità e nella conservazione della biodiversità in Europa.

vistati: il rischio è che le Alpi diventino un parco divertimenti per cittadini stressati, che fruiscono delle Alpi innanzitutto per brevi soggiorni e gite. Con questi brevi soggiorni tipicamente urbani cresce anche il rischio di una perdita di valore aggiunto e di identità: occorre pertanto osservare con attenzione gli sviluppi.

3.1.5. TUTELA AMBIENTALE E SOSTENIBILITÀ

Gli esperti sono concordi nell'affermare che, per sfruttare appieno il potenziale di sviluppo del turismo alpino e pertanto anche del turismo in Alto Adige, si debba discutere maggiormente di tematiche quali sostenibilità, neutralità climatica, uso parsimonioso delle risorse e tutela ambientale. Sarebbe bene non limitarsi a raccogliere il parere delle organizzazioni ambientaliste o degli agronomi, ma coinvolgere attivamente nel dibattito anche gli attori del settore turistico, perché in base alle logiche di mercato, il turismo ha un interesse diretto a equilibrare e compensare le opportunità di "fruizione" e "tutela", e perché i turisti provenienti dai mercati principali hanno sostanzialmente una consapevolezza crescente per i problemi ambientali nelle destinazioni turistiche. Occorre garantire che possano tornare a casa con la "coscienza tranquilla".

La più grande sfida futura per l'Alto Adige, considerate le riflessioni sul tema Klimaland, è legata al crescente passaggio a mezzi di trasporto sostenibili. Potenziamento della rete di trasporto pubblico (in primo luogo della rete ferroviaria), offerte di condivisione, mobilità elettrica e stazioni di ricarica sono le principali richieste avanzate dagli esperti. Occorre notare che la messa in rete e il miglioramento dell'accessibilità, abbinati alla forte urbanizzazione, hanno anche un risvolto negativo agli occhi degli esperti intervistati: il rischio è che le Alpi diventino un parco divertimenti per cittadini stressati, che fruiscono delle Alpi innanzitutto per brevi soggiorni e gite. Con questi brevi soggiorni tipicamente urbani cresce anche il rischio di una perdita di valore aggiunto e di identità: occorre pertanto osservare con attenzione gli sviluppi.

Gli esperti ritengono che le Alpi possano rimanere o diventare le precorritrici nella sostenibilità e nella conservazione della biodiversità in Europa, ma occorre una tutela ambientale comune rafforzata, per tutta la regione alpina, basata su un sistema valoriale chiaro e condiviso e su un controllo territoriale sussidiario, nonché su un marketing innovativo. A tale proposito occorre notare che gli esperti propongono anche di tenere d'occhio determinati eccessi dell'agricoltura convenzionale per quanto concerne il turismo alpino. Nel contempo, essi riconoscono nell'offerta di "prodotti regionali" un fattore importante per dare una veste di sostenibilità ai prodotti turistici. E anche in questo caso si chiede di tenere conto dell'intera filiera di produzione e del valore, e di interpretare in maniera ancora più coerente la "regionalità".

3.1.6. ALTRI TREND

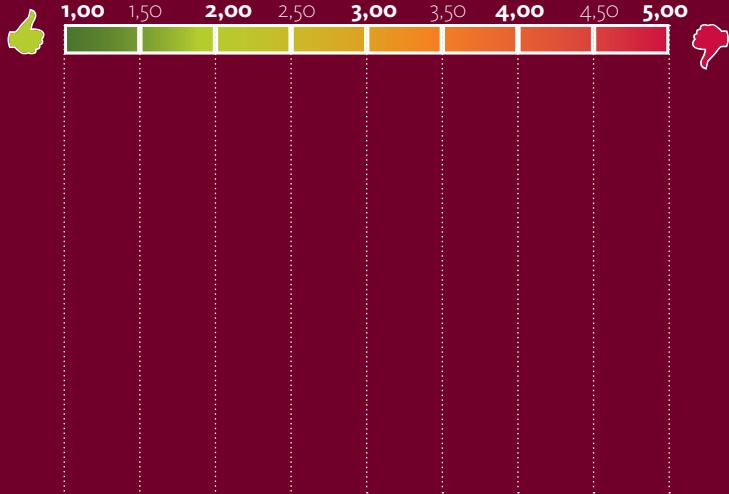
Secondo il parere degli esperti intervistati, i pericoli interni maggiori e imminenti per lo sviluppo del turismo alpino sono legati al rischio di un ampio spopolamento delle aree periferiche delle Alpi. A tale sviluppo si contrappone una parziale urbanizzazione delle aree prealpine, ma anche una crescita delle città alpine. Altrettanto pericolosa sarà un'eventuale accettazione passiva di tale contesto mutevole, nel senso di una mancata innovazione di prodotti.

Secondo il parere degli esperti, i pericoli esterni maggiori e imminenti per lo sviluppo turistico delle Alpi nascono da uno sviluppo economico stagnante, da una sicurezza internazionale latente, dalla chiusura dei confini, nonché dalla xenofobia e dall'antieuropismo.

Infobox 3

Tesi degli esperti

GRADO DI CONSENTO



GRADO DI CONSENTO

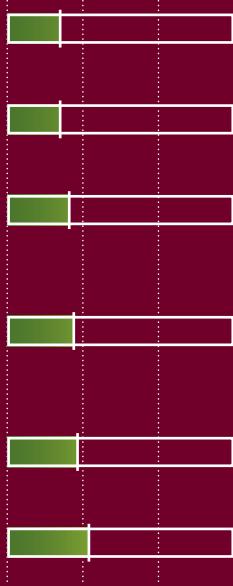
Quanto più il valore si avvicina a 1, tanto maggiore è il grado di consenso. Nell'indagine condotta con il metodo Delphi, il grado di consenso è sempre risultato compreso tra 1 e 2,5 (grado di consenso da molto alto a medio), anche se la scala originaria dell'indagine andava da 1 a 5.

Grado di consenso molto alto
(media: $1 < x < 1,5$)

Grado di consenso alto
(media: $1,5 < x < 2$)

Grado di consenso medio
(media: $2 < x < 2,5$)

1. MERCATO DEL LAVORO, IMPRENDITORIALITÀ E COOPERAZIONE



1.1. Occorre dare una continuazione futura e uno sviluppo dinamico alla strategia del marchio ombrello, uno dei più importanti prodotti cooperativi del sistema turistico altoatesino.

1.2. Condizioni quadro come retribuzione, orari di lavoro e valorizzazione della manodopera sono i presupposti fondamentali per avere personale valido e motivato.

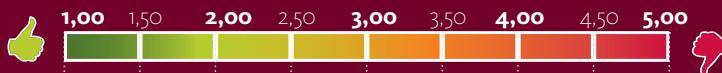
1.3. Le premesse più importanti per la cooperazione sono fiducia reciproca, rispetto e una prospettiva di lungo termine. Questi sono gli elementi che occorre garantire, gran parte del resto segue automaticamente.

1.4. Occorre mirare a un adeguamento della formazione turistica, con una transizione da un eccessivo orientamento alle candidature allo sviluppo di prodotti, e dei suoi legami con lo sviluppo regionale.

1.5. L'imprenditoria turistica rivendica urgentemente uno sgravio (burocratico) e un contesto di maggiore attrattività.

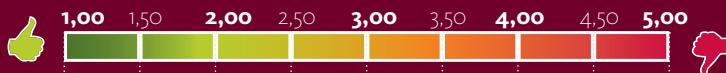
1.6. Per poter disporre anche in futuro di manodopera motivata e qualificata in alcuni settori turistici occorre migliorare la conciliazione di famiglia e lavoro introducendo nuovi modelli.

GRADO DI CONSENTO



- 1.7.** Lavorare con piacere e passione è fondamentale per una buona imprenditorialità. Un obbligo (implicito) a rilevare e gestire l'azienda dei genitori è controproducente.
- 1.8.** È opportuno preservare le aziende piccole e a gestione familiare, depositarie di un sapere che si tramanda da generazioni. Tale esigenza richiede maggiori sforzi nella cooperazione e professionalizzazione, al fine di compensare gli svantaggi delle piccole dimensioni.
- 1.9.** La promozione dell'innovazione si concentra (troppo) spesso sugli aspetti tecnico-industriali. Occorre sostenere maggiormente le start up turistiche, le giovani aziende e le innovazioni nel settore terziario. Bisogna inoltre premiare forme innovative di gestione aziendale.
- 1.10.** Sarebbe opportuno favorire l'introduzione di incentivi per l'aggiornamento professionale nel turismo.
- 1.11.** Sono richiesti nuovi modelli di finanziamento degli investimenti nel turismo.
- 1.12.** Occorre stimolare maggiormente la curiosità degli imprenditori e il loro interesse per le innovazioni globali, per la cultura dell'ospite, ma anche per la cultura della propria regione.
- 1.13.** Per rafforzare lo spirito turistico occorre sensibilizzare l'opinione pubblica e la scuola ai vantaggi macro economici del turismo.
- 1.14.** In linea di principio occorre evitare un'eccessiva specializzazione nella formazione turistica e puntare alle conoscenze di base (ad.es. ai cuochi servono conoscenze approfondite sulle materie prime e sulle loro possibilità di impiego).
- 1.15.** Occorrono ricerche riguardanti il calcolo dei prezzi delle offerte sciistiche e degli sport invernali.
- 1.16.** In futuro, il successo del turismo dipenderà in misura rilevante da una più stretta collaborazione:
- a)** tra gestione delle destinazioni e aziende di punta
 - b)** a livello sovraregionale, nella regione alpina
 - c)** tra agricoltura e turismo
 - d)** tra turismo e commercio al dettaglio, sviluppo locale
- 1.17.** La formazione turistica deve mirare in particolare a:
- a)** plurilinguismo
 - b)** istruzione generale
 - c)** conoscenze specifiche regionali e tratti caratteristici (competenze alpine, storia, saperi e prodotti regionali) – “Heimatkunde”
 - d)** cura dei dettagli nell'attuazione
 - e)** utilizzo dei media digitali

GRADO DI CONSENTO



- f)** diffusione della qualità gastronomica
- g)** competenze sociali/ospitalità
- h)** conoscenze di base dei megatrend che influenzano direttamente i comportamenti dei turisti

2. DIGITALIZZAZIONE

2.1. Le reti WLAN liberamente accessibili (senza login complicati, con un'alta velocità e capacità) sono diventate un requisito di base per ogni struttura ricettiva, ogni azienda turistica e in misura crescente anche per gli spazi pubblici.

2.2. In futuro gli e-service e il relativo know how informatico saranno sempre più importanti: è pertanto necessario estendere la formazione turistica anche a questo ambito.

2.3. OTA (Online Travel Agencies) e canali di vendita online sono definitivamente un'opportunità per la digitalizzazione. Occorre tuttavia ovviare a una dipendenza eccessiva di intere regioni dalle OTA (Online Travel Agencies) e dai canali di vendita online. È necessario mirare a un mix di vendita.

2.4. La rinuncia consapevole alla reperibilità digitale a piccole dosi ha un alto potenziale. La rinuncia totale, invece, ha un potenziale solo di nicchia.

2.5. La combinazione delle offerte e la predisposizione di informazioni ben accessibili diventa un fattore di successo in un contesto di crescente complessità.

2.6. Garantire contenuti preziosi e attuali (content), e garantire la prenotabilità online di tutte le offerte sono sfide essenziali.

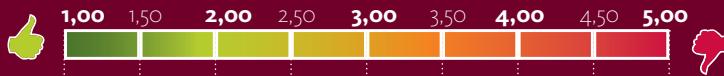
2.7. Airbnb è solo l'inizio: il turismo alpino dovrebbe essere incentrato in misura ancora maggiore sulla cosiddetta "sharing economy", che offre molteplici opportunità.

2.8. Airbnb è un nuovo modello di business, nato con la digitalizzazione. È un fenomeno inarrestabile: attualmente interessa (ancora) soprattutto le città, ma acquisirà una crescente importanza anche nella regione alpina/in Alto Adige. Le opportunità che offre consistono in un utilizzo creativo, specificatamente alpino, e in un potenziamento della diversificazione dell'offerta, nonché in un maggiore sfruttamento di diverse tipologie ricettive.

2.9. La digitalizzazione è una grande opportunità per il turismo alpino, poiché grazie alla crescente trasparenza di mercato che lo contraddistingue si impone l'alta qualità dei prodotti alpini.

2.10. La rivoluzione digitale ha trovato un riscontro solo parziale nel turismo alpino. Occorre accrescere la voglia di sperimentare.

GRADO DI CONSENTO



3. NUOVI MERCATI, PRODOTTI E COMPORTAMENTI DI VIAGGIO

3.1. Escursioni e passeggiate nella natura rimangono attività di grande attrattiva e sono sempre più popolari.

3.2. Occorre potenziare la ricerca sullo sviluppo di mercati e prodotti rilevanti per il turismo futuro e sullo sviluppo dinamico delle destinazioni.

3.3. Nella regione alpina, aria e acqua di qualità sono due fattori la cui importanza come elementi aspirazionali crescerà a livello internazionale. Essi dovrebbero quindi essere integrati in misura ancora maggiore anche nei prodotti turistici.

3.4. Occorre una maggiore innovazione nei prodotti invernali, anche a margine o a integrazione delle attività sportive invernali.

3.5. Il prodotto del ciclismo alpino, in particolare, in tutte le sue sfaccettature, evidenzia attualmente un notevole potenziale di sviluppo, perché oltre alla corsa è uno sport di resistenza particolarmente diffuso tra la crescente popolazione urbana.

3.6. Nella regione alpina, il trend generale del salutismo offre un potenziale di sviluppo creativo di prodotti ancora inutilizzato.

3.7. L'offerta di aree alpine adibite a zone di quiete, in cui appartarsi dal mondo, ha un potenziale futuro.

3.8. Con ogni probabilità, il mercato dell'Europa orientale e asiatico acquisiranno una maggiore importanza. Queste aree geografiche mostrano un crescente interesse verso i prodotti del turismo alpino, al quale le Dolomiti, Patrimonio Mondiale UNESCO, contribuiscono in misura rilevante.

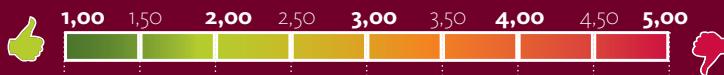
3.9. "Via dagli alloggi": in futuro, i turisti delle Alpi saranno ancora più interessati a esplorare i dintorni e non vorranno rimanere vincolati alla struttura ricettiva.

3.10. I prodotti monotematici non hanno alcun futuro. Anche le offerte concepite esclusivamente per i turisti senza tenere conto della popolazione locale avranno lo stesso destino.

3.11. Saranno necessarie misure (di formazione/aggiornamento) volte a migliorare la comprensione della cultura e della lingua dei turisti dei nuovi paesi di provenienza (ad es. Asia).

3.12. Complessivamente, i pacchetti di offerta avranno una crescente attrattività. Ciò vale anche e soprattutto per le combinazioni con un turismo culturale di tipo "soft", mirato a un aggiornamento costante e a un apprendimento permanente nelle "Alpi, spazio di istruzione", ad es. "imparare in salute", "fare sport imparando", "degustare imparando", etc.

GRADO DI CONSENTO

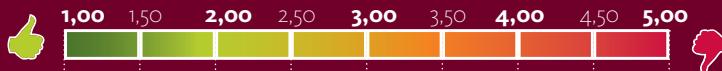


- 3.13.** In futuro, la relativa sicurezza della regione alpina rispetto ad altre destinazioni comporterà uno spostamento dei flussi turistici verso le Alpi.
- 3.14.** Al fine di garantire anche in futuro l'accettazione del turismo da parte della popolazione, occorrono strutture di governance decentralizzate, un valore aggiunto diffuso e una comunicazione dialogica aperta.
- 3.15.** La diversificazione e differenziazione dei prodotti turistici sportivi alpini aumenterà, l'interesse generale nel complesso crescerà.
- 3.16.** Anche in futuro lo sci continuerà a essere importante d'inverno, ma non registrerà una forte crescita. La perdita di attrattività riguarda soprattutto determinati gruppi (55+, donne, persone a basso reddito).
- 3.17.** In futuro ci dovremo occupare maggiormente della stagionalità e di come superarla. L'obiettivo non può che essere un turismo destagionalizzato.
- 3.18.** Per l'Alto Adige, Gran Bretagna e Scandinavia potrebbero risultare importanti mercati di crescita.
- 3.19.** Assistiamo a un calo nella fascia media, in termini economici e sociali. In un'ottica di quote di mercato occorre pertanto predisporre offerte nella gamma di prezzi medio-bassa.
- 3.20.** Serve un forte impulso innovativo in architettura, cucina/gastronomia e nell'uso della tecnologia digitale per guidare i turisti.
- 3.21.** Una parte delle destinazioni alpine possiede una scarsa conoscenza dei mercati esteri.

4. MOBILITÀ

- 4.1.** In un'ottica turistica, occorre favorire il potenziamento della rete ferroviaria nella regione alpina.
- 4.2.** Progetti di mobilità sostenibile, intelligente e integrata, come una rete di trasporto pubblico ben sviluppata, offerte di condivisione e ulteriori sistemi di gestione del traffico possono accrescere maggiormente l'attrattività turistica delle aree alpine.
- 4.3.** La frequente congestione degli assi principali di trasporto nei giorni "di punta" è una sfida da non sottovalutare.
- 4.4.** Per la regione alpina, la mobilità elettrica (biciclette e auto elettriche) è sicuramente un trend futuro di grande interesse e dovrebbe essere affrontata in modo ancora più proattivo (rete di ricarica, noleggio, etc.)

