



www.alpconv.org

IL TURISMO NELLE ALPI: GOVERNARE LA SOSTENIBILITÀ

TOURISM IN THE ALPS: GOVERNING SUSTAINABILITY



MINISTERO DELL'AMBIENTE
E DELLA TUTELA DEL TERRITORIO E DEL MARE

THE
ALPINE
CONVENTION
IS THE FIRST
INTERNATIONAL
TREATY FOR THE
PROTECTION
AND PROMOTION
OF THE
SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
OF A CROSS-BORDER
MOUNTAINOUS
REGION

italian presidency 2013-2014
alpine convention

IL TURISMO NELLE ALPI: GOVERNARE LA SOSTENIBILITÀ

TOURISM IN THE ALPS: GOVERNING SUSTAINABILITY

ISBN 9788897500278



La XIII Conferenza delle Alpi di Torino (21 novembre 2014) ha riconosciuto questo documento come un valido contributo per un'ulteriore analisi del settore e delle sue prospettive nella regione alpina.*

*The XIIIth Alpine Conference of Turin (21 November 2014) recognized this document as a valuable input for further analysis on the sector and its perspectives in the Alpine region.**

*Decisione/ Decision: ACXIII/B1c

Promotori del progetto/Promoters of the project:

Paolo Angelini *Presidente del Comitato Permanente della Convenzione delle Alpi 2013-2014*
President of the Pemanent Committee 2013-2014 of the Alpine Convention

Markus Reiterer *Segretario Generale della Convenzione delle Alpi*
Secretary General of the Alpine Convention

Coordinamento/Coordination:

Presidenza Italiana della Convenzione delle Alpi per il biennio 2013-2014
Italian Presidency of the Alpine Convention 2013-2014

Editori/Editors:

Magda Antonioli Corigliano *(responsabile scientifico), Università Bocconi*
(scientific coordinator), Bocconi University

Giovanni Viganò, *Università Bocconi - Bocconi University*

Cristina Mottironi, *Università Bocconi - Bocconi University*

Revisori esterni/External review

Roberta Caprodossi, Corrado Gamberoni, Massimo Sargolini *(responsabile scientifico), Università di Camerino*
(scientific coordinator), University of Camerino

Stefania Cerutti, *Università del Piemonte Orientale - University of eastern Piemonte*

Roberto Furlani, *WWF Italia - WWF Italy*

Andrea Macchiavelli, *Università di Bergamo - University of Bergamo*

Giuliano Vantaggi, *Fondazione Dolomiti UNESCO - the UNESCO Dolomites Foundation*

Paola Ungaro, Valentina Talucci, Barbara Baldazzi, *ISTAT – Istituto Italiano di Statistica*
ISTAT – Italian Institute for Statistics

Harald Pechlaner, Anna Scuttari, *Eurac Research Accademia Europea di Bolzano*
Eurac Research European Academy of Bolzano

Supporto tecnico e organizzativo/Organizational and technical support:

Marcello Emma, Raffaele Vergnani
EURAC Research; Segreteria Tecnico-Scientifica della Presidenza italiana della Convenzione delle Alpi 2013-2014
EURAC Research; Technical-scientific secretariat of the Italian Presidency of the Alpine Convention 2013-2014

I contributi individuali in forma estesa ed integrale sono trasmessi alla Presidenza della Convenzione delle Alpi con il report.

The individual contributions in full and expanded form shall be forwarded to the Presidency of the Alpine Convention with the report.

Foto/Photo:

©Andrea Bianchini: pp. 16, 20, 21, 22 ©Raffaele Vergnani: cover, pp. 10, 15, 25, 26, 27, 44, 52

Proofreading by Intralp

In copertina/cover: Fieschertal (Vallese, Svizzera)

INDICE INDEX

Prefazione <i>Preface</i>	5
Introduzione <i>Introduction</i>	7
Il turismo nelle Alpi: governare la sostenibilità <i>Tourism in the Alps: governing sustainability</i>	11
I cambiamenti della domanda turistica e le implicazioni sulle località alpine <i>Changes in tourism demand and implications for alpine resorts</i>	17
I cambiamenti della domanda e le implicazioni di marketing per il turismo delle Alpi <i>Changing demands and the marketing implications for tourism in the Alps</i>	23
Destination Management con particolare riferimento alle "piccole località turistiche" <i>Destination management with specific reference to the "small" tourist destinations</i>	27
Il turismo nell'arco alpino italiano: alcuni indicatori di offerta e domanda <i>Tourism in the italian alps: supply and demand indicators</i>	35
Ambiente e paesaggio <i>Environment and landscape</i>	45
In sintesi <i>Summary</i>	53
Bibliografia <i>Bibliography</i>	56

Le Alpi sono uno dei più vasti spazi turistici e ricreativi d'Europa. Da secoli sono sede di attività ricreative intimamente connesse con la bellezza dei loro paesaggi e la loro diversità ecologica, che diventa spesso anche ricchezza di culture e tradizioni uniche. Occuparsi di turismo di montagna in Italia significa spingersi ben oltre le Alpi, poiché nel nostro Paese circa la metà del territorio ha caratteristiche montane.

Il turismo è innanzitutto una fonte di benessere e di sicurezza per gli abitanti delle Alpi, sorretta da una solida tradizione e intimamente legata alla conservazione e alla valorizzazione del capitale naturale di questi luoghi. Rappresenta un settore ideale per coniugare pressanti necessità di crescita economica con una razionale conservazione delle risorse che alimentano un modello di sviluppo sostenibile regionale, riconosciuto in tutta Europa.