GRADO DI CONSENTO



4.5. Se l'Alto Adige intende dare credibilità al label "Klimaland", deve investire maggiormente in progetti di mobilità alternativa.

4.6. Come mezzo di trasporto per i turisti, la ferrovia ha ancora un ampio margine di miglioramento, per esempio nel trasporto dei bagagli, che potrebbe essere organizzato in "parallelo" come accade negli aerei.

4.7. Una delle più grandi sfide per quanto concerne la mobilità pubblica è il cosiddetto ultimo miglio tra il punto di arrivo centrale nella destinazione (ad es. una stazione ferroviaria) e la struttura ricettiva.

4.8. Una buona accessibilità assume una crescente importanza e diventa essenziale. Le aree alpine che hanno pessimi collegamenti incontreranno difficoltà, perché per i mercati principali le Alpi diventano sempre più la metà di vacanze brevi, per le quali il turista non è disposto a sobbarcarsi lunghe ore di viaggio. Per i mercati più distanti sono molto diffusi i brevi soggiorni, nel corso di viaggi più lunghi. Anche i turisti che rimangono più a lungo dipendono dall'accessibilità di un aeroporto ben collegato.

4.9. Dato che anche in futuro l'accessibilità per via aerea sarà importante, occorre trovare una soluzione interessante o un'alternativa valida alla situazione dell'aeroporto (mancante) in Alto Adige.

4.10. La mobilità individuale illimitata (ad es. valichi alpini aperti sempre e ovunque e anche in relazione ai centri dei paesi) è un modello senza futuro.

4.11. La mobilità è sempre più un fattore esperienziale, di cui occorre tenere conto attraverso offerte di mobilità di impronta esperienziale.

4.12. Collegamenti e accessibilità, abbinati a una marcata urbanizzazione hanno anche un risvolto negativo: il rischio è che le Alpi diventino un parco divertimenti per cittadini stressati, perdendo la propria identità e il proprio valore.

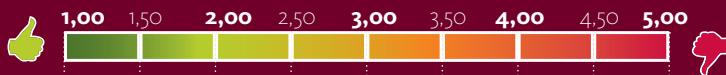
5. TUTELA AMBIENTALE E SOSTENIBILITÀ

5.1. Nella regione alpina, i prodotti regionali sono un importante anello di congiunzione tra l'agricoltura e il turismo e la loro importanza crescerà in futuro.

5.2. Sostenibilità, neutralità climatica e uso parsimonioso delle risorse sono fondamentali per garantire un futuro al turismo alpino nel lungo periodo.

5.3. Le Alpi possono diventare ancora di più un benchmark per l'economia della natura e possono valorizzare maggiormente questo aspetto nella comunicazione (ad es. gestione perfetta della neve che comprenda la tutela della natura).

GRADO DI CONSENTO



5.4. Per la gestione dei prodotti regionali vale in generale, ma nello specifico per i prodotti alimentari, quanto segue: occorre tenere presente, comprendere e gestire l'intero processo, dalla materia prima al prodotto finale sul piatto, per evitare sprechi e rifiuti. Tale aspetto cela ancora un grande potenziale in termini di sostenibilità.

5.5. Tutti gli attori del turismo, ma in particolare gli enti turistici, devono posizionare le rispettive destinazioni in modo tale da preservare o garantire in futuro la compatibilità tra turismo e ambiente.

5.6. In Europa, le Alpi dovrebbero diventare i precursori nella sostenibilità e nella conservazione della biodiversità.

5.7. I turisti provenienti dai mercati principali hanno sostanzialmente una consapevolezza crescente per i problemi ambientali nelle destinazioni turistiche. Occorre garantire che possano tornare a casa con la "coscienza tranquilla".

5.8. Anche se l'inverno in senso lato e la minore certezza di innevamento a determinate quote hanno una connotazione alquanto negativa: le Alpi e la relativa offerta turistica possono beneficiare della stabilità climatica della regione nel lungo periodo.

5.9. La tutela ambientale comune nelle Alpi, basata su un sistema valoriale chiaro e condiviso e su un controllo territoriale sussidiario, nonché su una commercializzazione innovativa, presenta un certo potenziale e deve trovare una maggiore applicazione in futuro.

5.10. Gli eccessi dell'agricoltura convenzionale possono danneggiare il turismo alpino.

5.11. È rischioso optare per un orientamento troppo unilaterale del turismo alpino verso offerte particolarmente estreme (e incentrate in primo luogo sull'ecologia) di turismo esclusivamente sostenibile. Tale scelta comporta inoltre il rischio di non riuscire forse a generare frequenze e entrate sufficienti a garantire una sostenibilità economica e sociale.

6. VARIE

6.1. I pericoli interni maggiori e imminenti per lo sviluppo del turismo alpino sono legati al doppio rischio di un ampio spopolamento delle aree periferiche e di una parziale urbanizzazione delle Alpi, nonché di una carente innovazione dei prodotti turistici.

6.2. I pericoli esterni maggiori e imminenti per lo sviluppo turistico delle Alpi nascono da uno sviluppo economico stagnante, da una sicurezza internazionale latente, dalla chiusura dei confini, nonché dalla xenofobia e dall'antieuropismo.

3.2. TREND NEI MERCATI SELEZIONATI

Oltre all'analisi degli sviluppi futuri direttamente nella regione alpina è inevitabile confrontarsi con gli sviluppi sociali sui "mercati", al fine di cogliere i cambiamenti precocemente alla fonte e poter presentare prodotti innovativi. A tale scopo, nel corso del presente studio sono stati esaminati in modo selettivo anche eventuali trend sociali e turistici generali presenti su due mercati europei (Gran Bretagna, Polonia). Nel quadro di un "analisi di mercato qualitativa" si è puntato soprattutto a interviste a esperti di turismo e operatori turistici dei relativi paesi, nonché a esperti in tematiche specifiche nell'ambito di ricerche sul campo in città selezionate (Manchester, Cracovia), dato che solo in questo modo è possibile identificare precocemente i vaghi segnali dei trend emergenti nei più svariati segmenti sociali.

L'analisi si è concentrata sui due mercati Gran Bretagna e Polonia, dato che entrambi, secondo il parere degli esercizi ricettivi intervistati, sono potenziali mercati di crescita per il futuro che, nonostante l'attuale impossibilità di valutarne in modo chiaro l'effettivo sviluppo, se gestiti in modo proattivo dovrebbero offrire delle opportunità. Inoltre si tratta di due paesi europei popolosi (UK>60 milioni, PL>35 milioni) nei quali il numero di abitanti che visitano l'Alto Adige (sulla popolazione totale) è nettamente inferiore alla media ed è pertanto identificabile il relativo potenziale di crescita. La Polonia e la Gran Bretagna sono rispettivamente l'ottavo e il nono paese di provenienza dei turisti in Alto Adige (anno turistico 2013/14, ASTAT 2014) e negli ultimi anni hanno evidenziato un tasso di crescita positivo costante (UK) o variabile (PL). Inoltre la coppia Gran Bretagna e Polonia presenta tradizioni turistiche ed esperienze diverse in Europa: mentre la Gran Bretagna è un paese di grande esperienza turistica (outbound) e vanta una lunga tradizione di viaggi nella regione alpina, il turismo all'estero e nelle Alpi per la Polonia è un fenomeno più recente, ma decisamente dinamico. In sintesi si potrebbe dire che si tratta di mercati emergenti per l'Alto Adige: grandi paesi con un grande potenziale di mercato.

La città di Manchester* è stata scelta presumendo che, diversamente dalla metropoli di Londra, si tratti di una città britannica "tipica", in prossimità di aree collinari naturali (Peak District National Park, Lake District National Park) e pertanto con la relativa esperienza outdoor.

Cracovia* si trova nella Polonia meridionale ed è pertanto la metropoli polacca più vicina all'Alto Adige, consentendo ai polacchi, che di norma si spostano in macchina, di raggiungere l'Alto Adige in tempi relativamente brevi. Inoltre, la città di Cracovia si trova nei pressi dei monti Tatra, lasciando desumere che i suoi abitanti abbiano una certa familiarità con le montagne e gli sport invernali. Infine, Cracovia è una città innovativa e di cultura, il che depone a favore di una certa probabilità che i trend e gli sviluppi attuali in Polonia qui si diffondano più rapidamente che in altre città polacche.

I risultati delle interviste sono stati riassunti e raggruppati nei seguenti argomenti: dati salienti, trend identificabili, comportamento turistico in relazione alle Alpi e conseguenti approcci potenziali allo sviluppo di prodotti. Per poter dare maggiore concretezza all'analisi sono state scelte due persone fittizie (le cosiddette "personas"), Tomasz e famiglia, di provenienza polacca, e Matthew ed Ellie, dal Regno Unito, che hanno funto da "fil rouge" e da innesco per il dialogo nelle interviste.

MANCHESTER

Manchester è una città dell'Inghilterra nordoccidentale, nota per il tifo calcistico e la passione per la musica. La città conta 530.000 abitanti, ha una densità di popolazione di 4498/km² ed è situata nella seconda agglomerazione/area metropolitana che porta il nome di Greater Manchester, e conta più di 2,5 milioni di abitanti.

(Fonti: *City Population*, 2016; *VisitManchester*, 2016)

CRACOVIA

Cracovia si trova nella Polonia meridionale e, con una popolazione di poco superiore a 760.000 abitanti, è la seconda città più grande del paese dopo Varsavia. Cracovia è diventata un importante centro industriale, scientifico e culturale e nel frattempo gode di fama internazionale come importante polo tecnologico e bioscientifico. Il World Investment Report dell'ONU del 2011 indica Cracovia come la località che, a livello mondiale, registra la maggiore crescita in termini di investimenti e innovazione.

(Fonti: *Croezen*, 2012; *Drotleff*, 2016).

Infobox 4

Personas* create per lo studio



TOMASZ E FAMIGLIA, DALLA POLONIA

Tomasz ha 45 anni, è ingegnere civile ed è direttore di uno studio di progettazione, sua moglie Ewa lavora in comune, anche se in realtà ha studiato marketing. Entrambi hanno un buon livello di istruzione, vengono dalla Slesia, una regione emergente della Polonia sudoccidentale, un tempo parte della monarchia danubiana e già all'epoca fortemente industrializzata. Vivono con il loro figlio dodicenne Aleksander a Katowice.

Tomasz ed Ewa lavorano molto e cercano di girare il mondo quanto più possibile. Due volte l'anno si concedono un po' di lusso: in estate, una settimana sul Mediterraneo (Croazia o Grecia), in inverno, una settimana bianca in montagna (Carpazi, Tatra o addirittura le Alpi). Se gli ordini per Tomasz hanno avuto un andamento positivo, riescono anche a concedersi un viaggio in una città o una visita ad amici o parenti, di cui alcuni vivono in Germania e in Gran Bretagna.

In genere la giovane famiglia ama trascorrere il tempo libero in movimento: in estate fanno escursioni e a volte anche gite in kayak nella Masuria; in inverno Tomasz preferisce trascorrere le giornate sulle piste da sci, ma per compiacere Ewa calza sempre più spesso le ciaspole. Aleksander vuole iniziare ad arrampicare. Da tempo gli amici cercano di convincere entrambi a inforcare la moto e viaggiare, ma questo trend (ancora) non li appassiona, oltre al fatto che non possiedono una moto.

Come la maggior parte dei connazionali, pianificano i loro viaggi nei minimi dettagli, preferendo i viaggi in più tappe. Prenotano spesso ancora tramite l'agenzia viaggi, soprattutto dei pacchetti vacanze per i soggiorni più lunghi. Pernottano in alberghi di livello medio o, se si aggregano gli amici, in un appartamento. Sono persone pratiche e non si danno arie, ma amano muoversi in un contesto internazionale. Più di altre nazioni attribuiscono grande importanza a un'ottima cucina regionale.

L'idea è anche questa: programmare un viaggio di una settimana con i genitori di Tomasz, come ringraziamento perché spesso si prendono cura di Aleksander. I genitori di Tomasz, infatti, non possono permettersi molti lussi e dopo il crollo della cortina di ferro non hanno potuto approfittare della possibilità di circolare liberamente. La madre di Tomasz ha studiato filologia romanza e forse è proprio questo il motivo per cui Tomasz nutre tanto interesse per la storia culturale europea. Occuparsi solo di business non lo appaga più.

PERSONAS

Le personas sono descrizioni archetipiche dettagliate di componenti di un gruppo target. Una persona è la presentazione e traduzione di dati, fatti e informazioni (di mercato) in un formato tangibile e personalizzato. Le "personas" sono uno strumento che consente di rappresentare la cosiddetta user experience di un gruppo sotto forma di un personaggio o di un prototipo.

(Fonte: Stickdorn/
Schwarzenberger, 2016)



MATTHEW ED ELLIE, DALLA GRAN BRETAGNA

Matthew ed Ellie sono entrambi docenti, alle soglie della pensione. Vivono e insegnano a Reading, una cittadina a ovest di Londra. Un paio di anni fa hanno cominciato a viaggiare insieme per l'Europa continentale. Partono ben informati e a colpo sicuro: preferiscono scoprire una regione alla volta, piuttosto che visitarne diverse in modo superficiale. Essendo insegnanti si interessano un po' di tutto, anche della gastronomia.

Sono molto attenti ai prezzi ed evitano le offerte chiaramente commerciali, ma sono piuttosto esigenti quando viaggiano: amano la sicurezza, la puntualità dei mezzi di trasporto e vogliono poter pagare ovunque con carta di credito. Apprezzano la disponibilità di acqua potabile da erogatori d'acqua gratuiti o fontanelle, e cose apparentemente ovvie come l'aria pulita e il silenzio (la località in cui vivono è sulla rotta di atterraggio dell'aeroporto londinese di Heathrow).

I britannici non solo amano molto viaggiare, ma anche navigare in internet (Matthew è di origini gallesi e ci tiene a non essere accomunato agli inglesi).

Si informano online sulle potenziali mete, prenotano direttamente i voli e i pernottamenti e fanno più affidamento sui commenti degli utenti che sui dépliant patinati delle agenzie viaggi.

Sono attratti dalle mete lontane soprattutto in estate, preferibilmente nel Sud Europa. Da quando sempre più città offrono la possibilità di noleggiare biciclette elettriche, Matthew ed Ellie colgono volentieri questa opportunità. Non vogliono rimanere seduti in auto più del necessario, e il viaggio di andata è già più che sufficiente. Per la settimana bianca nelle Alpi sono già giunti alla conclusione che non vale quasi più la pena fare il viaggio in macchina. Rinuncerebbero volentieri alla loro auto per viaggiare in treno, se in loco avessero la possibilità di spostarsi con altri mezzi. Le soluzioni devono essere semplici e convenienti.



POLONIA (2015)

- > Abitanti: 38.005.614
- > Superficie: 312.679 km²
- > Capitale: Varsavia
- > Paesi confinanti: Germania, Repubblica Ceca, Slovacchia, Ucraina, Lituania e Kaliningrad
- > Membro Ue: dal 1° maggio 2004
- > Moneta: zloty polacco (PLN)
- > PIL: Euro 427,737 miliardi
- > Principali settori economici: industria, commercio all'ingrosso e al dettaglio, trasporti, settore alberghiero e della ristorazione

(Fonte: *Unione europea, 2017*)

3.2.1. POLONIA

POLONIA*: IL MERCATO TURISTICO IN CIFRE

Le mete estere più amate dai polacchi (2013) sono Russia, Gran Bretagna e Italia, ed è importante notare che tra le destinazioni sciistiche l'Italia è decisamente la più ambita. Occorre inoltre aggiungere che la Polonia conta tra i due e i cinque milioni di sciatori attivi (2015), un numero estremamente elevato rispetto al resto dell'Europa e paragonabile alla situazione italiana. Per quanto concerne le modalità di prenotazione dei polacchi, prevale la tendenza a raccogliere informazioni da amici e conoscenti, nel 40–60% dei casi. Inoltre, il potenziale in termini di clienti abituali è relativamente elevato, dato che i polacchi di norma frequentano gli stessi luoghi sulla base di esperienze pregresse positive (SMG, 2005).

TREND IDENTIFICABILI SUL MERCATO TURISTICO POLACCO

Il megatrend “mangiare sano” è fortemente presente in Polonia: una cucina sana e biologica è l'argomento clou del mercato librario polacco e il numero di ristoranti che segue questo filone è particolarmente elevato a Cracovia. Nella Polonia meridionale, l'attuale stile di vita evidenzia una propensione verso le attività outdoor e le discipline e attività sportive spesso praticate sono in particolare corsa (!), escursionismo e arrampicata – oltre allo sci in inverno. Questo trend dell'outdoor è legato al desiderio di uno stile di vita sano. “Semplicità” e “minimalismo” sono i tratti caratteristici del design e dell'architettura contemporanei. Le tematiche che ruotano attorno a design e architettura sono ben rappresentate, in generale, nel dibattito sociale.

COMPORTAMENTO DI VIAGGIO IN RELAZIONE ALLE DESTINAZIONI ALPINE SUL MERCATO TURISTICO POLACCO

Nelle Alpi, il turista polacco ricerca innanzitutto un “esperienza sciistica originale” con una buona qualità delle piste e una garanzia di innevamento pressoché assoluta, che non esiste in questi termini in Polonia. Per i polacchi, i viaggi nelle Alpi riguardano maggiormente le vacanze invernali. In estate prevalgono le offerte sun & sea (Osservatorio vallesano del turismo, 2011). Ne consegue che è decisamente più difficile trovare elementi di richiamo turistico per il turismo alpino estivo rispetto a quello invernale, dato che la Polonia, pur nutrendo grande interesse per l'escursionismo, lo pratica essenzialmente sulle montagne polacche. La Polonia presenta pertanto indubbiamente un potenziale di crescita per il turismo estivo in Alto Adige, ma tale potenziale ha un orizzonte temporale più lungo. Dall'indagine non è emerso un grande interesse della

Polonia per il turismo nelle città alpine, l'attenzione è rivolta in particolare alla natura, abbinata a sport, salute, gastronomia, paesaggio e divertimento.

APPROCCI ALLO SVILUPPO DI PRODOTTI IN RELAZIONE AL MERCATO TURISTICO POLACCO

La scelta coraggiosa di un pacchetto invernale. La scelta coraggiosa di un prodotto invernale “sci, gastronomia e salute” sembra avere un certo potenziale, dato che unisce l'interesse polacco per lo sci all'elemento aspirazionale della salute. Un approccio potrebbe consistere nel legare il movimento (“ricreazione attiva”) alla cucina sana.

Equilibrio alpino. Per sviluppare un prodotto non invernale per il mercato polacco si può utilizzare e approfondire il filone di prodotti, già sperimentato in Alto Adige, che in un'ottica di “equilibrio” intende conciliare benessere fisico e mentale. Le attività (sane) all'aperto (escursionismo, arrampicata, ciclismo) devono pertanto essere ricondotte alla tematica filosofica dell'equilibrio e del minimalismo alpini.

Design alpino. Dati i trend rilevati, potrebbe offrire buone prospettive lo sviluppo di un prodotto di nicchia di spicco per il mercato polacco, che renda fruibile il design alpino (gastronomia ed estetica, architettura ed estetica, etc.) e si rivolga a gruppi target attentamente selezionati (appassionati di cultura, architetti, artisti, intellettuali, etc.).

In sintesi, si può pertanto dire che vi sono buone premesse, ma anche alcuni ostacoli per lo sviluppo della Polonia come mercato turistico del futuro per l'Alto Adige. Tra le premesse positive rientra soprattutto l'affinità con la gastronomia e la ricettività di qualità e la buona situazione infrastrutturale altoatesina. Il turista polacco ricerca la qualità, che l'Alto Adige gli può offrire, anche se per il polacco medio il costo è leggermente troppo alto. Il mix alpino-mediterraneo dell'offerta è un richiamo per il turista polacco. In linea di principio, i polacchi amano l'inverno, vogliono piste e neve in buone condizioni e molto sole: elementi fortemente presenti in Alto Adige. Gli attuali hotspot dei turisti polacchi sono le Dolomiti, Plan de Corones, la Val Gardena, l'Alta Badia, Obereggen o Maso Corto (Val Senales).



GRAN BRETAGNA (2016)

➤ Abitanti: 64,6 milioni
➤ Superficie: 243.820 km²
➤ Capitale: Londra
➤ Moneta: sterlina (GBP)
➤ PIL: 1.864 miliardi PIL (2015)
➤ Principali settori economici: commercio all'ingrosso e al dettaglio, trasporti, settore alberghiero e della ristorazione

(Fonte: Ministero degli affari esteri, 2016)

Si evidenzia, in linea di principio, un potenziale di crescita del mercato polacco, che pare richiedere tuttavia una più intensa cooperazione e gestione del mercato.

Oltre ai molti fattori positivi vi sono tuttavia anche alcuni fattori che si ripercuotono negativamente sul desiderio dei polacchi di viaggiare in Alto Adige. Tra questi occorre indubbiamente annoverare il prezzo troppo elevato (per gli standard polacchi) delle strutture ricettive. Per i polacchi, il rapporto qualità/prezzo delle vacanze in Alto Adige dipende inoltre molto dalle oscillazioni del cambio zloty-euro. Un ulteriore fattore è la scarsa notorietà di cui attualmente gode l'Alto Adige come destinazione estiva in Polonia. Per i polacchi le Alpi sono essenzialmente una destinazione invernale, particolarmente appetibile per lo sci. Dall'indagine è emerso che forse si può recuperare terreno sul mercato polacco, che risente anche di una scarsa cooperazione con gli operatori turistici polacchi. Oggi il Trentino vanta un numero di turisti polacchi decisamente superiore all'Alto Adige in inverno. Ciò può essere dovuto in parte al livello dei prezzi, ma è da ricondurre anche parzialmente a una crescente tradizione di cooperazione con gli intermediari turistici polacchi. Si evidenzia, in linea di principio, un potenziale di crescita del mercato polacco, che pare richiedere tuttavia una più intensa cooperazione e gestione del mercato.

3.2.2. GRAN BRETAGNA

GRAN BRETAGNA*: IL MERCATO TURISTICO IN CIFRE

I turisti britannici, spinti non in ultimo dalle condizioni meteorologiche delle loro isole, sono turisti destagionalizzati. Viaggiano tutto l'anno in Europa (2016), anche se in misura maggiore in estate (da 5 a 6 milioni/mese), seguita a breve distanza da primavera e autunno (4 milioni/mese) e infine dall'inverno (da 2 a 3 milioni/mese) (Statista, 2017a). Tra i britannici cresce inoltre la domanda dei cosiddetti pacchetti vacanze: più del 50% dei viaggi all'estero rientra in questa tipologia (2014). Nel 2013 i "pacchetti vacanze" corrispondevano ancora al 46%, nel 2010 solo al 37% di tutti i viaggi all'estero dei britannici. I gruppi target di tali pacchetti sono soprattutto gli ultrasessantacinquenni

e le famiglie con figli piccoli (ABTA, 2014). Il che significa che determinati gruppi di turisti britannici prediligono i viaggi ben organizzati. Anche se le attività legate agli sport sulla neve rimangono molto diffuse, e nonostante l'offerta sia limitata nel loro paese – la Gran Bretagna conta complessivamente più di sei milioni di sciatori – la domanda è risultata stagnante negli ultimi dieci anni (Travel Mail Reporter, 2012). Occorre capire perché si sia giunti a questa fase di stallo e se l'Alto Adige possa diventare una destinazione turistica particolarmente appetibile per i britannici.

TREND IDENTIFICABILI SUL MERCATO TURISTICO BRITANNICO

La società britannica è una società fortemente globalizzata. I britannici si considerano cittadini del mondo e molti trend globali sono presenti o rilevabili anche in una o più componenti della società britannica (vale anche per la cucina). In tale contesto si riscontra una tendenza contrapposta verso l'"autenticità". Questo trend riflette il desiderio di prodotti autentici, tipici e possibilmente regionali. Ne consegue che si moltiplicano i ristoranti che offrono specialità della "vera" cucina britannica ("proper tea", "proper burger", etc.).

La Gran Bretagna denota una marcata affinità con tutto ciò che è online, che soddisfa l'evidente necessità di "convenience", "usability" e praticità (si veda anche Thomson, 2015). I britannici amano i prodotti maneggevoli, subito disponibili, ma in cambio non sono necessariamente disposti a rinunciare alla qualità per la salute e il palato (si veda ad esempio il successo della catena britannica di fast food biologico "Prêt A Manger"). A Manchester, inoltre, si riscontrano i megatrend "outdoor" e "biking". "Outdoor" indica soprattutto un interesse continuo per le attività "running, climbing, hiking" (corsa, arrampicata, escursionismo). Negli ultimi anni, tuttavia, nella società britannica si è diffuso sempre più il ciclismo che attualmente, dopo il nuoto e l'atletica leggera, è al terzo posto tra le discipline sportive più amate. Nel contempo è migliorato anche il prestigio sociale del ciclismo (si veda ad esempio "cycling is the new golf" o MAMILS = middle aged man in lycra) (Dirs, 2014).

Questo boom del ciclismo è sistematicamente confermato dagli esperti del settore, soprattutto per quanto concerne la componente relativa allo stile di vita, il ciclismo sportivo e il pendolarismo. Gli incentivi speciali previsti dal governo britannico per l'acquisto di una bicicletta contribuiscono in misura non trascurabile. Un esempio calzante è il fiorente marchio britannico di accessori per il ciclismo "Rapha"^{*} con i suoi negozi impostati sul modello della Apple.

COMPORTAMENTO DI VIAGGIO IN RELAZIONE ALLE DESTINAZIONI ALPINE SUL MERCATO TURISTICO BRITANNICO

Sebbene le Alpi siano una destinazione sciistica popolare soprattutto per gli sciatori britannici, cresce l'importanza anche delle offerte invernali alternative. Le condizioni di innevamento, la qualità delle infrastrutture, della ricettività e della gastronomia sono importanti fattori e la moda invernale è sempre più percepita come elemento dello stile di vita. Dato che per i britannici le vacanze sulla neve non sono la vacanza principale dell'anno, l'accessibilità ha un ruolo importante. Il turismo estivo è un segmento in crescita e i turisti britannici amano in particolare dedicarsi all'alpinismo e all'escursionismo nelle Dolomiti ("vie ferrate") e apprezzano molto la possibilità di unire paesaggio, cultura e arte o di abbinare l'escursionismo ai piaceri del palato. Gli elementi legati all'autenticità sono percepiti come molto positivi.

RAPHA

L'azienda Rapha Performance Roadwear, fondata nel 2004, offre una serie di capi di abbigliamento e accessori per il ciclismo. Successivamente, al fine di riunire una community globale di appassionati del ciclismo ricreativo e agonistico, è stato fondato anche il Rapha Cycling Club (RCC). Nel frattempo, Rapha, oltre ai negozi sparsi per tutto il mondo e al negozio online, dispone di un Club Journal e di un'app che pubblicano percorsi, eventi e novità.

(Fonte: Rapha Cycling Club, 2013)

APPROCCI ALLO SVILUPPO DI PRODOTTI IN RELAZIONE AL MERCATO TURISTICO BRITANNICO

Dolomites and Northern Italian Lakes. Il pacchetto "Dolomites and Northern Italian Lakes" unisce i due paesaggi naturali del Nord Italia di grande richiamo per i britannici, le Dolomiti e i laghi dell'Italia settentrionale (lago di Garda, etc.). Se abbinato ad attività sportive (ad es. vie ferrate, ciclismo, soprattutto ciclismo su strada), può rivelarsi un prodotto interessante per il mercato britannico sia per l'estate che per la primavera e l'autunno. Le Dolomiti, infatti, sembrano essere uno degli argomenti più convincenti per attirare i turisti britannici in Alto Adige. Le Dolomiti sono conosciute, alla menzione della parola "Alpi" gli intervistati le citano quasi subito, e sono note sia per l'escursionismo e l'alpinismo (in particolare le vie ferrate) che per lo sci. I prodotti dovrebbero tuttavia far leva anche sul grande richiamo che i laghi del Nord Italia esercitano sul mercato britannico.

South Tyrol as Perfect Place on Earth. Anche il concetto di marketing del territorio può avere buone prospettive sul mercato britannico. I britannici amano l'autenticità, la coerenza e la bellezza multiforme del territorio altoatesino, quando raggiungono le destinazioni, amano la possibilità di godere di un panorama a 360° in Alto Adige, dato che il paesaggio risulta piuttosto ordinato e senza grandi elementi deturpanti tracce dello sviluppo. Affinché tale immagine positiva della regione possa manifestarsi ai britannici occorre tuttavia che questi ultimi conoscano l'Alto Adige: i britannici comprano volentieri ciò che conoscono e conoscono ciò che la pubblicità e i media mostrano loro. Ne consegue che bisogna commercializzare maggiormente il prodotto Alto Adige e posizionarlo come prodotto di qualità (dal prezzo elevato). Occorre pertanto che l'Alto Adige sia presente come territorio. Ciò significa che servono dei punti di contatto ("touchpoint") con il territorio altoatesino

LA CATENA DI FAST FOOD BIOLOGICO "PRÊT A MANGER"

Prêt A Manger in francese significa "pronto per essere mangiato". L'azienda britannica, fondata nel 1986, è un'ottima alternativa al principio del fast food classico americano. Questa catena di fast food biologico offre piatti di buona qualità, sani, senza conservanti e a prezzi accessibili. In base allo slogan "made today – gone today", ogni negozio è provvisto di una propria cucina nella quale si preparano minestre, insalate, wrap, frutta, yogurt, caffè, tè, succhi ecc. freschi. Nel frattempo il numero di negozi, in UK, USA, Parigi, Hong Kong e Shanghai è salito a 350.

(Fonte: Mangoldrausch, 2016)

Vi sono delle buone premesse affinché la Gran Bretagna divenga un potenziale mercato del futuro per l'Alto Adige.

in un prodotto primaverile o autunnale “cycling in the Italian sun – in just four hours from home”, nel quale si unirebbe la facile accessibilità (“4h from home door to hotel door in the Dolomites”), grazie a una filiera del valore e della mobilità, alla disponibilità online, alla bellezza del paesaggio e al sole del Nord Italia. In questo modo si viene incontro al desiderio di sole dei britannici e al bisogno di “comodità” e nel contempo si fa leva sul crescente “special interest” per il ciclismo. Il nesso associativo tra Alto Adige e Italia sembra essere ragionevole per il mercato britannico, dato che l'Italia va decisamente considerata una meta aspirazionale per i britannici. Un prodotto di questo tipo potrebbe essere proposto per la bassa stagione, dato che i britannici potrebbero essere un interessante gruppo target per l'inizio dell'estate e l'autunno. L'esempio di Maiorca*, una destinazione molto importante per i britannici (sia per il ciclismo che per l'arrampicata), mostra come si possa valorizzare la bassa stagione grazie agli inglesi.

Ne consegue che vi sono delle buone premesse affinché la Gran Bretagna divenga un potenziale mercato del futuro per l'Alto Adige. Come per il mercato polacco, il posizionamento alpino-mediterraneo dell'Alto Adige è di grande richiamo. I turisti del Regno Unito apprezzano la grande sicurezza e l'alta qualità di vita. Il segmento degli amanti del turismo di alta qualità è piuttosto numeroso: si tratta di turisti disposti ad affrontare un viaggio un poco più lungo pur di potere raggiungere un “hidden place”. Nel complesso, tuttavia, l'accessibilità svolge un ruolo importante sul mercato britannico e dovrebbe risultare soprattutto piacevole e semplice (convenient). Anche la varietà culturale ed etnica è accolta decisamente con favore.

in Gran Bretagna: oltre ai prodotti turistici, anche i prodotti agricoli altoatesini dovrebbero comparire maggiormente nel commercio (specializzato) britannico (vino, negozi di gastronomia specializzati, etc.) al fine di essere percepiti in misura anche maggiore.

Cycling in the Italian Sun – in Just Four Hours from Home. Un ulteriore approccio allo sviluppo di prodotti potrebbe consistere

I potenziali hotspot per i turisti britannici interessati allo sport o alla cultura possono essere naturalmente le Dolomiti, ma anche e soprattutto i molteplici castelli, la città di Merano e le terme, Ötzi, i Giardini di Castel Trauttmansdorff o semplicemente l'offerta altoatesina nel settore riposo e relax. Gli hotspot per l'inverno sarebbero sicuramente i molteplici comprensori sciistici altoatesini. L'elemento che allo stato attuale funge da deterrente allo sviluppo del Regno Unito come mercato di provenienza è la notorietà relativamente scarsa della destinazione turistica Alto Adige. In tale contesto, potrebbe fungere da buon supporto al turismo nel suo complesso un marketing del territorio di ampio respiro, inteso come una presenza distributiva di prodotti altoatesini. Inoltre sarebbe opportuno che i siti web delle attività ricettive e ristorative, ma anche dei punti di attrazione turistici e dei centri di informazione garantissero informazioni in inglese di buon livello linguistico.

MAIORCA: UNA DESTINAZIONE PER OGNI STAGIONE

Il clima mite fa sì che l'isola di Maiorca sia una destinazione molto amata in qualsiasi stagione e consente di praticare molti sport, corsa, arrampicata, sport acquatici e ciclismo lungo l'intero arco dell'anno. Queste condizioni esercitano un'attrattiva soprattutto sui turisti britannici, poiché possono sfuggire al tipico tempo inglese nella bassa stagione, meno movimentata. Lo stesso vale per le attività sportive, in particolare il ciclismo.

(Fonti: Abta, 2015; Dirs, 2014; N-News, 2016;)

3.3. WORKSHOP SUI TREND: COSA PENSANO GLI OPERATORI ALTOATESINI

Nel corso di tre workshop, ai quale hanno partecipato attori selezionati del turismo altoatesino, si è discusso di sfide, sviluppi e possibili reazioni nei tre ambiti tematici rilevanti ricettività, mobilità e punti di attrazione. Lo scopo di questi workshop era, da un lato, una stretta integrazione di stakeholder selezionati e dei rispettivi pareri nel progetto, anche al di là delle interviste standardizzate. Dall'altro, si trattava di contrapporre la situazione effettiva a quella teorica nei diversi ambiti tematici, per raccogliere informazioni su opportunità, rischi e modalità di intervento.