Le riflessioni che seguono cercano di coniugare l'imperativo della tutela di luoghi e risorse uniche con la volontà di creare posti di lavoro stabili e favorire attività economiche coerenti con la vocazione dei territori alpini e delle persone che li abitano. Sono il frutto dell'impegno della Presidenza italiana della Convenzione delle Alpi nel 2013-2014 che, attraverso una "task force" di esperti di sviluppo economico, turismo, paesaggio e ambiente, ha sviluppato un approccio "a misura d'uomo" per le destinazioni turistiche alpine, riconoscendone il profondo legame con le comunità locali e con l'ambiente, anche nella percezione dei turisti, e delineando uno speciale modello di sviluppo turistico sostenibile per questi centri. Nel testo si tiene conto delle indicazioni internazionali della IV Relazione sullo stato delle Alpi dedicata al Turismo e vuol essere uno spunto per il nuovo Gruppo di Lavoro Turismo della Convenzione delle Alpi, che il nostro Paese presiede insieme con la Germania.

Tra i problemi più delicati affrontati nel Rapporto vi sono gli impatti dei cambiamenti climatici sul turismo alpino classico, soprattutto invernale, che richiedono misure di adattamento locale e una modifica graduale del modello turistico tipico delle nostre montagne; ma anche il contributo crescente del settore turistico e della mobilità a esso collegata alle emissioni di gas serra, che richiede di essere affrontato con serietà; vi è poi la necessità di conservare e valorizzare il patrimonio sia ambientale sia storico-artistico delle valli, usando modelli di management nuovi; e ancora la necessità di contrastare l'abbandono delle Alpi, che è già una realtà in alcune zone (come ha mostrato la Quinta Relazione sullo Stato delle Alpi dedicata ai cambiamenti demografici), e a creare incentivi al presidio e alla manutenzione del territorio da parte delle popolazioni locali.

Sono certa che questo lavoro potrà contribuire a fornire un quadro di riferimento per le linee di indirizzo da adottare, anche in chiave nazionale, ai fini della gestione turistica sostenibile di tutte le risorse ambientali e culturali italiane, un ambito in cui l'Italia può e deve giocare un ruolo di primo piano sulla scena internazionale.

Barbara Degani

Sottosegretario al Ministero dell'Ambiente e della tutela del territorio e del mare

Citare questo documento come segue:

Cite this document as follows:

Il Turismo nelle Alpi: governare la sostenibilità

Tourism in the Alps: governing sustainability

Questo documento è disponibile sul sito www.alpconv.org

This document is available on the website www.alpconv.org

Per informazioni scrivere a - *For information write to:*

itadeleg.alpconv@gmail.com

The Alps are among the largest touristic and recreational areas in Europe. Since centuries, they are home for recreational activities intimately connected with the beauty of their landscapes and their ecological diversity, which often becomes also a richness of cultures and unique traditions. In Italy, take care of mountain tourism means to go beyond the Alps, since about half of the territory in our Country has mountainous characteristics.

First, tourism is a source of comfort and security for the inhabitants in the Alps, a source supported by solid traditions and intimately linked to the preservation and enhancement of the natural capital of these places. Tourism represents an ideal sector to combine the urgent need for economic growth with a rational resources' conservation that constitute a model for regional sustainable development recognized throughout Europe.

The following reflections try to combine the imperative of the protection for unique sites and resources with the desire to create sustainable jobs and to promote economic activities in line with the vocation of the alpine areas and the people living there.

They are the result of the commitment of the Italian Presidency of the Alpine Convention 2013-2014 which, through a "task force" of experts in economic development, tourism, landscape and environment, has developed a "human scale" approach for the Alpine touristic destination, recognizing their strong linkage with local communities and the environment, even in the tourists' perception, and outlining a special model of sustainable tourism development for these centres.

The text takes into account the international guidelines in the Fourth Report on the State of the Alps dedicated to tourism, it aims at being a starting point for the new Working Group on Tourism of the Alpine Convention, which our Country presides together with Germany.

Among the most delicate problems addressed by the report, there are the impacts of climate change on classic mountaineering, especially the winter one, that require measures for adaptation and a gradual change of the local tourism model typical of our mountains. The report includes also the growing contribution of mobility in the touristic sector linked to the greenhouse gas emissions, which needs to be seriously faced. There is also the need to preserve and enhance the environmental heritage of valleys, both historical and artistic, using new models of management; and even the need to fight the abandonment of the Alps, which is a reality in some areas (like showed by the Fifth Report on the State of the Alps on demographic changes), and to create incentives for the monitoring and the maintenance of the territory by the local populations.

I am sure that this contribution will help to provide a framework for future guidelines to be adopted, even in national scale, to the sustainable touristic management of all Italian environmental and cultural resources, a field where Italy can and must play a leading role on the international scene.

Barbara Degani

Undersecretary - Italian Ministry for the Environment Land and Sea

Per gran parte delle Alpi, il turismo montano ha rappresentato una delle principali attività economiche, contribuendo a prevenire i processi di spopolamento e a garantire il mantenimento della vitalità economica. In questo contesto, una priorità per il futuro è quella di garantire una prospettiva turistica sostenibile di lungo periodo, che tenga in considerazione gli impatti ambientali e sociali e che sappia affrontare importanti sfide come quella del cambiamento climatico nel territorio alpino. D'altro canto, i prodotti turistici alpini dovrebbero garantire un'esperienza unica di qualità per coloro i quali visitano le Alpi cercando di essere competitivi, innovativi ed economicamente sostenibili nel lungo periodo.

La Convenzione delle Alpi riconosce esplicitamente l'importanza di tale approccio, ad esempio il Protocollo Turismo della Convenzione delle Alpi (1991) incoraggia, inter alia, le Parti Contraenti ad "avviare una politica sostenibile che rafforzi la competitività di un turismo alpino a contatto con la natura, portando in tal modo un notevole contributo allo sviluppo socio-economico del territorio alpino, favorendo i provvedimenti a favore dell'innovazione e della diversificazione dell'offerta".