3.3.1. RICETTIVITÀ

Nell'ambito di un workshop sul futuro della ricettività in Alto Adige sono state discusse tematiche rilevanti per il futuro con imprenditori e consorzi selezionati del settore alberghiero altoatesino. I contenuti e gli spunti per la discussione in seno al workshop sono stati offerti da alcune presentazioni tenute dall'Istituto per lo sviluppo regionale – Eurac Research (Harald Pechlaner, Michael Volgger, Manuel Demetz), da Kohl & Partner Südtirol (Alois Kronbichler) nonché dal Fraunhofer Institut IAO di Stoccarda (Vanessa Borkmann) sulle tematiche economicità, posizionamento e architettura, nonché in primo luogo dalle valutazioni dei singoli imprenditori e rappresentanti dei consorzi. Qui di seguito illustriamo aspetti salienti, argomenti del dibattito e riflessioni del workshop:

Attualmente è in atto una grande trasformazione. Quando il contesto cambia, occorre mettere in discussione le strutture ricettive classiche e i relativi principi. I bisogni cambiano e gli approcci alla ricettività devono reagire di conseguenza. Occorre adattare i progetti nel loro complesso e determinate strutture aziendali. Non è improbabile che in futuro, una nuova generazione di gestori di strutture ricettive debba seguire anche altri modelli di attività.

La pressione a investire nel settore alberghiero è ritenuta molto elevata, si raccomanda in parte di agire addirittura con cautela (in termini micro economici), poiché il margine di profitto sul fatturato per camera deve essere in linea con i cicli di investimento. Gli esercizi ricettivi dovrebbero mantenere e alzare il livello qualitativo, ma nel contempo non lasciarsi trascinare da una folle “corsa agli investimenti”.

I trend sociali seguono il filone qualità della vita e regionalità. I trend sociali vanno verso un rafforzamento della tematica regionalità e autenticità, entrambi strumenti centrali anche per la gestione aziendale. Poiché ciò si accompagna a un cambiamento di atteggiamento del personale negli esercizi ricettivi, in futuro sarebbe opportuno ipotizzare anche nuovi modelli di gestione del personale.

Turisti ibridi e mercati urbani. Un'altra sfida riguarda la gestione dei mercati in essere e nuovi. Compare sempre più spesso il “turista ibrido”, una tipologia che non è più classificabile in base a dati demografici e reddito e pertanto non è più facilmente identificabile. In futuro, il turista verrà sempre più da agglomerati urbani e, nella destinazione Alto Adige, vorrà vivere esperienze nel contesto naturale e culturale (desiderio di montagne e natura).

Le forme di ricettività alternativa incontrano l'interesse dei turisti e devono essere accettate in misura maggiore anche da destinazioni e aziende.

essere accettate in misura maggiore anche da destinazioni e aziende e trovare una più ampia diffusione. Offerte come campeggi, esercizi agritouristici, alloggi innovativi (ad es. casette sugli alberi) e hotel tematici ampliano l'offerta della destinazione in modo positivo. Per avere la necessaria flessibilità, occorre creare il contesto (anche politico) necessario. Ciò non deve e non può dare via libera a un utilizzo immotivato del suolo, ma appare necessario un adattamento nell'ottica di un equilibrio con una gestione flessibile, affinché soprattutto gli approcci più contenuti e innovativi possano avere una possibilità attuativa.

Sul mercato occorre agevolare l'entrata e l'uscita. Il quadro giuridico della ricettività è un contesto estremamente rilevante. Occorre dare maggiore spazio alla flessibilità, in modo che le idee più innovative nel settore dell'ospitalità possano trovare attuazione. Sul mercato, anche un'entrata e un'uscita agevolate potrebbero influenzare in maniera positiva il settore.

Una gestione efficace ed efficiente della destinazione può sgravare le strutture ricettive. Il marketing della destinazione deve essere rafforzato per poter realizzare quei vantaggi di efficienza e di scala così importanti nella comunicazione, anche e soprattutto in relazione ai mercati nuovi e più distanti. Gli stessi effetti possono essere conseguiti anche nell'innovazione e nello sviluppo di prodotti. Nel contemporaneo, un rafforzamento a livello della destinazione stessa, garantendone l'orientamento dei servizi, può contribuire a sgravare parzialmente il settore ricettivo.

Nella definizione di nuovi prodotti, pertanto, è opportuno partire soprattutto da quelle che sono le necessità (need) dei turisti. Nell'ingresso su nuovi mercati, come nella gestione dei mercati esistenti, accessibilità e miglioramento dei trasporti pubblici urbani e interurbani hanno un ruolo prioritario.

Forme di ricettività alternativa. Le forme di ricettività alternativa incontrano l'interesse dei turisti e devono

Occorre dare vita a una simbiosi tra destinazione e settore ricettivo. Gli esercizi ricettivi, proprio alla luce dei trend futuri, dovrebbero dare ai turisti la possibilità di fruire di diverse offerte della destinazione (ad es. prodotti regionali, eventi culturali, esperienze nella natura) e conoscere in questo modo la destinazione come contesto di vita. Nel contemporaneo ciò promuove la filiera di valore regionale e può avere ricadute positive sullo spirito turistico. Le possibilità di successo e soprattutto il margine di variazione dei prezzi delle strutture ricettive crescono se esse si collocano in un contesto intatto e in una destinazione che offre un'alta qualità di vita.

La classificazione del settore alberghiero dovrebbe essere ridefinita. Attualmente, la classificazione a stelle si basa sugli elementi hard della ricettività (ad es. dotazione e dimensione delle camere), senza tenere conto invece dei fattori soft (ad es. la qualità del servizio). Ciò tuttavia, avrebbe effetti positivi, poiché consentirebbe di verificare e migliorare la qualità offerta dalla struttura. Con un adeguamento agli elementi che davvero danno un valore aggiunto all'esperienza legata al soggiorno, anche le forme tradizionali di classificazione potrebbero guadagnare nuovamente terreno rispetto ai sistemi di valutazione "peer to peer".

Occorrono posizionamenti più chiari, soprattutto nel settore del wellness. Oggi le offerte benessere delle diverse strutture ricettive sono pressoché analoghe e tale esempio potrebbe essere esteso a molti altri settori. In futuro sarebbe pertanto auspicabile una maggiore specializzazione. In questo modo le aziende possono differenziarsi, posizionarsi in modo chiaro sul mercato, ottenere maggiore attenzione e prezzi più alti e attenuare la concorrenza nel suo complesso. Nel settore wellness, la specializzazione potrebbe essere conseguita attraverso trattamenti medici (medical wellness), applicazioni terapeutiche, spa, wellness in relazione ad alimentazione e movimento, wellness alpino, etc.

In futuro sarebbe pertanto auspicabile una maggiore specializzazione nel settore del wellness. In questo modo le aziende possono differenziarsi e posizionarsi in modo chiaro sul mercato.

3.3.2. MOBILITÀ

Nell'ambito di un workshop sulla mobilità si è discusso di sfide e opportunità dei futuri sviluppi assieme ad attori selezionati della mobilità turistica altoatesina. I contenuti e gli spunti per il dibattito in seno al workshop sono stati forniti da alcune presentazioni dell'Istituto per lo sviluppo regionale – Eurac Research (Harald Pechlaner, Michael Volgger, Anna Scuttari, Manuel Demetz), dal Gruppo CLAS e dall'Università Bocconi (Tatiana Cini), nonché dalle riflessioni dei partecipanti invitati. Qui di seguito presentiamo alcuni degli aspetti e approcci discussi:

La promozione della mobilità pubblica nella dialettica tra popolazione residente e turisti, nonché infrastrutture, servizi ed elementi esperienziali. Da un lato si registra una diffusa e crescente disponibilità a fruire delle offerte della mobilità pubblica, dall'altro per i turisti è essenziale il ruolo, per così dire, esemplare della popolazione locale: se gli abitanti del luogo fruiscono delle offerte di mobilità sostenibile, i turisti sono fortemente motivati a seguire il loro esempio. Parallelamente, occorre sottolineare la necessità di "grandi" investimenti nelle infrastrutture. Indubbiamente, in tale contesto, spetta un ruolo importante all'infrastruttura ferroviaria e alla galleria di base del Brennero (in particolare i collegamenti con le "valli laterali"), al fine di garantire un collegamento ottimale per i turisti e la popolazione locale. Spesso, tuttavia, anche gli aspetti che potrebbero sembrare semplici dettagli della "usability", dell'informazione e dell'intermodalità, sono essenziali per trasformare la mobilità in un "esperienza". Un elemento concreto tra i tanti è la scarsa presenza di parcheggi per biciclette, che devono tenere maggiormente conto della prospettiva di chi ne fruisce e pertanto dare maggiore spazio, ad esempio, all'aspetto della sicurezza.

Mobilità elettrica e car sharing, due tematiche future. Oltre alla mobilità pubblica tradizionale, in futuro bisognerà puntare maggiormente alla mobilità elettrica e al concetto di "car sharing". Grazie a nuove, specifiche offerte di mobilità possono addirittura nascere nuove destinazioni turistiche. Occorre dare maggiore spazio a questa interazione così importante tra offerta di mobilità e destinazione. Sarà inoltre necessario esaminare più dettagliatamente i percorsi dei turisti: l'"ultimo miglio" della mobilità ricreativa altoatesina, in particolare, sovente non potrà rinunciare a forme di mobilità individuale (ad es. accesso al punto di partenza di un sentiero escursionistico su un determinato alpeggio). Ma anche a tale proposito si possono trovare soluzioni innovative.

L'importanza crescente del ciclismo. Il futuro ci prospetta un'importanza crescente del ciclismo, sia nella mobilità pendolare che nella mobilità ricreativa e turistica. In tale contesto occorre tenere conto soprattutto dei conflitti che possono emergere con altri soggetti (ad es. pedoni ed escursionisti, nonché nell'ambito del trasporto pubblico con ferrovia e autobus) e che idealmente sarebbe opportuno risolvere in via preventiva. Occorre inoltre ricercare un compromesso con i proprietari e i gestori dei sentieri.

Mobilità ai valichi: servono approcci integrati. Per quanto concerne la mobilità sui valichi delle Dolomiti (e anche il trasporto di biciclette), le funivie rappresentano indubbiamente un'opzione integrativa. Attualmente, (d'estate) il potenziale delle funivie come mezzo di trasporto sui valichi dolomitici non è ancora sfruttato appieno. Ciò non vale solo per la mobilità ricreativa, ma anche e soprattutto per la mobilità pendolare. In futuro sarà tuttavia necessaria una maggiore interazione tra impianti a fune e mobilità pubblica. A tale proposito, una sfida risiede indubbiamente nelle diverse tariffe praticate dalle funivie private e dal trasporto pubblico.

Servono una gestione integrata dei flussi turistici e approcci al "crowd management". La gestione globale dei flussi turistici è un elemento di cui si tiene ancora poco conto in Alto Adige. Ma anche in Alto Adige esistono "hotspot" turistici soggetti ai cosiddetti effetti crowding. In tale contesto, l'Alto Adige dovrebbe trarre spunto dagli esempi esteri e sviluppare meccanismi e accessi propri.

Il futuro ci prospetta un'importanza crescente del ciclismo, sia nella mobilità pendolare che nella mobilità ricreativa e turistica.

3.3.3. PUNTI DI ATTRAZIONE

Nell'ambito di un workshop sui punti di attrazione, prendendo spunto dalle presentazioni tenute dall'Istituto per lo sviluppo regionale – Eurac Research (Harald Pechlaner, Michael Volgger) e da Steiner Sarnen Schweiz (Otto J. Steiner), si è chiesto a esponenti dei punti di attrazione turistici dell'Alto Adige di discutere di problemi, sfide, desideri e aspettative per il futuro. Qui di seguito riportiamo, in sintesi, alcuni dei punti discussi:

La sfida dell'accessibilità dei punti di attrazione turistici. Pur essendo spesso presenti, i collegamenti del trasporto pubblico non sono sempre ottimali e questo spinge gran parte dei clienti a fare ricorso alla propria auto per spostarsi.

Messa in rete dei punti di attrazione e creazione di pacchetti di prodotti. Dal dibattito è emerso che una collaborazione intelligente tra aziende, attori della mobilità e punti di attrazione avrebbe ricadute molto positive sulla situazione turistica complessiva. Anche la cooperazione tra i singoli punti di attrazione offre buone prospettive future, al fine di proporre al mercato dei pacchetti di offerta (ad es. vino e cultura, montagna e città, etc.). A tale proposito, la Strada del Vino dell'Alto Adige può essere presa sicuramente a modello.

Nei punti di attrazione, i media digitali sono irrinunciabili per informare e guidare i turisti.

Lo sviluppo di un punto di attrazione. I mezzi finanziari limitati, nonché il reclutamento e la formazione di personale adeguato rappresentano delle sfide concrete. In alcuni punti di attrazione può essere ulteriormente rafforzata la cultura imprenditoriale.

I turisti sono importanti per la conservazione dei musei altoatesini. Secondo i partecipanti al workshop, la popolazione locale è spesso il gruppo di visitatori più sparuto per determinati punti di attrazione, in particolare i musei. Si potrebbe contrastare maggiormente questa tendenza già in sede scolastica, ma servono anche interventi proattivi dei punti di attrazione e dei musei. Un esempio positivo per riuscire a catturare l'attenzione della popolazione locale attraverso eventi, mostre specifiche e reti è quello dei Giardini di Castel Trauttmansdorff.

Informazioni, guide e plurilinguismo. I punti di attrazione sono dei punti di contatto importanti per i turisti, che consentono di veicolare informazioni sull'Alto Adige in modo emozionale e professionale. Nei punti di attrazione, i media digitali sono irrinunciabili per informare e guidare i turisti. La guida digitale consente di gestire le guide dei turisti via internet, al fine di poter reagire in modo flessibile e tempestivo anche nel veicolare informazioni. Ovviamente il plurilinguismo è uno strumento indispensabile per i turisti che vengono dall'estero.



Dal dibattito è emerso che una collaborazione intelligente tra aziende, attori della mobilità e punti di attrazione avrebbe ricadute molto positive sulla situazione turistica complessiva.



4

Il turismo in Alto Adige: proposte di intervento

Dopo avere (1) effettuato un'estesa raccolta di dati riguardanti lo stato attuale del turismo in Alto Adige e (2) condotto un'analisi multidimensionale dei possibili sviluppi futuri del turismo in Alto Adige e nella regione alpina, di concerto con i partner del progetto, è stato elaborato un elenco di 20 raccomandazioni di intervento, volte a garantire uno sviluppo equilibrato del turismo in Alto Adige entro il 2030. Questo elenco è stato predisposto tenendo conto innanzitutto dei risultati e delle informazioni tratti dalle analisi condotte nel quadro del progetto. In tale contesto ha avuto indubbiamente un ruolo fondamentale il consenso degli esperti dell'analisi Delphi. In secondo luogo, a completare il quadro si sono aggiunti i feedback diretti dei partner progettuali coinvolti.

L'elenco di interventi proposto in questa sezione è stato presentato innanzitutto agli stakeholder e ai principali portatori di interessi del turismo altoatesino, che hanno avuto la possibilità di esprimere pareri in forma verbale o scritta. Ove possibile e nel caso fossero adeguatamente motivati dal punto di vista contenutistico, tali pareri sono stati presi in considerazione. Qui di seguito presentiamo le 20 raccomandazioni di intervento. L'elenco non ha la pretesa di essere né definitivo, né esaustivo, ma intende piuttosto identificare alcune sfide chiare per lo sviluppo turistico della regione e indicare una serie di linee d'azione. L'interrogativo cui queste raccomandazioni di intervento intendono rispondere è come rendere appetibili e sostenibili le offerte, i prodotti e le aree turistiche dell'Alto Adige. Nell'ottica di un auspicato aumento del grado di internazionalizzazione del turismo altoatesino, si evidenzia l'importanza dell'apertura e della cooperazione al di là dei confini regionali. Per l'avvenire sarà pertanto necessario puntare maggiormente sulla digitalizzazione e sulla formazione linguistica. Ma occorrono

soprattutto l'accettazione da parte della popolazione locale e una cooperazione funzionante tra agricoltura e turismo. Per rimanere sostenibile e accettabile, il turismo necessita di un potenziamento dell'offerta di mobilità e di nuove soluzioni nel trasporto individuale.

In futuro dovranno essere preservati e potenziati i valori centrali e gli elementi che rendono appetibile il turismo altoatesino, come ospitalità e spirito turistico, paesaggio, regionalità, autenticità culturale e diversità, così come operatori e imprenditori turistici professionali e innovativi.

**Per l'avvenire
sarà necessario
puntare maggior-
mente sulla digi-
talizzazione e
sulla formazione
linguistica.**

4.1. UMBRELLA BRANDING ACT:

RADICARE MAGGIORMENTE IL MARCHIO OMBRELLO

Cosa?

Il marchio ombrello, servizio centrale del sistema turistico altoatesino, deve essere mantenuto e più saldamente radicato come veicolo identitario (in forma dinamica). Non fa eccezione il suo ulteriore sviluppo dinamico.

Come?

- › Evitare l'impiego di risorse in settori poco centrali.
- › Concentrarsi sui tre pilastri: turismo, agricoltura, mobilità.
- › Su questi tre pilastri, però, raggiungere un'elevata capacità e coerenza.
- › Anche e soprattutto nel settore della mobilità è importante far leva su esempi di successo e non sottovalutare i servizi di mobilità (hardware + software) come veicoli identitari. Non ogni offerta di mobilità, tuttavia, è di per sé giusta per il marchio ombrello e pertanto adatta.

Chi?

IDM, politica e amministrazione (Dipartimento economia/innovazione/Europa), aziende, organizzazioni imprenditoriali

Quanto è importante e urgente?

IMPORTANZA ■■■
URGENZA ■□□

Perché?

Tesi degli esperti n. 1.1.

4.2. EXPORT SYNERGY ACT:

DAL BRANDING AL MARKETING DEL TERRITORIO

Cosa?

Transizione da un mero branding del territorio a un marketing del territorio più ampio, nel quale è importante anche la commercializzazione sinergica.

Come?

- › Gestione del mercato trasversale: la disponibilità di prodotti turistici in determinati mercati deve procedere di pari passo con la disponibilità di prodotti agricoli.
- › Maggiore coordinamento delle iniziative commerciali nei diversi mercati, al fine di rafforzare la presenza complessiva dell'Alto Adige.
- › Utilizzo delle sinergie generate dalla struttura IDM, creare anche "flagship store Alto Adige" sul mercato.

Chi?

Politica e amministrazione (Dipartimento economia/innovazione/Europa), IDM, Camera di commercio, organizzazioni orientate all'export, aziende

Quanto è importante e urgente?

IMPORTANZA ■■■
URGENZA ■□□

Perché?

Tesi degli esperti n. 1.3., 1.8., 1.16., 2.3., 2.5., 3.2., 3.10., 3.12., 3.14., 5.1., 5.2., 5.4., 5.5., 5.7., 5.9., 5.10., 5.11.

4.3. GROWING DIGITAL ACT:

QUALIFICAZIONE DIGITALE

Cosa?

Potenziamento delle competenze digitali delle strutture e degli enti turistici.

Come?

- › Creazione di un programma di aggiornamento in ambito "digitale".
- › Potenziamento dell'area "digitale" nell'istruzione scolastica (orientata al turismo).
- › Sviluppo delle infrastrutture digitali (WLAN nelle aree pubbliche e in tutte le imprese di servizi che ricevono pubblico, di qualità sufficiente)

Chi?

Politica e amministrazione, imprese, scuole alberghiere, istituti di ricerca e di formazione, HGV, SBB, IDM, LTS

Quanto è importante e urgente?

IMPORTANZA ■■■
URGENZA ■□□

Perché?

Tesi degli esperti n. 1.5., 1.9., 2.1., 2.2., 2.3., 2.5., 2.9., 2.10.

4.4. TOURISM EDUCATION ACT:

ADEGUARE LA FORMAZIONE

Cosa?

In un'ottica turistica, la formazione e l'aggiornamento futuri dovrebbero essere maggiormente orientati al plurilinguismo, alla conoscenza di culture straniere, alla conoscenza del proprio paese e delle sue risorse ("Heimat-kunde") e alle tecnologie digitali.

Come?

- › Potenziamento della formazione riguardante plurilinguismo/conoscenza delle culture straniere.
- › Potenziamento della formazione riguardante la regione e le sue caratteristiche (anche i prodotti locali).
- › Potenziamento della formazione riguardante le "competenze digitali".
- › Introduzione di un sistema di incentivi per l'aggiornamento del personale nel turismo.

Chi?

Istituti di ricerca e di formazione, organizzazioni imprenditoriali, politica e amministrazione (diverse aree di competenza)

Quanto è importante e urgente?

IMPORTANZA

URGENZA

Perché?

Tesi degli esperti n. 1.4., 1.10., 1.12., 1.13., 1.14., 1.17., 2.2., 3.2., 3.11., 3.12.

4.5. VALORIZZARE LE BASI ACT:

RAFFORZARE IL LEGAME TRA TURISMO E AGRICOLTURA

Cosa?

(Nuovo) rafforzamento del legame tra turismo e agricoltura, fondamentale per il turismo altoatesino.

Come?

- › Prodotti regionali 2.0: attenzione per l'intera filiera di trasformazione e del valore, adeguamento delle offerte alle disponibilità regionali (ad es. "prodotti a km zero").
- › Prodotti regionali 3.0: promozione della diversificazione agricola (in un'ottica di autarchia regionale, si vedano gli approcci in Slovenia).
- › Promozione della comprensione reciproca e soluzione delle seguenti questioni spinose: sentieri/piste ciclabili/trail, contadini di montagna, estetica del paesaggio nel quadro dell'agricoltura intensiva nella valle.

Chi?

Politica e amministrazione (Dipartimento economia/innovazione/Europa e altre aree di competenza), HGV, SBB, aziende, enti turistici

Quanto è importante e urgente?

IMPORTANZA

URGENZA

Perché?

Tesi degli esperti n. 1.3., 1.4., 1.16., 3.10., 3.14., 5.1., 5.2., 5.3., 5.4., 5.5., 5.6., 5.7., 5.9., 5.10., 5.11.

4.6. PUBLIC TRANSPORT ACT:

POTENZIARE LA MOBILITÀ PUBBLICA IN ALTO ADIGE

Cosa?

Ampliare l'offerta di mezzi di trasporto pubblici, nonché le opportunità di noleggio in Alto Adige, che non riguarda solo gli aspetti infrastrutturali, ma anche i fattori soft.

Come?

- › Pianificazione integrata e strategica dei flussi di trasporto e turisti.
- › Potenziamento dell'infrastruttura ferroviaria lungo le linee in essere, creazione di nuovi tracciati.
- › Rafforzamento della usability nel trasporto pubblico (informazione integrata e intermodale).
- › Potenziamento della mobilità elettrica (soprattutto creazione di colonne di ricarica) e dell'offerta di condivisione.
- › I sistemi cartografici attualmente troppo complessi e frammentati nella rete di trasporto pubblico urbano devono essere ridefiniti ai fini di una semplificazione – anche il supporto ("carta") deve essere ripensato nel medio termine.

Chi?

Politica e amministrazione, istituti di ricerca, Agenzia per la mobilità, aziende, enti turistici, HGV, SBB

Quanto è importante e urgente?

IMPORTANZA

URGENZA

Perché?

Tesi degli esperti n. 4.1., 4.2., 4.3., 4.4., 4.5., 4.6., 4.7., 4.8., 4.9., 4.10., 4.11., 4.12.

4.7. ENJOY PASS ACT:

ARRICCHIRE L'ESPERIENZA SUI VALICHI

Cosa?

Chiusura temporanea delle strade dei valichi sulle Dolomiti ai veicoli a motore a combustione convenzionale per migliorare la qualità esperienziale dei turisti – nel quadro di un approccio globale.

Come?

- › Grande potenziamento della mobilità alternativa sui valichi (coinvolgendo trasporto pubblico, mobilità elettrica, car sharing e funivie).
- › Una strategia ben ponderata e un piano attuativo, nel senso di un sistema di mobilità alternativa, è conditio sine qua non per l'attuazione.
- › Sostegno a processi di trasformazione lungo le strade dei valichi (gastronomia, trasporto/noleggio/deposito).
- › Chiusura delle strade di valico per un certo numero di ore al giorno.
- › Concessione di eccezioni agli abitanti locali (ad es. carta punti).
- › Introduzione di una gestione dei parcheggi commisurata a tali interventi.

Chi?

Politica e amministrazione (diverse aree di competenza), Agenzia per la mobilità, gestori funiviari, aziende

Quanto è importante e urgente?

IMPORTANZA ■■■
URGENZA ■■□

Perché?

Tesi degli esperti n. 4.10.

4.8 HOSPITALITY ACT:

SVILUPPARE LO SPIRITO TURISTICO

Cosa?

Lo spirito turistico e l'ospitalità generalizzata della popolazione locale sono importanti valori. Per conservarli e rafforzarli occorre agire in modo proattivo.

Come?

- › Conservare gli equilibri diversi e sottili.
- › Comunicazione trasparente e qualità (e prezzi più alti) sono misure importanti.
- › Ma: tenere sott'occhio il costo della vita per la popolazione locale.
- › Tenere conto del traffico, conseguenza esterna particolarmente tangibile.
- › Attenzione alle vacanze brevi. Una percentuale maggiore di turisti internazionali potrebbe ridurre il traffico e allungare la durata media del soggiorno.
- › Si può creare un sistema di incentivi per premiare le iniziative volte ad allungare i soggiorni (la variabile prezzi sembra avere un ruolo fondamentale, si vedano gli skipass)?

Chi?

Politica e amministrazione, aziende, enti turistici, IDM, HGV, LTS, SBB, istituti di ricerca e di formazione etc.

Quanto è importante e urgente?

IMPORTANZA ■■■
URGENZA ■□□

Perché?

Tesi degli esperti n. 1.2., 1.3., 1.6., 1.16., 1.17., 3.10., 3.14., 4.3.

4.9. TOURISM EMPLOYEE ACT:

AUMENTARE L'ATTRATTIVITÀ PER I LAVORATORI

Cosa?

Sebbene la situazione altoatesina sia relativamente buona in tal senso, l'interesse dei lavoratori per il turismo e la ristorazione è diminuito negli ultimi anni, anche per un cambiamento dei valori nella società. Occorre adottare misure volte a conservare l'attrattività del turismo per i lavoratori qualificati.

Come?

- › Sviluppare e attuare nuovi modelli di lavoro per il personale (settimana lavorativa di 5 giorni?).
- › Garantire la conciliabilità di famiglia e lavoro.
- › Insistere su posti di lavoro destagionalizzati.
- › Valorizzare determinati profili professionali (ad es. servizio).
- › Una quota minima di personale locale garantisce autenticità.
- › Avviare precocemente riflessioni sulla crescente "tecnicizzazione" dei posti di lavoro (contenimento, contromisure, sensibilizzazione all'importanza del fattore "umano").

Chi?

Imprese, consorzi, politica e amministrazione (Dipartimento economia/innovazione/Europa)

Quanto è importante e urgente?

IMPORTANZA ■■■
URGENZA ■■□

Perché?

Tesi degli esperti n. 1.2., 1.5., 1.6., 1.7., 1.10., 1.17.

4.10. GO INTERNATIONAL ACT:

INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL TURISMO IN ALTO ADIGE

Cosa?

Affrontare in modo proattivo l'internazionalizzazione del turismo in Alto Adige (agire al posto di reagire); in tale contesto svolgono un ruolo centrale la commercializzazione e lo sviluppo di prodotti ottimizzati legati alle Dolomiti.

Come?

- › Su diversi mercati europei l'Alto Adige è ancora in ritardo e presenta un potenziale di sviluppo.
- › Interpretare l'internazionalizzazione come fonte e veicolo di innovazione.
- › "Dolomiti in Alto Adige": mirare a rafforzare la rete tra enti turistici (locali), la Fondazione Dolomiti UNESCO e l'Ufficio parchi naturali.
- › "Dolomiti in generale": marketing congiunto (prodotti, vendita, comunicazione) dell'area dolomitica su mercati internazionali selezionati.
- › I progetti ferroviari visionari nell'area dolomitica possono fungere da importante stimolo.

Chi?

Politica e amministrazione (Dipartimento economia/innovazione/Europa e altre aree di competenza), aziende, IDM, DME est, Fondazione Dolomiti UNESCO, Dolomiti Superski, Ufficio parchi naturali, enti turistici di aree limitrofe

Quanto è importante e urgente?

IMPORTANZA ■■■
URGENZA ■□□

Perché?

Tesi degli esperti n. 1.5., 1.8., 1.9., 1.18.

4.11. INTERNATIONAL LINK ACT:

STRATEGIA DI ACCESSIBILITÀ E REALIZZAZIONE CONCRETA DI COLLEGAMENTI

Cosa?

Sviluppo di un'alternativa di breve-medio termine per l'aeroporto di Bolzano per garantire un facile accesso ai turisti che vengono da mercati "più lontani".

Come?

- › Sviluppo di una strategia per garantire l'accessibilità per via aerea.
- › Creazione di collegamenti pubblici interessanti con gli aeroporti di Innsbruck, Bergamo e Verona (comodità, rapidità!).
- › Migliorare l'accessibilità ferroviaria dell'Alto Adige da tutte le direzioni. La galleria di base del Brennero è fondamentale, ma occorre chiarire i collegamenti degli accessi laterali.
- › Noleggio auto ed eventualmente car sharing, ma anche biciclette elettriche per garantire la mobilità individuale delle persone che hanno raggiunto la destinazione senza auto.
- › Colmare i deficit riguardo all'informazione e all'accessibilità degli aeroporti circostanti.

Chi?

Politica e amministrazione (diverse aree di competenza), IDM assieme a DME, istituti di ricerca, Agenzia per la mobilità

Quanto è importante e urgente?

IMPORTANZA ■■■
URGENZA ■■■

Perché?

Tesi degli esperti n. 4.8., 4.9., 4.12.

4.12. THINK BIG ACT:

PRODOTTI TRANSFRONTALIERI DESTINATI AI MERCATI INTERNAZIONALI

Cosa?

Creazione di offerte che tengano conto dei maggiori spazi e distanze percorsi dai turisti internazionali.

Come?

- › Creazione di prodotti sotto forma di percorsi, ad es. tenendo conto dei punti di particolare interesse nelle Alpi (UNESCO può fungere da punto di partenza).
- › Collegamento tra l'esperienza alpina in Alto Adige con i punti di attrazione delle Prealpi nel Nord Italia (Dolomiti, laghi del Nord Italia, Venezia nel Veneto, Passo dello Stelvio, etc.).
- › Garantire che la sovranità sul prodotto rimanga all'Alto Adige e definire chiaramente le responsabilità.

Chi?

Aziende, IDM, DME e altri enti turistici, HGV, SBB, eventualmente operatori turistici

Quanto è importante e urgente?

IMPORTANZA ■■■
URGENZA ■□□

Perché?

Tesi degli esperti n. 3.2., 4.8., 4.11.

4.13. PRODUCT DEVELOPMENT ACT:

OFFENSIVA NELLO SVILUPPO DEI PRODOTTI E NELLA DIFFERENZIAZIONE

Cosa?

Occorre ridurre le analogie e l'intercambiabilità delle offerte nel turismo altoatesino, per smorzare la competitività, disinnescare la pressione sui prezzi e ridurre le spese di comunicazione.

Come?

- › Creazione di incentivi per la differenziazione e specializzazione tematica delle destinazioni.
- › Stesso approccio per le aziende.
- › Rafforzare l'importanza dello sviluppo di prodotti nella gestione della destinazione.
- › Prevedere programmi volti a promuovere gli investimenti pubblici anche nel terziario e in particolare nel settore turistico (ad es. NOI).
- › Tenere conto della prenotabilità delle tematiche (cioè declinare le tematiche nei prodotti e nell'offerta).
- › Agevolare il finanziamento delle start-up nel turismo e riflettere su modelli di finanziamento specifici per il turismo (ad es. "banca per il turismo").

Chi?

IDM, DME, associazioni turistiche, aziende, HGV e SBB, istituti di ricerca e di formazione

Quanto è importante e urgente?

IMPORTANZA ■■■
URGENZA ■■■

Perché?

Tesi degli esperti n. 1.9., 1.11., 1.12., 2.7., 2.8., 2.9., 3.2., 3.5., 3.7., 3.9., 3.10., 3.15.

4.14. CLEAR CONSCIENCE ACT:

TRASCORRERE LE VACANZE CON LA COSCIENZA TRANQUILLA

Cosa?

Inserire la tematica "sostenibilità" in modo rafforzato e proattivo nello sviluppo dei prodotti (credibilità e comunicazione hanno un ruolo cruciale in tal senso).

Come?

- › Regionalità e conservazione delle risorse ("lavorare con la natura") come argomenti principali.
- › Offensiva comunicativa basata sui fatti nell'ambito della sostenibilità – specifica e dettagliata (per ogni azienda, per ogni comprensorio sciistico, etc.).
- › In questa comunicazione legare i fatti alle emozioni.
- › Sviluppare una verifica della sostenibilità in Alto Adige che sia credibile e faccia appello alle emozioni.
- › Concentrarsi su comprensori sciistici e mobilità.

Chi?

Politica e amministrazione (diverse aree di competenza), imprese, IDM, istituti di ricerca, Associazione esercenti funiviari, Agenzia per la mobilità, popolazione in generale, etc.

Quanto è importante e urgente?

IMPORTANZA ■■■
URGENZA ■■■

Perché?

Tesi degli esperti n. 2.4., 3.1., 3.2., 3.6., 4.1., 4.2., 4.4., 4.5., 4.12., 5.1., 5.2., 5.3., 5.4., 5.5., 5.6., 5.7., 5.8., 5.10., 5.11.

4.15. 365 DAY TOURISM ACT:

DESTINAZIONE DESTAGIONALIZZATA

Cosa?

L'Alto Adige ha tutte le caratteristiche per potenziare ulteriormente il turismo lungo tutto l'arco dell'anno – il potenziale esistente può essere maggiormente valorizzato nei periodi di bassa stagione, anche allo scopo di ridimensionare un poco i picchi.

Come?

- › Lavoro con i mercati internazionali in bassa stagione ("modello Maiorca").
- › Promuovere eventi in bassa stagione.
- › Rafforzare il legame tra turismo e operatori culturali.
- › Destagionalizzare la disponibilità delle offerte (ad es. funivie, noleggi, orari di apertura dei punti di attrazione).
- › Creazione di offerte multiopzionali per ogni stagione ("indipendenza dalle condizioni meteo").
- › Più coerenza nell'approccio outdoor e curare anche l'"estetica delle condizioni meteo non perfette" (si vedano a tale proposito i paesi nordici, eventualmente occorre adattare la comunicazione).

Chi?

Politica e amministrazione (Dipartimento economia/innovazione/Europa e altre aree di competenza), punti di attrazione e organizzatori di eventi, IDM, gestori funiviari, istituti di ricerca

Quanto è importante e urgente?

IMPORTANZA ■■■
URGENZA ■■■

Perché?