La presente Relazione contribuisce alla promozione di un approccio sostenibile del turismo nelle Alpi, illustrando i risultati raggiunti dalla Task Force "Turismo Sostenibile", istituita dalla Delegazione Italiana durante il suo biennio di Presidenza della Convenzione delle Alpi (2013-2014), e quelli presentati nel Quarto Rapporto sullo Stato delle Alpi dedicato al tema del turismo sostenibile, nonché la lunga esperienza della Convenzione delle Alpi maturata nel quadro della cooperazione transnazionale per lo sviluppo sostenibile. Con la presente vorrei ringraziare la Delegazione Italiana della Convenzione delle Alpi, in particolare Paolo Angelini, e i membri della Task Force "Turismo sostenibile", coordinata dai docenti del Master in Economia del Turismo presso l'Università Bocconi di Milano, che hanno lavorato instancabilmente nella scrittura di questo approfondimento.

Markus Reiterer

Segretario generale della Convenzione delle Alpi

For large parts of the Alps, mountain tourism has represented a major economic activity which contributed to preventing depopulation processes and to ensuring the maintenance of the economic vitality. In this context, a priority for the future is to ensure a long-term sustainable touristic perspective, which takes into account the environmental and social impacts and which addresses also important Alpine challenges such as climate change. On the other hand, the Alpine tourist products should ensure a unique quality experience for visitors in the Alps and should be competitive, innovative and economically viable in the long-term.

The Alpine Convention explicitly recognizes the importance of such an approach; for instance, the Tourism Protocol of the Alpine Convention (1991), encourages, inter alia, the Contracting Parties to "adopt a sustainable policy to make environmentally-friendly tourism in the Alps more competitive, and by doing so [to] make an important contribution to the socio-economic development of the Alpine region. Priority shall be given to measures promoting innovation and diversity in tourism".

This Report is a contribution to the promotion of a sustainable approach to tourism in the Alps; it presents selected results of a Presidency-Task Force "Sustainable Tourism", established by the Italian Delegation as Presidency of the Alpine Convention in the period 2013-2014 and builds upon the results presented in the Fourth Report on the State of the Alps on sustainable tourism and the long-standing expertise of the Alpine Convention in the framework of transnational cooperation for sustainable development.

I would like to herewith sincerely thank the Italian Delegation to the Alpine Convention, in particular Mr. Paolo Angelini, and the members of the Presidency-Task Force "Sustainable Tourism" coordinated by the Professors of the Masters Course in Economics of Tourism at the Bocconi University, who worked tirelessly on this report.

Markus Reiterer

Secretary General of the Alpine Convention

Il turismo costituisce uno dei principali driver dell'economia alpina, un settore che da anni garantisce a larga parte delle popolazioni residenti lavoro e reddito, contribuendo certamente a contrastare l'abbandono dei territori.

Nella regione alpina, per citare un esempio, il turismo invernale genera entrate pari a 50 miliardi di € ogni anno e una percentuale stimata del 10-12% di tutti i posti di lavoro presenti, come si evince dai dati contenuti nella Quarta relazione sullo stato delle Alpi, pubblicata nel 2013 dal Segretariato Permanente della Convenzione delle Alpi.

Malgrado la sua centralità strategica, negli anni recenti il settore sta tuttavia affrontando una "crisi di identità" dovuta alla necessità di ripensare alcuni punti cardine legati alla sua gestione e di riconoscere che la crescita futura dovrà necessariamente tenere in dovuta considerazione la tutela dell'ambiente alpino.

Sul tema si è concentrata l'attenzione della Convenzione delle Alpi nel biennio 2011-2012 che, attraverso il coordinamento del Segretariato Permanente e delle Parti Contraenti, ha portato a termine la stesura della Quarta Relazione sullo stato delle Alpi (RSA IV), contenente dati e analisi aggiornati sul turismo nelle Alpi.

Partendo dalle evidenze emerse nella RSA IV, in una logica di continuità di trattazione dell'argomento, la Presidenza italiana 2013-2014 ha voluto dedicare un focus al turismo sostenibile istituendo una specifica Task Force di esperti coordinati dal gruppo di docenti del Master in Economia del Turismo dell'Università Bocconi di Milano e in particolar modo dalle prof.sse Magda Antonioli e Cristina Mottironi e dal prof. Giovanni Viganò.

Individuando alcuni aspetti chiave per il futuro sostenibile del settore come, ad esempio, il riferimento alla centralità delle destinazioni turistiche e il rapporto tra esse e con il territorio, nonché il ruolo delle comunità locali come attori principali del turismo sostenibile, il documento presenta un'attenta riflessione sulle opportunità e le sfide future per la popolazione residente e per i turisti, offrendo alcuni spunti sul management del turismo in ambito transfrontaliero. Lo studio in questione ha fornito inoltre elementi utili per la stesura della Quinta Relazione sullo Stato delle Alpi (RSA V), dedicata ai Cambiamenti Demografici e alle forze che li muovono.

Consce del ruolo chiave del settore per garantire uno sviluppo sostenibile dell'arco alpino, le Parti Contraenti hanno riconosciuto il lavoro fatto dalla Task Force della Presidenza Italiana e hanno deciso di istituire, in occasione della XIII Conferenza delle Alpi di Torino (21 novembre 2014) un nuovo Gruppo di Lavoro su questo tema all'interno della Convenzione delle Alpi, in sostituzione del Gruppo di Lavoro "Patrimonio Mondiale UNESCO", dopo otto anni di proficuo e intenso lavoro.

A Torino, i Ministri dell'Ambiente delle Parti Contraenti hanno deciso di affidare la co-presidenza del neo gruppo di Lavoro sul turismo sostenibile a Italia e Germania, coadiuvate da esperti internazionali provenienti da tutti i Paesi alpini, al fine di approfondire la riflessione sulla centralità del turismo sostenibile come possibile fattore di crescita verde e valorizzazione del patrimonio naturale e culturale custodito nelle aree di montagna.

La presente pubblicazione costituisce quindi un riconoscimento dell'importante lavoro fatto dall'Università Bocconi e da tutti quanti vi hanno contribuito, con l'augurio che le analisi in esso contenute possano alimentare ulteriormente la discussione, quanto mai necessaria, sulla centralità del turismo sostenibile nell'area alpina e sulle prospettive future del settore.

Paolo Angelini

Presidente del Comitato Permanente della Convenzione delle Alpi 2013-2014
Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare

Tourism is one of the main drivers of the Alpine economy, an industry that has been ensuring work and income to a large part of the resident population for years and has certainly helped prevent desertion of the area by the inhabitants.

Data included in the Fourth Report on the State of the Alps, published in 2013 by the Permanent Secretariat of the Alpine Convention, show that winter tourism in the Alpine region annually generates €50 billion revenues and accounts for an estimated 10-12% of all existing jobs.

Despite its strategically central role, in recent years this industry has faced an "identity crisis" caused by the need to reconsider some key points in its management and to recognize that future growth must include ways of protecting the Alpine environment.

The Alpine Convention focused on this topic in 2011-2012 when, through the coordination of the Permanent Secretariat and of the Contracting Parties, it drafted the Fourth Report on the State of the Alps (RSA IV), with updated figures and insights on tourism in the Alps.

To ensure continued discussion of this topic based on the findings in the RSA IV, the 2013-2014 Italian Presidency focused on sustainable tourism by setting up a specific Task Force of experts coordinated by a team of professors of the Master programme in Tourism Economy of Milan's Bocconi University, especially the professors Magda Antonioli, Cristina Mottironi and Giovanni Viganò.

Having defined some essential aspects for the sustainable future of this industry, such as a reference to the crucial role of tourist resorts and their relationship with the local region, as well as the role of local communities as key drivers of sustainable tourism, this document gives an in-depth analysis of the opportunities and future challenges for the resident population and tourists, offering ideas for cross-boundary tourism management. This study also provided elements to help prepare the Fifth Report on the State of the Alps (RSA V), dedicated to Demographic Changes and their driving forces.

Aware of the key role of this industry to ensure the sustainable development of the Alpine region, the Contracting Parties acknowledged the work done by the Task Force of the Italian Presidency and decided to set up, for the 13th Alpine Conference in Turin (21 November 2014) a new Working Group on this topic inside the Alpine Convention, replacing the "UNESCO World Heritage" Working Group after eight years of fruitful and intense work.

In Turin, the Ministers of the Environment of the Contracting Parties decided to assign the co-presidency of the new Working Group on sustainable tourism to Italy and Germany, assisted by international experts from all Alpine countries, in order to further analyze the central role of sustainable tourism as a possible factor of green growth and for the development of the natural and cultural heritage held in mountain areas.

This publication thus acknowledges the significant work carried out by the Bocconi University and all those who contributed to it, hoping that the insights it contains can further inspire the very necessary discussion on the key role of sustainable tourism in the Alpine region and on the future prospects of this industry.

Paolo Angelini

President of the Permanent Committee 2013-2014 of the Alpine Convention
Italian Ministry for the Environment Land and Sea

IL TURISMO NELLE ALPI: GOVERNARE LA SOSTENIBILITÀ

Tourism in the Alps: governing sustainability

Il punto di partenza

Anche se evidente tuttavia è importante ricordare fin da subito che la condizione necessaria per potere parlare di “turismo sostenibile” nelle località alpine è che ci sia turismo, altrimenti si potrà parlare di “sostenibilità” riferita ad altri fattori, ma non di “turismo sostenibile”. Dato per scontato che il turismo è un’attività economica, ne deriva che l’obiettivo dell’attività turistica è la competitività sul mercato, e quindi l’aspetto economico. Diventa allora necessario chiarire in partenza qual è il ruolo della sostenibilità in questo contesto. In sintesi si può affermare che: la sostenibilità è la condizione necessaria, ma non sufficiente, perché una strategia sia competitiva nel medio/lungo periodo. Questo anche semplicemente sotto il profilo dei costi di gestione delle esternalità e delle conflittualità.

Without sustainability competitiveness is illusory!

Il riferimento centrale

A differenza di altri riferimenti turistici, nell’arco alpino è assolutamente centrale, e cruciale in un contesto di sostenibilità, il concetto di “destinazione turistica”. La destinazione turistica alpina fa essenziale riferimento ad un contesto abitativo particolare, caratterizzato dalla presenza di una specifica comunità di persone.

“La destinazione turistica alpina è il contesto di vita di una comunità locale, che diventa il contesto esperienziale dei turisti”.

Tale contesto risulta caratterizzato da quattro elementi (natura, storia/cultura, modello sociale, attività economiche) che costituiscono le risorse turistiche della località, e quindi il prodotto che viene messo sul mercato. È importante sottolineare fin da subito che quando si adotta questo riferimento si interpreta già un modello di destinazione alpina caratterizzato da una vita preesistente (*Community Model*). La stragrande maggioranza delle destinazioni delle Alpi sono di questo tipo, pur senza dimenticare che esistono alternative (*Corporate Model*): in Francia, per esempio, esistono destinazioni turistiche alpine di 3^a e 4^a generazione che sono totalmente “artificiali”, costruite su aree non antropizzate, dove le attività economiche del turismo hanno generato il modello di vita. Tuttavia si fa sempre più strada la convinzione che la tipologia di destinazione a cui si fa riferimento (il modello-villaggio, per intenderci) costituisce un fattore competitivo molto forte delle Alpi (vita, patrimonio culturale, modelli sociali) rispetto ad altri contesti (USA, Giappone, paesi emergenti), per cui finisce con l’assumere un ruolo centrale in un’ottica di governance della competitività sostenibile (o se si preferisce della sostenibilità competitiva), pur senza darlo per scontato.

The starting point

Although obvious, it is important to start by saying that tourism is the necessary condition to speak of “sustainable tourism” in Alpine resorts. Otherwise, we may discuss the sustainability of other factors, but not of “sustainable tourism”.

Taking for granted that tourism is an economic activity, it follows that the goal of tourism is market competitiveness and thus its economic value. It is therefore necessary to first understand the role of sustainability in this context. In brief, it can be stated that sustainability is the necessary but not sufficient condition to ensure the competitiveness of a strategy on the medium-long term. This is true also in terms of the costs needed to manage externalities and conflicts.