Tesi degli esperti n. 3.4., 3.5., 3.12., 3.13., 3.15., 3.16., 3.17., 5.8.

4.16. **HEALTHY AGING ACT:**

CREARE PRODOTTI PER GRUPPI DI TURISTI DI ETÀ CRESCENTE

Cosa?

Sviluppo proattivo di prodotti per gruppi di turisti in progressivo invecchiamento, agendo sui fronti salute e apprendimento permanente.

Come?

- › Concepire salute e apprendimento permanente (salute mentale) come elementi chiave dello sviluppo di prodotti.
- › Aria fresca e acqua pulita sono risorse fondamentali.
- › Spazi ricreativi e mobilità sono punti importanti su cui far leva.
- › Le relazioni interpersonali sono essenziali.
- › L'età pone dei limiti alla pratica di attività sportive: cosa fanno gli anziani in montagna?

Chi?

Istituti di ricerca, IDM, DME, associazioni turistiche, gruppi di offerta e singole aziende

Quanto è importante e urgente?

IMPORTANZA ■■□
URGENZA ■■□

Perché?

Tesi degli esperti n. 3.1., 3.3., 3.6., 3.7., 3.12., 3.16.

4.17. **ATTRACTION NETWORK ACT:**

METTERE IN RETE I PUNTI DI ATTRAZIONE

Cosa?

Collegare saldamente tra di loro i diversi punti di attrazione ricorrendo a mobilità e pacchetti di prodotti.

Come?

- › Garantire l'accessibilità di importanti punti di attrazione con i mezzi pubblici (i mezzi pubblici hanno implicazioni per i prodotti).
- › Creazione di offerte (variabili) e prodotti legati ai percorsi che collegano tra di loro diversi punti di attrazione (incentrati su utenti e tematiche).
- › Maggiore diffusione di queste offerte anche tra la popolazione locale.
- › Le carte delle destinazioni possono essere di aiuto, ma da sole non sono sufficienti.

Chi?

Punti di attrazione, politica e amministrazione (diverse aree di competenza), istituti di ricerca, enti turistici

Quanto è importante e urgente?

IMPORTANZA ■■□
URGENZA ■■□

Perché?

Tesi degli esperti n. 1.3., 1.16., 3.4., 3.5., 3.12., 3.15.

4.18. **COOPERATION ACT:**

RIDURRE LA PRESSIONE SUI COSTI NELLA COMUNICAZIONE E NEI SERVIZI

Cosa?

La digitalizzazione ha causato in particolare un forte aumento dei costi della comunicazione, difficilmente sostenibili per le piccole aziende e gli enti turistici. Occorre ridurre questa pressione sui costi dovuta alle alte spese di comunicazione, poiché frena la creazione di valore.

Come?

- › Promuovere le cooperazioni tra aziende, per beneficiare dell'economia di scala, anche nel segmento delle strutture con meno di 4 stelle: gruppi di offerta, alberghi diffusi etc.; in tale contesto, le maggiori sfide risiedono nella professionalizzazione e in analogie sufficienti in termini di prodotti.
- › Predisporre chiari calcoli di costo/beneficio per i siti web e le loro funzionalità.
- › Ridurre le ripetizioni nei contenuti online: suddivisione del lavoro per quanto concerne i contenuti (ad es. banca dati fotografica).
- › Rafforzare il lavoro delle associazioni turistiche verso l'interno: operatori del terziario per le aziende (ad es. mobilità: e-bike, navetta, etc.)

Chi?

Imprese, consorzi, IDM, istituti di ricerca, politica e amministrazione (Dipartimento economia/innovazione/Europa)

Quanto è importante e urgente?

IMPORTANZA ■■□
URGENZA ■■□

Perché?

Tesi degli esperti n. 1.1., 1.5., 1.9., 1.16., 1.17., 2.1., 2.2., 2.3., 2.5., 2.8., 2.9., 2.10.

4.19. ADAPTABILITY ACT:

POTENZIARE LE POSSIBILITÀ DI ADATTAMENTO

Cosa?

Potenziare le possibilità di adattamento delle strutture ricettive a un contesto che cambia, per trarne beneficio in termini micro economici, macro economici e di assetto territoriale.

Come?

- › Elaborare scenari alternativi nella ricettività considerando le problematiche che ruotano attorno al “verde agricolo” (un approccio potrebbe ad esempio consistere in opzioni di scambio ai fini di uno spostamento nelle zone più densamente popolate).
- › Autorizzazione di esperimenti con nuove forme di ricettività, all'interno di un quadro chiaramente definito.

Chi?

Aziende, politica (Dipartimento economia/innovazione/Europa e altre aree di competenza), consorzi (HGV, SBB, etc.), istituti di ricerca

Quanto è importante e urgente?

IMPORTANZA ■■□
URGENZA ■■□

Perché?

Tesi degli esperti n. 1.9., 1.12.

4.20. TOURISM INTELLIGENCE ACT:

ANALISI E MONITORAGGIO DEL COMPORTAMENTO DEI TURISTI

Cosa?

Occorre ottimizzare l'analisi e il monitoraggio del comportamento dei turisti.

Come?

- › Dati sul valore aggiunto.
- › Indici micro economici e macro economici (cockpit, benchmarking).
- › Dati sul comportamento dei turisti (fattori “soft”).
- › Integrare dati online.
- › Facilità d'uso.
- › Chi ha accesso ai dati?

Chi?

Istituti di ricerca e di formazione, ASTAT, IDM, organizzazioni imprenditoriali, enti turistici

Quanto è importante e urgente?

IMPORTANZA ■■□
URGENZA ■■□

Perché?

Tesi degli esperti n. 3.11., 3.19., 5.7.

Infobox 5

Output del presente studio

- › Si tratta dell'analisi forse più completa e varia del turismo altoatesino.
- › Per la prima volta, grazie a un mix metodologico, è stata condotta anche un'analisi online riassuntiva del turismo in Alto Adige.
- › Un'ampia raccolta di studi sul turismo in Alto Adige ha funto da base documentale per lo studio.
- › È stata condotta una delle indagini più complete del settore ricettivo altoatesino.
- › L'indagine è stata integrata da un sondaggio condotto tra tutti gli enti turistici della regione.
- › Sono state predisposte tre analisi SWOT all'interno di settori chiave (ricettività, punti di attrazione, mobilità).
- › È stato effettuato un clustering dei dati georeferenziati sul turismo altoatesino.
- › In questa prospettiva, è stato possibile identificare almeno quattro experience bundle (bundle esperienziali) in Alto Adige.
- › È stato possibile elaborare alcune proposte per un cockpit riguardante il turismo (Key Performance Indicators micro e macro), per trasmetterle quindi ai partner progettuali.
- › È stata condotta un'analisi qualitativa di due mercati relativamente poco analizzati ai fini del turismo in Alto Adige (Gran Bretagna e Polonia), traendone delle proposte concrete per lo sviluppo di prodotti in Alto Adige.
- › È stata condotta un'analisi integrativa sui trend nel settore ricettivo (regionali e globali), che è stata presentata ai partner progettuali.
- › 73 tesi sugli sviluppi futuri del turismo in Alto Adige e nella regione alpina hanno riscosso il consenso degli esperti.
- › Lo studio riassume le informazioni raccolte sotto forma di venti proposte di intervento, concordate con importanti stakeholder, per il futuro sviluppo del turismo altoatesino.



5

Prospettive: che direzione vogliamo prendere?

In conclusione, si pone ancora una volta l'interrogativo di quale debba essere la direzione degli interventi nel turismo altoatesino e di quanto sia opportuno ampliare, adeguare o integrare l'attuale modello dell'Alto Adige, che ha già dato buoni frutti. Allo scopo di trovare una possibile risposta, l'attuale modello altoatesino è stato contrapposto a due scenari di sviluppo del turismo, il "modello resort" e il "modello dolce". Ai fini illustrativi, nella descrizione che segue sarà dato particolare risalto alle differenze. In realtà, ovviamente, vi sono molte forme ibride e miste dei modelli di cui sopra. Questo ricorso all'analisi degli scenari* consente ancora una volta di proporre un quadro d'insieme degli orientamenti e delle opzioni essenziali possibili nel futuro sviluppo del turismo in Alto Adige.



ANALISI DEGLI SCENARI

Gli strumenti di ricerca tradizionali, basati su dati del passato, come le analisi relative a indici, mercati o concorrenza servono solo fino a un certo punto quando occorre confrontarsi sistematicamente con gli sviluppi futuri.

Un'alternativa consiste nella serie di strumenti e modalità che offre l'analisi degli scenari, che consente lo sviluppo di opzioni strategiche sulla base dell'analisi del margine di possibilità nell'immediato futuro.

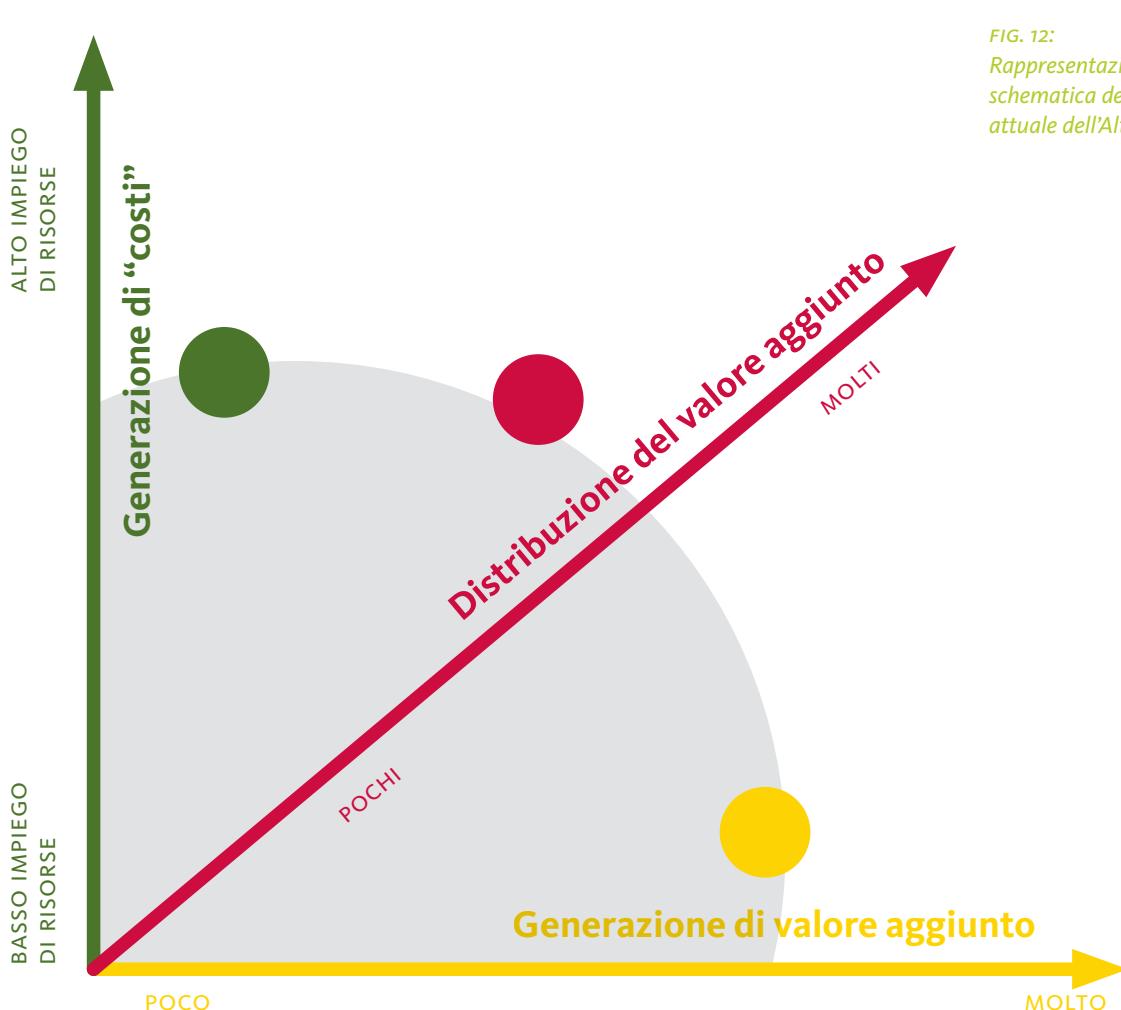
Di norma questa tecnica consente di definire sia scenari estremi che scenari di tendenza, che sostanzialmente si basano su una prosecuzione dell'attuale sviluppo.

In questo modo è possibile identificare lo spettro dei possibili sviluppi e margini di intervento futuri.

(Fonte: Wilms, 2006)

5.1. IL MODELLO ATTUALE DELL'ALTO ADIGE

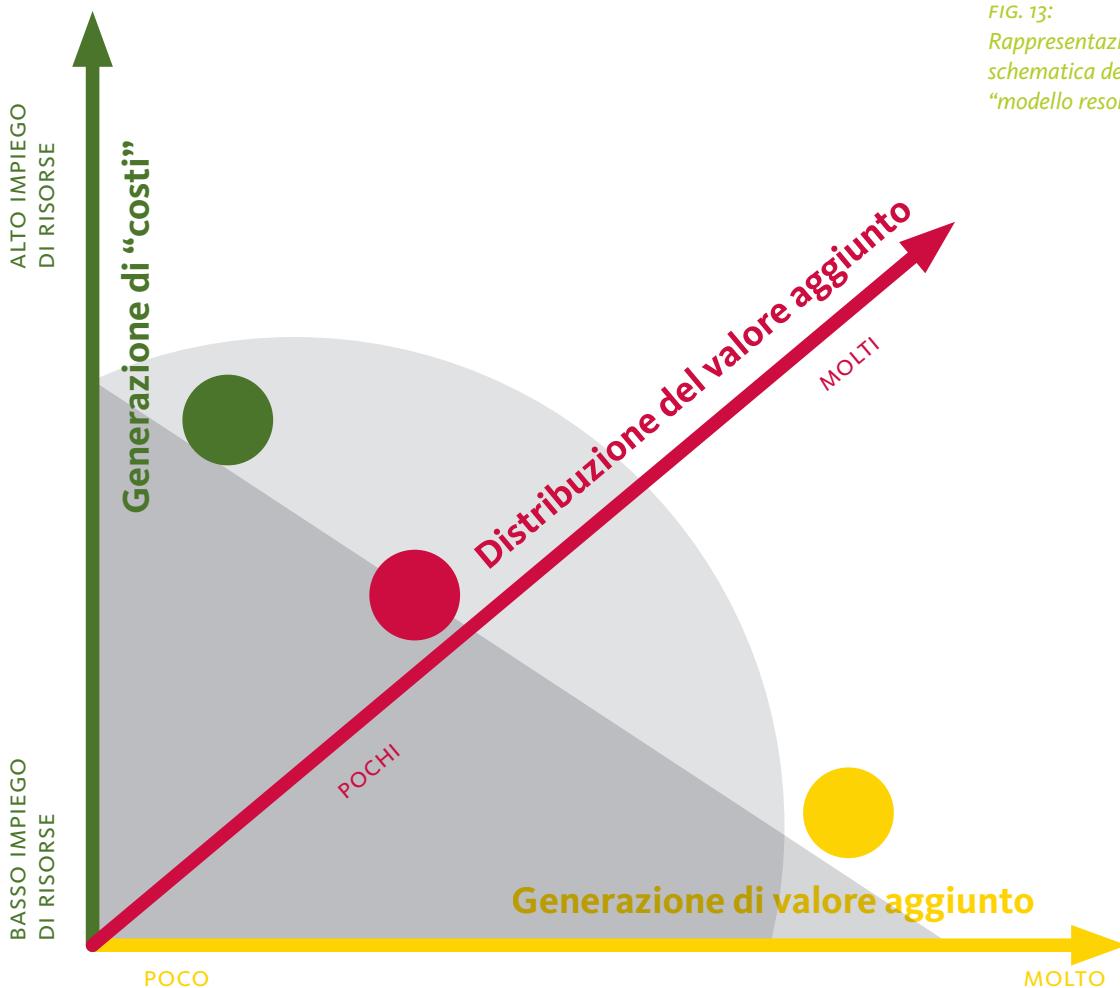
Dalla proiezione dello stato attuale del turismo in Alto Adige nel futuro, senza prevedere interventi di maggiore portata, risulta uno scenario di tendenza. Questo scenario generato dallo stato attuale del turismo in Alto Adige, è contraddistinto da una generazione di valore medio-alta e soprattutto da una distribuzione superiore alla media del valore aggiunto tra un numero relativamente elevato di attori. Anche l'input di questo modello, cioè l'impiego di risorse e i costi (intesi nel senso più ampio del termine), risulta medio-alto. Nel suo complesso, si tratta pertanto di un modello piuttosto equilibrato.



5.2. IL MODELLO RESORT

Un modello alternativo a quello attuale dell'Alto Adige è il "modello resort", che prevede una governance e una gestione dell'insieme di servizi ed esperienze fortemente centralizzata, nel suo complesso. Un esempio tipico a tale proposito sarebbe il resort all inclusive che contraddistingue molte località balneari. In questo caso, l'offerta facente capo a un soggetto non riguarda solo un servizio (ad es. il pernottamento), bensì concentra in sé (quasi) tutti i servizi turistici. Il vantaggio è una manovrabilità e un controllo del prodotto elevati, il che in determinate circostanze può generare un maggiore valore aggiunto, a parità di consumo di risorse.

In talune circostanze possiamo pertanto prevedere incrementi di efficienza, legati ai vantaggi di scala e di diversificazione. Il grave svantaggio del modello resort è tuttavia una dispersione e distribuzione nettamente inferiore del valore aggiunto (efficienza distributiva) tra le aziende e la popolazione di una regione. Ciò può avere gravi implicazioni per la sostenibilità economica e sociale, ma anche per lo spirito turistico. Inoltre, i modelli resort comportano anche una maggiore probabilità che l'assetto proprietario non sia più radicato sul territorio.





COLLOQUI DI DOBBIACO

Hans Glauber ha istituito i Colloqui di Dobbiaco nel 1985. Da allora, in questo laboratorio annuale di idee dell'Alta Pusteria, si affrontano tematiche ambientali e si elaborano potenziali soluzioni. Spesso si dibatte anche di tematiche che hanno attinenza con l'ambiente e il turismo ("turismo dolce, "turismo green", ecc.). Le discussioni annuali nell'ambito di tale evento hanno contribuito in misura determinante al dibattito sulla svolta ecologica nella regione alpina e godono ormai di fama internazionale.

(Fonte: Accademia dei Colloqui di Dobbiaco, 2017)

5.3. IL MODELLO DOLCE

Il modello del cosiddetto "turismo dolce" ha trovato un importante sostenitore anche nei Colloqui di Dobbiaco*. Tale modello guarda con scetticismo agli sviluppi del turismo di massa, che non si pone preventivamente dei limiti per non superare la soglia di sostenibilità dell'uomo e della natura nelle destinazioni. Il modello dolce è un modello estremo, poiché rispetto ai due modelli descritti sopra presenta l'impiego di risorse più basso, ma nel contempo, rinunciando alle economie di scala, genera anche il minore valore aggiunto complessivo. Un ulteriore punto di forza di questo modello è sicuramente il tasso di distribuzione del valore aggiunto. Tuttavia, ciò vale probabilmente solo in rapporto al valore generato.

Questa "equità distributiva" è sì elevata, ma se in termini assoluti c'è poco da distribuire, anche una forma estrema di turismo dolce è, in ultima analisi, una risposta insufficiente come forma ideale di sviluppo turistico nelle Alpi centrali.

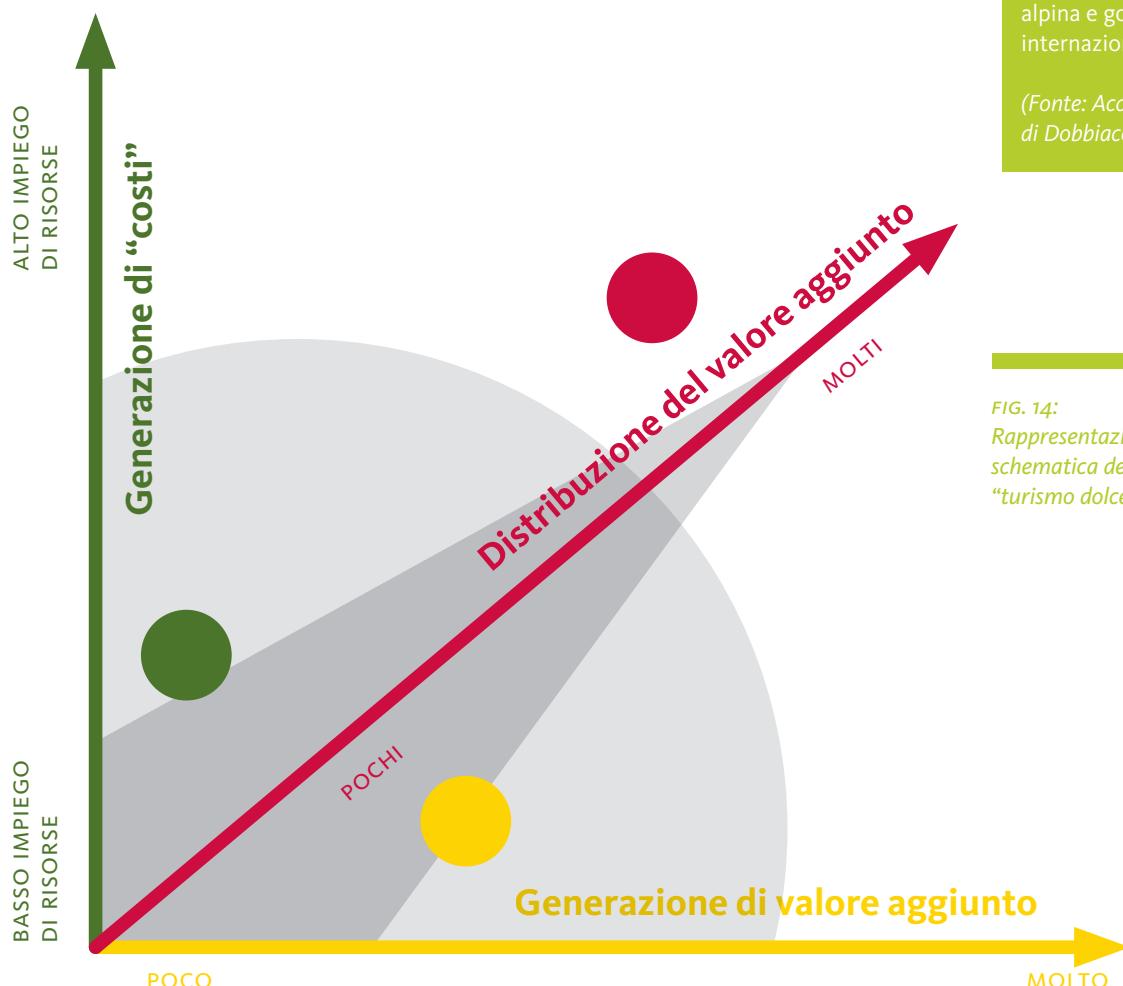


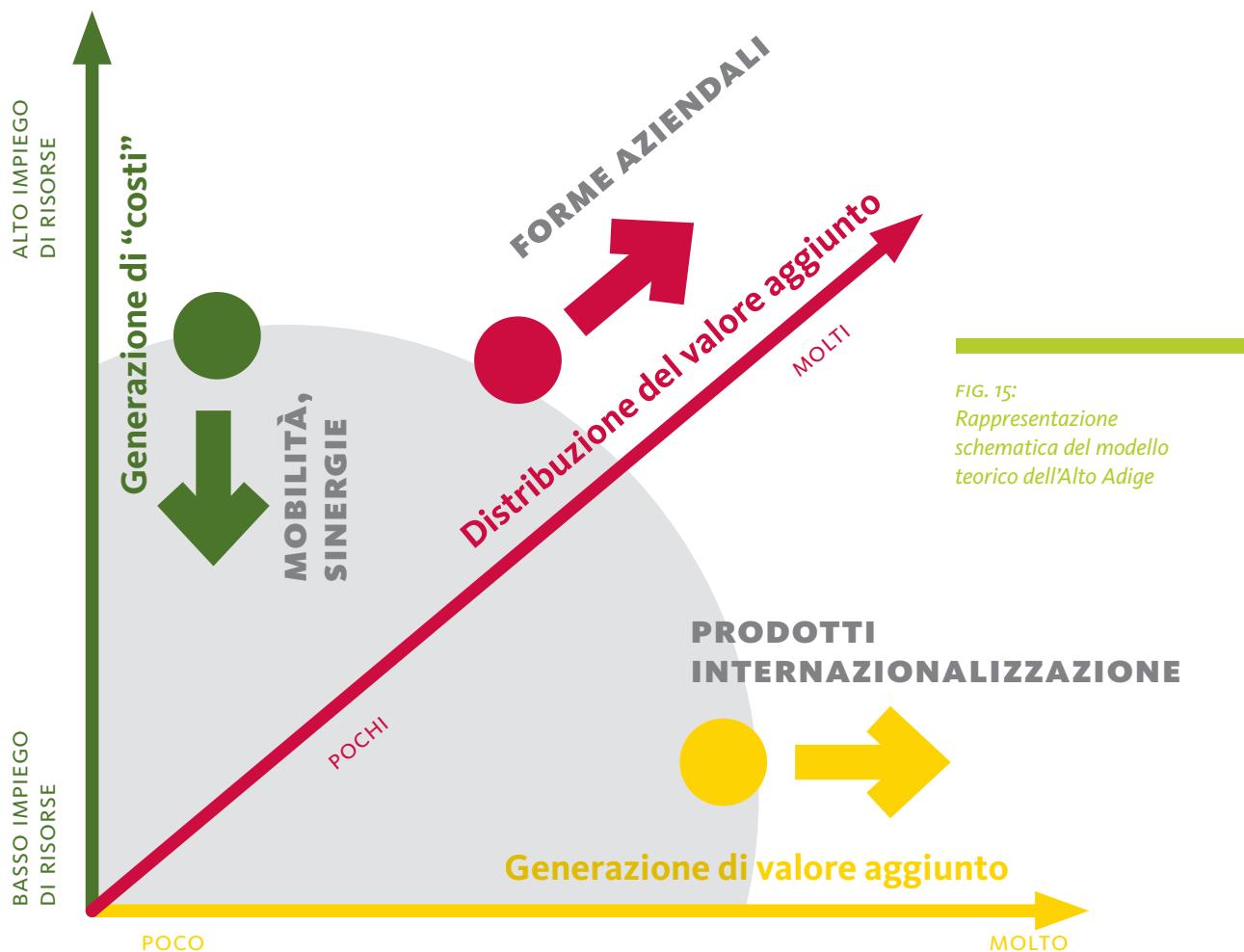
FIG. 14:
Rappresentazione
schematica del modello
"turismo dolce"

5.4. IL MODELLO TEORICO DELL'ALTO ADIGE

Considerate le cosiddette tre dimensioni (generazione di valore aggiunto, distribuzione del valore aggiunto, generazione di costi) e portando all'estremo il confronto, in termini di sviluppo regionale nessuna delle due alternative, ovvero né forme estreme del modello resort, né del modello dolce, può costituire una soluzione cui ambire nella prospettiva 2030. Il modello attuale dell'Alto Adige rappresenta sostanzialmente una base di sviluppo solida e relativamente equilibrata, nel cui contesto vanno visti con scetticismo interventi troppo radicali o cambiamenti rivoluzionari. Per il futuro appare ben più importante ottimizzare l'attuale modello altoatesino, cioè potenziare i suoi punti di forza e contenere quanto più possibile le criticità.

Una tale ottimizzazione, a partire dal modello attuale dell'Alto Adige, intende migliorare ulteriormente l'efficienza distributiva del valore aggiunto, ridurre il consumo di risorse e nel contempo aumentare la creazione di valore. Per raggiungere tale obiettivo occorre identificare le leve importanti per i rispettivi ambiti e agire su di esse:

- > i fattori chiave per contenere il consumo di risorse risiedono indubbiamente nella mobilità (con le sue elevate esternalità) e nel potenziamento delle sinergie attraverso la cooperazione, evitando nel contempo eccessivi rapporti di dipendenza;
- > un fattore chiave per garantire e aumentare un'elevata efficienza distributiva del valore va ricercato senza dubbio nelle



forme imprenditoriali del turismo: in tale ottica, occorre dare la priorità a piccole aziende, con diffusione capillare, sotto controllo locale, che ottengono anche un effetto significativo in termini occupazionali e di acquisti (bisogna tuttavia ovviare alle eventuali ricadute negative sulla professionalità del servizio);

- > un fattore chiave per un ulteriore incremento nella creazione di valore risiede anche nello sviluppo e potenziamento di prodotti e aziende ad alto valore aggiunto (di alta qualità, differenziati), nonché nella spinta all'internazionalizzazione, poiché solo in questo modo è possibile applicare i prezzi necessari.

Questa ottimizzazione dell'attuale modello può apparire come una sorta di quadratura del cerchio e sicuramente non è di facile conseguimento. Ma, nella prospettiva 2030, si può garantire il "successo" al turismo altoatesino nel suo complesso, come noi lo intendiamo, solo mantenendo in equilibrio tra di loro le singole dimensioni, senza che l'una prevalga troppo sulle altre. Con le attuali premesse, l'Alto Adige ha le potenzialità per essere una destinazione turistica di interesse e successo ancora maggiori nel 2030. Si tratta di un obiettivo ambizioso, per il quale non esistono soluzioni semplici. I passi che occorre fare possono essere intrapresi solo di concerto con tutti gli attori, ma soprattutto tenendo conto nel contempo degli interessi del turismo, di altri settori e della popolazione locale. Tutto ciò, tuttavia, non deve neppure ridurre all'immobilismo. L'approccio incentrato sul territorio, quindi, nella misura in cui tale concetto si apra alle innovazioni e agli esperimenti imprenditoriali, è indubbiamente un buon modello da seguire nella pianificazione e attuazione del futuro sviluppo del turismo in Alto Adige.