Without sustainability, competitiveness is illusory!

The core reference

In contrast to other tourist areas, the concept of “tourist destination” is central and essential when talking about sustainability in the Alpine area. An Alpine tourist destination is tightly connected to a specific living context, characterized by the presence of a specific community.

“The Alpine tourist destination is the living context of a local community, and becomes the context which tourists experience”.

Such context is built by four components: nature, history/culture, social model, economic activities. These are the tourism resources of the resort; in other words, the product that is put on the market. It is important to highlight that, when this approach is adopted, the proposed model of Alpine destination is characterized by the presence of an existing community (Community Model). The vast majority of destinations in the Alps match this model, however different destinations also exist (such as the Corporate Model). In France, for instance, there are fully “artificial” 3rd and 4th generation Alpine tourist destinations: they were built in uninhabited areas, and tourism-related business activities later built the life model. However, the belief that the typical type of destination (the community model) is a significant competitive advantage of the Alps (lifestyle, cultural heritage, social models) versus other contexts (US, Japan, emerging countries) has become stronger and stronger. It thus takes on a central role in the governance of sustainable competitiveness (or competitive sustainability), but should not be taken for granted.

Ne deriva che il prodotto turistico è la destinazione nel suo complesso, con l'insieme dei suoi fattori di identità nel loro irripetibile mix, e non una singola struttura o infrastruttura. Le conseguenze di un simile approccio sono notevoli, sia sotto il profilo della competitività, sia parallelamente per quanto riguarda la componente della sostenibilità. La prima, e più immediata, è il ruolo fondamentale che viene assunto dal sistema delle "reti relazionali": fra pubblico e privato, fra i diversi operatori turistici e più in generale economici, fra questi e i residenti e infine fra tutta la comunità locale e i turisti. È su questo terreno che si gioca la possibilità per il turista di realizzare la propria aspirazione/attesa: trasformare la vacanza in un'esperienza (positiva!) di vita.

Il ruolo della comunità locale

La comunità locale nel suo insieme assume il ruolo di principale attore del turismo del proprio territorio. I fattori di identità del proprio prodotto turistico, e quindi di differenziazione rispetto agli altri prodotti messi sul mercato, sono "proprietà" della comunità nel suo insieme. Questa però non è unicum omogeneo, ma si articola in un differenziato insieme di segmenti, ognuno dei quali con particolari interessi ed esigenze, e quindi con diversi punti di vista: l'amministrazione locale (l'ente pubblico), gli operatori strettamente turistici, gli altri operatori economici, ma anche le libere e spontanee associazioni siano esse ambientali, culturali, sportive, etc.

Nel momento in cui le diversità di approccio diventano conflittualità, la sostenibilità diventa un'utopia. Occorre tenere sempre presente che le diversità non sono un sintomo di patologia ma una componente di valore, a condizione di convogliare le diverse – e tutte legittime – esigenze all'interno di un qualche spazio comune.

"Nel turismo nessuno da solo ha ragione": né il pubblico da solo, né il privato da solo.

Per svolgere il proprio ruolo di operatore turistico a tutti gli effetti la comunità locale nel suo insieme, e quindi nelle sue diverse componenti, non può entrare in conflitto (più o meno palese) con i turisti. È abbastanza comune la situazione di "malcelato disagio" nei confronti del turismo da parte di quei residenti che non sono operatori turistici: la tendenza è quella di vedere solo gli impatti negativi della presenza (specie quando consistente) dei flussi turistici, quali ad esempio l'aumento dei prezzi in generale, il congestionamento del traffico, il dilatamento dei tempi di attesa per l'acquisto di beni e/o servizi, l'inquinamento nelle sue diverse forme. Questo si verifica perché non ha svolto un ruolo attivo nel fare comprendere i vantaggi del turismo alla comunità in quanto tale e non solo agli operatori economici: vantaggi di servizi e di strutture (si pensi a quelle sportive o per manifestazioni varie) che la piccola dimensione demografica non permetterebbe senza la motivazione turistica, che da un lato arricchiscono l'offerta ma che sono a disposizione anche dei residenti. Ma soprattutto occorre fare riferimento al fatto che la presenza di turisti determina la crescita dell'immagine

The consequence is that the tourism product is the destination as a whole, the unique combination of the elements of its identity, rather than a single structure or infrastructure. Such an approach has significant implications, both in terms of competitiveness and, at the same time, of sustainability. The first and most immediate one is the fundamental role that the system of the "networks of relations": between the public and private sectors, among the various tourism and business operators, between these and citizens, and finally between the local community and tourists. It is thanks to these that tourists can really live their aspiration and expectation: turning their holiday into a positive life experience.

Role of the local community

The whole local community becomes the main player of tourism in its territory. The elements which define the identity of its tourism offer – and differentiate it from other tourism products available on the market – are "owned" by the entire community. However, a community is not a homogeneous group, but rather a varied combination of different segments. Each one has its own specific interests and needs, and therefore perspectives: local administrators (the public body), tourism operators, other business operators, as well as free and spontaneous environmental, cultural, sports associations, etc.

When these different approaches turn into conflicts, sustainability becomes a utopia. It is always necessary to remember that diversities are not the symptom of a problem, but rather a source of value – provided that all different and equally legitimate needs are channelled into a shared space.

"In tourism, nobody, alone, is right over others": neither the public sector on its own, nor the private one.

In order to fully play its role in tourism, the entire local community – with all its various components – cannot be in (clear or hidden) conflict with tourists. The existence of an "ill-concealed dislike" of tourism among residents who do not work in tourism is quite common. The tendency is to only see the disadvantages of the presence of tourists (especially if large), such as the general increase in prices, traffic jams, longer times to buy goods and/or services, various forms of pollution. This happens when no active effort has been made to explain the benefits of tourism to the community at large, rather than to those who work in tourism only. Better services and structures (for sports activities or other events) which – without the motivation of tourism – are not affordable for a small number of people become available, thus enriching the offer for tourists and benefiting residents alike. More importantly, it should be noted that the presence of tourists improves the reputation of a destination, which would otherwise be limited to a very small space. It is now known that a destination with a better image and reputation translates into higher profitability for the economic

della destinazione, che altrimenti resterebbe confinata in uno spazio molto ristretto. Ora è noto che la crescita dell'immagine di una destinazione significa un incremento della redditività delle iniziative economiche che in essa si svolgono e una maggiore propensione agli investimenti sia interni che provenienti dall'esterno della località.