6

Bibliografia

- ARIMOND, G. & ELFESSI, A. (2001).** A clustering method for categorical data in tourism market segmentation research. *Journal of Travel Research*, 39(4), 391–397.
- PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO – ALTO ADIGE, ISTITUTO PROVINCIALE DI STATISTICA (ASTAT) (2011–2016).** Andamento turistico – Stagione estiva. Bolzano.
- PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO – ALTO ADIGE, ISTITUTO PROVINCIALE DI STATISTICA (ASTAT) (2011–2016).** Andamento turistico – Stagione invernale. Bolzano.
- PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO – ALTO ADIGE, ISTITUTO PROVINCIALE DI STATISTICA (ASTAT) (2013).** Seconde case a scopo turistico 2012 (ASTAT info num. 81) Bolzano.
- PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO – ALTO ADIGE, ISTITUTO PROVINCIALE DI STATISTICA (ASTAT) (2013, 2015).** Turismo in alcune regioni alpine. Bolzano.
- PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO – ALTO ADIGE, ISTITUTO PROVINCIALE DI STATISTICA (ASTAT) (2013, 2014).** Impianti a fune in Alto Adige. Bolzano.
- PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO – ALTO ADIGE, ISTITUTO PROVINCIALE DI STATISTICA (ASTAT) (2015).** Indagine sul turismo in Alto Adige. Anno turistico 2012/2013. Bolzano.
- PROVINCIA AUTONOMA DI BOLZANO – ALTO ADIGE, ISTITUTO PROVINCIALE DI STATISTICA (ASTAT) (2016).** Serie storica sul turismo 1950–2015. Bolzano.
- BRIDA, J. G., OSTI, L. & SANTIFALLER, E. (2009).** Second homes and the need for policy planning. *Tourismos*, 6(1), S. 141–163.
- BRIDA, J. G., DEIDDA, M. & PULINA, M. (2014).** Tourism and transport systems in mountain environments: Analysis of the economic efficiency of cableways in South Tyrol. Istituto di ricerca economica. Bolzano.
- CASTLUNGER, L. & SANTIFALLER, E. (2010).** Scialpinisti e ciaspolatori. Bolzano.
- CIMINO, S. (2015).** Die Neuordnung und Aufgabenverteilung der Tourismusorganisationen. Studio non pubblicato. Bolzano, Innsbruck: Brand Logic.
- CRESWELL, J. W. (2013).** Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches. Sage Publications.
- D'ANDREA A. & PERKMANN, U. (2016).** Creazioni di impresa e successioni: un motore dell'economia. Strutture e sfide. Bolzano: Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Bolzano.
- ELMI, M. (2014).** Turismo Sostenibile nelle Dolomiti, approfondimento dell'analisi. Questionario rivolto ai turisti nella stagione estiva 2013. Report finale. Bolzano: Eurac Research.
- ELMI, M., OMIZZOLO, A. & BASSANI, R. (2013).** Turismo Sostenibile nelle Dolomiti, approfondimento dell'analisi. Questionario rivolto ai turisti nella stagione estiva 2013. Report finale. Bolzano: Eurac Research.
- ELMI, M. & WAGNER, M. (2013).** Turismo sostenibile nelle Dolomiti: una strategia per il bene patrimonio mondiale UNESCO. Bolzano: Eurac Research.
- EVERITT, B., LANDAU, S. & LEESE, M. (2010).** Cluster analysis. Hoboken: Wiley.
- FREITAG, T. G. (1994).** Enclave tourism development for whom the benefits roll? *Annals of Tourism Research*, 21(3), pp. 538–554.
- HAN, J., PEI, J. & KAMBER, M. (2011).** Data mining: concepts and techniques. Elsevier.
- HARTMANN, M., HÖRBURGER, N., AEBLI, A. & SCHLÄPPI, F. (2015).** Potential-analyse internationale Märkte für die Agentur Südtirol Marketing (SMG). Chur: HTW Chur.
- HERNTREI, M. & VOLGER, M. (2017).** Programmi di sviluppo turistico. In: Pechlaner, H. & Streifeneder, T. (eds.). Regionen, Standorte und Destinationen entwickeln: Perspektiven der Beziehung von Raum und Mensch | Lo sviluppo di regioni, luoghi e destinazioni: prospettive sulle relazioni tra uomo e territorio. Bolzano: Athesia, S. 275–293.
- HSU, C. & SANDFORD, B. (2007).** The Delphi technique: Making sense of consensus. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 12(10), pp. 1–8.
- KRAMER, D. (1983).** Der sanfte Tourismus – umwelt- und sozialverträglicher Tourismus in den Alpen. Wien: Österreichischer Bunderverlag.
- KRIPPENDORF, H., ZIMMER, P. & GLAUBER, H. (1988).** Für einen anderen Tourismus. Probleme – Perspektiven – Ratschläge. Frankfurt: Fischer Taschenbuch Verlag.
- KÜNG, B., WALSER, R. & ZILTERNER, A. (2013).** Lernen von den Besten. Innovationen im alpinen Tourismus. Chur: HTW Chur.
- LECHNER, O. & LUN, G. (2008).** Aspetti economici dei Mercatini di Natale in Alto Adige: Visitatori, fatturato, valore aggiunto, occupazione. Bolzano: IRE/Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Bolzano.
- LUN, G. & LECHNER, O. (2010).** Prodotti dell'Alto Adige con marchio di qualità o di provenienza controllata nel settore gastronomico altoatesino. Bolzano: IRE/Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Bolzano.
- LUN, G. & ERSCHBAUMER, P. (2013).** Euregio Tirolo – Alto Adige – Trentino: l'opinione delle imprese in merito al potenziale di cooperazione. Bolzano: Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Bolzano, Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Trento, Wirtschaftskammer Tirol
- LUN, L. M., PECHLANER, H. & VOLGER, M. (2016).** Rural tourism development in mountain regions: Identifying success factors, challenges and potentials. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 17(4), pp. 389–411.
- MARIAMPOLSKI, H. (2001).** Qualitative market research. Sage.
- MARKETMIND (2015).** Bekanntheit, Image und Potenzial von Südtirol und seinen Orten. Wien: Marketmind.
- OMIZZOLO, A., BASSANI, R. (2014).** Turismo Sostenibile nelle Dolomiti, approfondimento dell'analisi. Questionario rivolto agli operatori turistici nella stagione estiva 2013. Report conclusivo di progetto. Bolzano: Eurac Research.
- PECHLANER, H., TASSER, E., FISCHER, E., SCHELLENBERG, K., GAMPER, S. & TAPPEINER, U. (2003).** Alpine Wellness Südtirol. Bolzano: Eurac Research.
- PECHLANER, H., KOFINK, L., HERNTREI, M., PICHLER, S. & LANGE, S. (2009).** Programma di sviluppo turistico. Appiano, Caldaro, Terme e Vadena (Campi al Lago). Bolzano: Eurac Research.
- PECHLANER, H., KOFINK, L., HERNTREI, M., PICHLER, S. & LANGE, S. (2009).** Programma di sviluppo turistico di Tesimo. Bolzano: Eurac Research.
- PECHLANER, H., LANGE, S. & DAL BÒ, G. (2010).** Kultur als Standortfaktor – auch in Südtirol? Analyse der Bedeutung von Kunst und Kultur für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit Südtirols. Bolzano: Eurac Research.
- PECHLANER, H., DAL BÒ, G. & ZORZI, W. (2010).** Mystery Guest. Bolzano: Eurac Research.
- PECHLANER, H. & PICHLER, S. (2011).** Grundlagenstudie zur Situation des Beherbergungssektors in Südtirol. Bolzano: Eurac Research.
- PECHLANER, H., BONELLI, A., SCUTTARI, A. & MARTINI, M. (2012).** Analisi della soddisfazione sul trasporto ferroviario in Alto Adige (progetto "INTER-Regio-Rail: diminuire le barriere nello sviluppo del trasporto ferroviario regionale"). Bolzano: Eurac Research.
- PECHLANER, H., DAL BÒ, G. & VOLGER, M. (2012).** What makes tourism an attractive industry for new minority entrepreneurs: results from an exploratory qualitative study. Bolzano: Eurac Research.
- PECHLANER, H., HERNTREI, M., PICHLER, S. & VOLGER, M. (2012).** From destination management towards governance of regional innovation systems – the case of South Tyrol, Italy. *Tourism Review*, 67(2), pp. 22–33.
- PECHLANER, H. & VOLGER, M. (2012).** Strategisches Leitbild für die touristische Entwicklung von Sterzing. Bolzano: Eurac Research.
- PECHLANER, H. & VOLGER, M. (2012).** How to promote cooperation in the hospitality industry: Generating practitioner-relevant knowledge using the GABEK qualitative research strategy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(6), S. 925–945.
- PECHLANER, H., VOLGER, M. & HERNTREI, M. (2012).** Destination management organizations as interface between destination governance and corporate governance. (ed.) Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research, 23(2), S. 151–168.
- PECHLANER, H., SCUTTARI, A., MARTINI, M. & BONELLI, A. (2013).** Analisi della soddisfazione del trasporto su gomma. Agenzia provinciale per la mobilità. Bolzano: Eurac Research.
- PECHLANER, H. & VOLGER, M. (2013).** Destination leadership for innovation: Who guides transformation processes in ski resorts? Studio non pubblicato. Bolzano: Eurac Research.
- PECHLANER, H., SCUTTARI, A. & PICHLER, S. (2014).** Die Zufriedenheit der Gäste mit der Destination Bruneck Kronplatz. Bolzano: Eurac Research.
- PECHLANER, H., DEMETZ, M. & SCUTTARI, A. (2015).** Alpine Cycle Tourism. The Future of Cycle Tourism in the Alps. Bolzano: Eurac Research.
- PECHLANER, H., SCUTTARI, A., VOLGER, M. & MAIER, R. (2015).** Kunden-zufriedenheitsanalyse in Olang. Studie zur Zufriedenheit der Olang-Gäste, der ehemaligen Gäste und der Gäste in den benachbarten Gemeinden. Bolzano: Eurac Research.
- PECHLANER, H. & VOLGER, M. (2015).** Freizeitstandort Rodeneck: Machbarkeitsstudie zur Entwicklung einer Naherholungszone in der Gemeinde Rodeneck. Studio non pubblicato. Bolzano: Eurac Research.

- PECHLANER, H. & VOLGGER, M. (2015).** Organisationsentwicklung "Via Claudia Augusta". Ausarbeitung eines transnationalen Organisationsentwicklungs-konzeptes für die EWIV Via Claudia Augusta. Relazione finale. Bolzano: Eurac Research.
- PECHLANER, H., VOLGGER, M., INNERHOFER, E., SCUTTARI, E. & PRUKKER, LOSONCZI, B. (2015).** Architectural Governance. Vergleichende Studie zur Koordination der architektonischen Entwicklung und der regionalen Baukultur in fünf Alpenregionen. Bolzano: Eurac Research.
- PECHLANER, H. & VOLGGER, M. (EDS.) (2017).** Die Gesellschaft auf Reisen – Eine Reise in die Gesellschaft. Wiesbaden: Springer.
- PINE, J. & GILMORE, J. (HRSG.) (1999).** The experience economy: Work is theatre and every business a stage. Harvard Business Press.
- PÖRNBACHER, H. (2015).** 10 anni marchio "Qualità Alto Adige" – Posizionamento e sviluppo di un marchio di qualità regionale per alimenti. Apollis – Istituto di ricerca sociale e demoscopia.
- RÜTZLER, H., GATTERER, H., KÜHMAYER, F. & HUBER, T. (2012).** Alto Adige 2030: visto da fuori. Bolzano: Zukunftsinstitut Österreich GmbH, Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Bolzano.
- SCHAMEL, G. (2013).** Bedeutung und Potential des Weintourismus in Südtirol, in: Scherhag, K. (ed.): Weintourismus und Marketing. Köln: EUL Verlag, pp. 139–150.
- SCHATZER, T. & PERKMANN, U. (2014).** Imagefaktor DFB-Trainingslager 2014: Die Sicht der deutschen Bevölkerung. Bolzano: Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Bolzano.
- SCHATZER, T. & PERKMANN, U. (2016).** La dinamica occupazionale nelle imprese altoatesine. Occupazione e retribuzione per tipologia di impresa. Bolzano: IRE/Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Bolzano.
- SCUTTARI, A., LUCIA, M. & MARTINI, U. (2013).** Integrated planning for sustainable tourism and mobility. A tourism traffic analysis in Italy's South Tyrol region. Journal of Sustainable Tourism, 21(4), pp. 614–637.
- SCUTTARI, A., VOLGGER, M. & PECHLANER, H. (2016).** Transition management towards sustainable mobility in Alpine destinations: Realities and realpolitik in Italy's South Tyrol region. Journal of Sustainable Tourism, 24(3), pp. 463–483.
- SILLER, H., BAYER, J., FEHRINGER, A., BOSIO, B., ROTH, R., SCHIEFER, D., PECHLANER, H., VOLGGER, M. & ERSCHBAMER, G. (2016).** The future of winter travelling in the Alps: Final report. Management Center Innsbruck, Deutsche Sport-hochschule Köln, Eurac Research. Innsbruck
- SILLER, M. & PERKMANN, U. (2016).** Il futuro fabbisogno di forze di lavoro in Alto Adige. Scenari per categorie professionali fino al 2025. Bolzano: IRE/Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Bolzano.
- STICKDORN, M. & SCHWARZENBERGER, K. (2016).** Service design in tourism. In: Siller, H. & Zehrer A. (eds.): Entrepreneurship und Tourismus: Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis. Wien: Linde Verlag International.
- VOLGGER, M., PECHLANER, H. & PICHLER, S. (2013).** Verlieren Destinationen als Kooperationseinheiten an Bedeutung? Wechselwirkungen zwischen lokaler und überörtlicher Kooperation. Zeitschrift für Tourismuswissenschaft, 5(1), pp. 57–73.
- VOLGGER, M., PICHLER, S., & HERNTREI, M. (2015).** Italy. In: Pechlaner, H., Beritelli, P., Pichler, S., Peters, M., & Scott, N. (eds.): Contemporary destination governance: A case study approach, Emerald, pp. 117–159.
- VOLGGER, M., PICHLER, S. & HERNTREI, M. (2015).** Italy with cases studies: Tisens/Tesimo, Naturns/Naturno, Passeiertal/Val Passiria. In: Pechlaner, H., Beritelli, P., Pichler, S., Peters, M., & Scott, N. (eds.): Contemporary destination governance: A case study approach. Emerald, pp. 117–159.
- VOLGGER, M. (2017).** Umsetzungskompetenz als Erfolgsfaktor in Tourismus-destinationen. Wiesbaden: Springer.
- VOLGGER, M. & PECHLANER, H. (2017).** Alpine Destination Leadership am Beispiel der Rolle von Seilbahnen in der Destinationsentwicklung. In: Pechlaner, H. & Streifeneder, T. (Hrsg.): Regionen, Standorte und Destinationen entwickeln: Perspektiven der Beziehung von Raum und Mensch | Lo sviluppo di regioni, luoghi e destinazioni: prospettive sulle relazioni tra uomo e territorio. Bolzano: Athesia, pp. 64–77.
- VOLGGER, M., PECHLANER, H., LUN, L. M., PICHLER, S., HERNTREI, M., KOFINK, L. & RAICH, F. (2017).** Partizipative Destinationsentwicklungsprojekte: Ein vorläufiges Resümee aus Südtirol. In: Pechlaner, H. & Streifeneder, T. (Hrsg.): Regionen, Standorte und Destinationen entwickeln: Perspektiven der Beziehung von Raum und Mensch | Lo sviluppo di regioni, luoghi e destinazioni: prospettive sulle relazioni tra uomo e territorio. Bolzano: Athesia, pp. 18–36.
- VOLGGER, M., & PECHLANER, H. (2017).** Alpine Destination Leadership am Beispiel der Rolle von Seilbahnen in der Destinationsentwicklung. In: Pechlaner, H., & Streifeneder, T. (Hrsg.): Regionen, Standorte und Destinationen entwickeln: Perspektiven der Beziehung von Raum und Mensch | Lo sviluppo di regioni, luoghi e destinazioni: prospettive sulle relazioni tra uomo e territorio. Bolzano: Athesia, pp. 64–77.
- VOLGGER, M., PECHLANER, H., LUN, L. M., PICHLER, S., HERNTREI, M., KOFINK, L. & RAICH, F. (2017).** Partizipative Destinationsentwicklungsprojekte: Ein vorläufiges Resümee aus Südtirol. In: Pechlaner, H., & Streifeneder, T. (Hrsg.): Regionen, Standorte und Destinationen entwickeln: Perspektiven der Beziehung von Raum und Mensch | Lo sviluppo di regioni, luoghi e destinazioni: prospettive sulle relazioni tra uomo e territorio. Bolzano: Athesia, pp. 18–36.
- VOLO, S. (2010).** Bloggers' reported tourist experiences: Their utility as a tourism data source and their effect on prospective tourists. Journal of Vacation Marketing, 16(4), pp. 297–311.
- WILMS, F. E. (2006).** Szenariotechnik: Vom Umgang mit der Zukunft. Bern/Wien: Haupt.
- FONTI INTERNET**
- ABTA (2014).** Strong increase of demand for package holidays in 2014. <https://abta.com/about-us/press/strong-increase-in-demand-for-package-holidays-in-2014> (ultimo accesso 15.04.2017).
- ABTA (2015).** Who we are. <https://abta.com/about-us/who-we-are> (ultimo accesso 15.03.2017).
- ACCADEMIA DEI COLLOQUI DI DOBBIACO (2017)** Accademi dei Colloqui di Dobbiaco <http://www.grandhotel-toblach.com/it/colloqui-dobbiaco-i-colloqui-di-dobbiaco/> (ultimo accesso 16.03.2017).
- ASTAT (2016).** Mobilità e turismo. <http://astat.provincia.bz.it/it/mobilita-turismo> (ultimo accesso 17.03.2017).
- ASTAT (2017).** News & pubblicazioni. http://astat.provincia.bz.it/it/news-pubblicazioni.asp?news_cate_id=9680 (ultimo accesso 17.03.2017).
- MINISTERO DEGLI AFFARI ESTERI TEDESCO (2016)** Gran Bretagna/Regno Unito. https://www.auswaertiges-amt.de/DE/Aussenpolitik/Laender/Laenderinfos/01-Nodes_Uebersichtsseiten/Grossbritannien_node.html (ultimo accesso 15.03.2017).
- CITY POPULATION (2016)** Manchester. https://www.citypopulation.de/php/uk-greatermanchester_d.php?cid=E08000003 (ultimo accesso 15.03.2017).
- CROEZEN, H. (2012).** Wirtschaftskrise? Nicht in Polen! 11 Gute Gründe, in Krakau zu Arbeiten. <http://www.careertrotter.de/blog/2015/01/wirtschaftskrise-nicht-in-polen-11-gute-grunde-in-kraakau-zu-arbeiten> (ultimo accesso 15.03.2017).
- DIRS, B. (2014).** Is the newly „cool“ sport of cycling really the new golf? [http://www.bbc.com/sport/golf/30422698.](http://www.bbc.com/sport/golf/30422698) (ultimo accesso 16.03.2017).
- DROTLEFF, D. (2016).** Stündlich Trompetensignal vom Turm der Marienkirche. <http://www.adz.ro/tourismus/artikel-tourismus/artikel/stuendlich-trompetensignal-vom-turm-der-marienkirche/> (ultimo accesso 05.03.2017).
- UNIONE EUROPEA (2017).** Polonia Sintesi. https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/poland_it (ultimo accesso 15.03.2017).
- MANGOLDRASCH (2016).** Prêt-A-Manger – Die britische Fastfood-Kette für Healthy Foodies. <http://www.mangoldrausch.de/pret-a-manger-die-britische-fastfood-kette-fuer-healthy-foodies/> (ultimo accesso 16.03.2017).
- N-NEWS (2016).** "Passion for Sports" in Palma de Mallorca. <http://www.n-news.de/?p=64804> (ultimo accesso 16.05.2017).
- RAPHA CYCLING CLUB (2013).** www.rapha.cc (ultimo accesso 16.03.2017).
- SMG (2017A).** Dati & fatti. <http://www.smg.bz.it/it/servizi/dati-fatti> (ultimo accesso 17.03.2017).
- SMG (2017B).** Ricerche sui trend. <http://www.smg.bz.it/it/servizi/dati-fatti/ricerche-sui-trend> (ultimo accesso 17.03.2017).
- SMG (2017C).** Statistiche. <http://www.smg.bz.it/it/servizi/dati-fatti/statistiche> (ultimo accesso 17.03.2017).
- SMG (2005).** Titolo. http://www.smg.bz.it/fileadmin/user_upload/Bilder_und_Dokumente/Service/Zahlen_und_Fakten/Marktforschung_MarktfPolen_IT.pdf (ultimo accesso 15.03.2017).
- STATISTA (2017).** Monthly outbound visits from the UK to the EU 2015–2016. <https://www.statista.com/statistics/297872/number-of-monthly-visits-from-the-united-kingdom-to-the-eu/> (ultimo accesso 16.03.2017).
- THOMSON (2015).** Thomson and first choice predict travel trends for 2016. <http://press.thomson.co.uk/thomson-and-first-choice-predict-travel-trends-for-2016/> (ultimo accesso 16.03.2017).
- TRAVEL MAIL REPORTER (2012).** Ski holidays without the skiing? Holidaymakers opt for mountain activities beyond the slopes. <http://www.dailymail.co.uk/travel/article-2102006/Ski-holiday-trends-Modern-holidaymakers-spend-time-slopes-time-spa.html> (ultimo accesso 15.03.2017).
- UNESCO (2017).** Sito Web ufficiale delle Dolomiti Patrimonio dell'Umanità UNESCO. www.dolomitiunesco.info (ultimo accesso 15.03.2017).
- VISITENGLAND (2016).** Manchester. <https://www.visitengland.com/de/things-to-do/manchester> (ultimo accesso 15.03.2017).
- WALLISER TOURISMUS OBSERVATORIUM (2011).** Markttendenzen 2012 Polen. http://www.tourobs.ch/media/12424/etude_marche_pologne_de_lowrez.pdf (ultimo accesso 15.03.2017).