La sostenibilità come equilibrio

In questo contesto l'obiettivo della sostenibilità diventa l'obiettivo dell'equilibrio fra le diverse esigenze: quelle economiche, quelle ambientali, quelle del governo del territorio e della valorizzazione delle identità storiche e culturali, quelle delle opportunità per le istanze sociali. *La sostenibilità come equilibrio.*

Un equilibrio complessivo fra tutte le componenti del turismo e fra tutte le risorse-identità della destinazione. Talora si è spostato l'accento prevalentemente sull'aspetto della sostenibilità ambientale, ma occorre non sottovalutare i danni che derivano da una non attenta valutazione della sostenibilità economica, soprattutto – ma non solo – nel caso di investimenti e finanziamenti pubblici.

La tendenza attuale è di dimostrare la sostenibilità ambientale dei progetti (riuscendoci più o meno), ma dando spesso per scontata la sostenibilità economica, specie quando non sono solo operatori privati a portare avanti il progetto e necessitano di interventi o contributi pubblici. Se la sostenibilità economica non è verificata e ragionevolmente attesa, il danno successivo finisce per essere molto grave, perché si chiedono (comunque) dei sacrifici ambientali senza ottenere i benefici economici e occupazionali grazie ai quali si è sostenuto il progetto. E questa è una prassi più diffusa di quello potrebbe sembrare. Probabilmente è giunto il momento di porre vincoli forti alla presentazione di un progetto di sostenibilità economica, anche predisponendo i parametri sui quali deve essere basato.

La competitività del turismo montano è strettamente legata alla sua sostenibilità, giacché la qualità delle destinazioni turistiche dipende in misura considerevole dal loro ambiente naturale e culturale e dalla loro integrazione in una comunità locale. La sostenibilità del turismo riguarda numerosi aspetti: l'utilizzo responsabile delle risorse naturali, la considerazione dell'impatto ambientale delle attività, l'impiego di energie "pulite", la protezione del patrimonio e la salvaguardia dell'integrità naturale e culturale delle destinazioni turistiche, la qualità e durata dei posti di lavoro creati, le ripercussioni economiche locali e la qualità dell'accoglienza. Non si tratta solo di enunciati o di obiettivi da trarre da ma di vere e proprie sfide che richiedono l'assunzione di responsabilità e quindi di decisioni intelligenti sulla base di informazioni utili.

Nella parte dedicata al monitoraggio e controllo degli impatti determinati dalle iniziative messe in atto nel contesto di adozione di un processo strategico di valorizzazione della propria destinazione verranno

activities which it hosts, as well as greater attractiveness for investments, both local and from outside.

Sustainability as balance

In this context, the goal of sustainability becomes striking a balance between different needs: economic development, environmental protection, local governance, promotion of historical and cultural identities, creation of opportunities for social growth. Sustainability as balance.

What is meant here is a comprehensive balance between all the components of tourism and the resources - identities of a destination. At times, emphasis has been put mainly on environmental sustainability, but we should not underestimate the damages caused by an inaccurate evaluation of economic sustainability, especially – but not only - in case of public investments and funding.

The current tendency is to demonstrate the environmental sustainability of projects (more or less successfully), however often taking economic sustainability for granted, especially when a project is not only developed by private players, who need public measures or contributions. If economic sustainability is not assessed and reasonably expected, the following damage ends up being very serious: environmental sacrifices are made without obtaining the economic and employment benefits which supported the project. This practice is more widespread than it may seem. The time has probably come to put severe constraints on the submission of economic sustainability projects, possibly defining the criteria they should comply with.

Competitiveness in mountain tourism is strictly related to its sustainability, as the quality of tourist destinations largely depends on their natural and cultural environment and the integration in a local community. The sustainability of tourism involves various aspects: responsible use of natural resources, assessment of the environmental impact of activities, use of "clean" sources of energy, protection of the existing heritage, safeguard of the natural and cultural integrity of tourist destinations, quality and duration of the created jobs, local economic repercussions and quality of reception facilities. These are not just statements or goals to be achieved, but actual challenges which require that responsibilities are taken on and smart decisions are made on the basis of useful information. The section on the monitoring and control of the impacts caused by measures taken to adopt a strategic process to promote a destination contains some tools (indicators) which can be very useful to this purpose.

Sustainability must involve all the resources of a community, or else cannot be achieved. The coexistence of environmental, cultural, social and economic sustainability aspects is the essential condition to ensure that tourism policies are effective.

indicati alcuni strumenti (indicatori) molto utili in questa direzione.

La sostenibilità o coinvolge tutte le risorse della comunità o non può essere perseguita. La contemporaneità degli aspetti di sostenibilità ambientale, culturale, sociale ed economica è la condizione fondamentale di efficacia delle proprie politiche turistiche.

L'equilibrio territoriale

È un dato di fatto che lo spazio turistico sia uno "spazio nodale". In altre parole il turismo non interessa in modo uniforme non solo tutto il territorio delle Alpi, ma anche il territorio di una determinata regione. Questo ha portato all'esistenza di aree più marginali rispetto ai flussi e ai vantaggi del turismo. Non solo. Anche dove c'è un turismo si è di fronte a diversi momenti nel ciclo di vita della destinazione turistica, a diversi posizionamenti sul mercato, a differenti situazioni di background imprenditoriali. Di particolare rilevanza risultano gli squilibri fra diverse aree di uno stesso territorio, perché fonte di possibili conflittualità e comunque di fenomeni di abbandono. Il ruolo delle cosiddette "località forti", che hanno una consolidata e positiva immagine sul mercato e presso la domanda turistica, è fondamentale per attrarre flussi di visitatori nella regione, considerato che è impossibile scegliere qualcosa della quale non si conosce l'esistenza. Ma la loro funzione non può, e non deve essere quella di "assorbimento" ma quella di "irraggiamento": punto di partenza per la conoscenza e la valorizzazione del territorio circostante.

Piani di collaborazione territoriale in questa direzione sono da incentivare in ogni modo.

Un cammino da monitorare

Il turismo delle Alpi ha una grande storia da raccontare e l'adozione di strumenti di monitoraggio periodico può aiutare le destinazioni turistiche a raccontare la loro storia in maniera ancora più convincente. È così che il turismo può identificare gli ambiti in cui deve migliorare, può creare parametri di riferimento per i risultati e rendere efficace la propria strategia di competitività sostenibile. Misurando i propri risultati, il turismo può assicurarsi un ruolo centrale nell'economia verde di un mondo che ha risorse sempre più limitate. Con riferimento alle destinazioni più piccole, può apparire complesso applicare politiche e metodi di monitoraggio; tuttavia, chi si occupa della loro gestione dovrebbe guardare con interesse all'utilizzo di indicatori che consentano di definire priorità d'azione, motivare gli attori economici (del settore turistico, agricolo, artigianale, ecc.), coinvolgere le comunità locali, offrire una migliore esperienza al visitatore. Spesso le piccole destinazioni alpine non sono parte di offerte strutturate e incardinate sulle tipologie prevalenti del turismo estivo e di quello invernale; possono porsi l'obiettivo di risultare attraenti/interessanti per dodici

Territorial balance

It is a fact that tourist areas are structured around "hubs". In other words, tourism does not involve the Alpine territory in a uniform way – and this is true for entire regions too. This led to the creation of more marginal areas which do not fully benefit from the flows and advantages of tourism. And even where tourism does exist, different places are at different stages of their lifecycles as tourist destinations, have a different market positioning and different business backgrounds. Unbalances among different areas in the same territory are particular relevant, as they may cause possible conflicts or residents leaving the area. The role of so-called "strong resorts", with a positive and consolidated reputation on the market and among tourists, is essential to attract flows of visitors to the region (considering that nobody chooses something they do not know exists). However, their function cannot and should not be that of "absorbing" all tourism, but rather "irradiating" it: they should be starting point to get to know and promote the surrounding territory.

Plans for territorial cooperation which try to achieve this goal should be promoted in all possible ways.

A path that should be monitored

Tourism in the Alps has a great history to tell and the adoption of periodic monitoring tools can help tourist destination tell their story in an even more convincing way.

This is how the tourism industry can identify areas for improvement, develop reference parameters to measure results and effectively implement its strategy for sustainable competitiveness. By measuring its results, tourism can secure a key role in the green economy of a world with more and more limited resources. When it comes to smaller destinations, it may seem complex to apply monitoring policies and methods. However, their administrators should be interested in using indicators which can be useful to define priorities, motivate economic players (in tourism, agriculture, handicrafts, etc.), involve local communities and offer a better experience to visitors. Often, small Alpine destinations are not included in structured offers which focus on the main types of summer and winter tourism. They could aim at becoming attractive/interesting for 12 months a year, and they can be. Of course, the presence of "living" communities 12 months a year, a rich cultural offer throughout the year and appropriate reception facilities – without distorting their culture and lifestyle – are the necessary prerequisites to achieve this goal. To this purpose, it is important that a good relationship among institutions and between the private sector and institutions develops, accompanied by a strong participation of individuals and a widespread awareness that everyone is responsible for managing and planning the territory/landscape and governing the community (i.e. "taking care" of the community), as this will also ensure the quality of life of future generations.

mesi dell'anno, e lo possono essere. Certamente la presenza di comunità "vive" nei dodici mesi, di una proposta culturale ricca e ben distribuita nel corso dell'anno e di un'ospitalità attenta, senza snaturare cultura e propri modi di vivere, sono un presupposto indispensabile per tendere a questo obiettivo. In questa prospettiva, è importante che maturi un buon rapporto tra istituzioni e tra privato e istituzioni, con una forte partecipazione dei singoli ed una consapevolezza diffusa che la responsabilità della gestione e pianificazione del territorio/paesaggio e del governo delle comunità, inteso come "prendersi cura" della comunità, è di tutti, e che da questo ne conseguirà anche la qualità della vita delle future generazioni.

Verso un turismo dei valori

Accanto a queste considerazioni se ne pone un'altra di notevole importanza: l'obiettivo della sostenibilità competitiva di una destinazione turistica non può essere affidata prevalentemente, e tanto meno esclusivamente, ad una normativa vincolistica, che pure riveste la sua importanza in determinate situazioni. Si rende necessario mettere in atto parallelamente una serie di iniziative finalizzate all'instaurazione di una cultura del valore: il valore di tutti e ciascuno gli elementi che costituiscono l'identità della comunità locale, indipendentemente dal fatto che costituiscano una risorsa produttiva. Quando la cultura dei valori diventa patrimonio comune della gente allora si sarà raggiunto l'obiettivo di instaurare una "gerarchia" di quei riferimenti (le funzioni di preferenza) che guidano le scelte di ogni individuo, in ogni circostanza.

Questo significa lavorare per un turismo nelle Alpi che sia effettivamente un turismo dei valori, non solo dal punto di vista dell'offerta, ma anche sul versante della domanda turistica e dei suoi comportamenti.

Towards a tourism of values

In addition to these considerations, another one is particularly important: achieving the competitive sustainability of a tourist destination cannot rely mainly – let alone exclusively – on constraints and limitations, although this kind of rules are certainly important in specific situations. It is necessary to implement, at the same time, a series of initiatives to develop a culture of values: the value of each and single elements which build the identity of a local community, regardless of whether they are a productive resource. When the culture of values is shared by people, then the goal of building a "hierarchy" of references (or preferences) which guide individual choices will have been achieved.

This means working to develop a type of tourism in Alps which is really based on values, not just from the perspective of the offer, but also in terms of the demands and behaviours of tourists.

I CAMBIAMENTI DELLA DOMANDA TURISTICA E LE IMPLICAZIONI SULLE LOCALITÀ ALPINE

Changes in tourism demand and implications for alpine resorts

Il quadro di riferimento

È un dato di fatto che negli ultimi anni la montagna ha risentito di una sensibile contrazione nei flussi turistici, conseguente ad una molteplicità di fattori. Nell'ultimo decennio sono state diverse le stagioni invernali avari di neve (fanno eccezione le ultime due ed in particolare modo quella dell'inverno 2013-2014) e comunque si è avvertita l'influenza del cambiamento climatico, con un aumento delle temperature medie.

Soprattutto ha pesato la crisi economica, che ha investito in particolare la domanda interna; ad esempio il turismo delle località alpine italiane, con eccezione dell'Alto Adige, è particolarmente definito dal mercato interno, che spesso individua nella destinazione alpina la seconda vacanza, la prima quindi ad essere sacrificata nei momenti di contrazione economica. La tendenza alla riduzione della permanenza media è continuata vistosamente e la montagna, sia estiva che invernale, tende a diventare sempre più un contesto turistico di breve durata, dove il soggiorno è sorretto da motivazioni specifiche, sia che rispondano a esigenze di vita attiva, sportive o più probabilmente ricreative, o ad altre forme di fruizione del tempo libero.

L'evoluzione dei comportamenti e delle motivazioni

Il dato relativamente nuovo dell'ultimo decennio sembra essere proprio definito dal *moltiplicarsi ed articolarsi delle motivazioni* che sorreggono il soggiorno turistico in montagna, un fenomeno che si registra sia in estate che in inverno. Una ricerca recente effettuata dal CeSTIT dell'Università di Bergamo per Ersaf - Regione Lombardia mette in evidenza che solo il 52% delle attività sportive in montagna pratica il tradizionale escursionismo per oltre 4 ore giornaliere, mentre sono sempre più diffuse altre attività tra le quali spicca soprattutto la Mountain Bike (MTB) con il 24% delle attività effettuate. Lo stesso fenomeno si verifica in inverno: lo sci da discesa interessa circa il 50% delle pratiche sulla neve, mentre sempre più diffuso è l'uso delle ciaspole (22%) dello snowboard e dello sci fuori pista, tanto da avere indotto alcune stazioni sciistiche ad offrire la possibilità di sciare nella neve fresca con l'accompagnamento di guide alpine e al di fuori di rischi da possibili valanghe. A coloro che praticano attività open air si aggiungono poi i frequentatori delle destinazioni alpine meno sensibili alla vita attiva, ma altrettanto sensibili ad una attività diversificata nella località turistica, tra le quali spiccano quattro ragioni di interesse principali: lo shopping, l'enogastronomia, la cultura locale e il benessere/relax. Gli osservatori dei comportamenti della domanda turistica internazionale evidenziano alcuni trend fondamentali che si riverberano sulle strategie e sulle politiche di *management* delle destinazioni:

- maggiore mobilità dei turisti;

Background

It is an accepted fact that tourist flows to mountain areas have significantly declined in recent years. This is caused by a combination of factors. In the last decades, many winters have had scarce snowfall (with the exception of the last two years, in particular 2013-2014). In general, the influence of climate change has been perceived, with an increase of average temperatures.

The economic crisis has played an essential role, especially on domestic demand. For instance, Italian Alpine resorts – with the exception of Trentino-South Tyrol – mainly attract Italian tourists. They often choose the Alps for their second holiday during the year, which is it is the first to be given up at times of economic contraction. The trend towards a reduction of the length of stay has clearly continued: mountain holidays, both in summer and winter, are more and more often short ones. Stays tend to be motivated by specific reasons, linked to sport or the recreational needs of those who lead an active life, or to other ways of enjoying leisure time.

The evolution of behaviours and motivations

What is relatively new in the last decade is the multiplication and diversification of the reasons behind a holiday to the mountains; this is true both in summer and winter. A recent research carried out by CeSTIT of Università di Bergamo for Ersaf – Regione Lombardia shows that only 52% of those who carry out sport activities in the mountains do traditional trekking for more than 4 hours a day, while other activities are more and more popular. In particular, Mountain Biking (MTB) represents 24% of the activities carried out. The same is observed in winter: downhill skiing accounts for about 50% of sport activities on the snow, while the use of snowshoes (22%), snowboard and off-piste skiing are gaining popularity. Some ski resorts have even decided to offer the opportunity to ski on fresh snow with the support of mountain guides and away from any risk of possible avalanches. In addition to lovers of outdoor activities, Alpine destinations also attract tourists who are less active, but equally fond of various activities. Four main interests emerge: shopping, food and wine, local culture and wellbeing/relaxation.

Observers of International tourism demands highlight some fundamental trends which affect the management strategies and policies of tourist destinations:

- higher mobility of tourists;
- fragmentation of holiday times and shorter stays;
- demand to live among local residents;
- more individuality and autonomous organization of holidays by tourists;
- multiplication of niches and tourism needs which cross age groups;



Rifugio "Utia la Para" nelle Dolomiti - Mountain hut "Utia la Para" in the Dolomites

- frammentazione dei periodi di vacanza e minore durata dei soggiorni;
- richiesta di essere residente tra i residenti;
- maggiore individualità ed autonomia organizzativa dei turisti;
- il moltiplicarsi di nicchie e bisogni turistici trasversalmente ad età e classi sociali;
- tendenza a dare agli aspetti ecologico-ambientali una valutazione sempre più importante ai fini della scelta del luogo di vacanza;
- rivalutazione della memoria storica e quindi anche delle motivazioni culturali ed artistiche del turismo;
- crescita del turismo verso mete poco note.

I cambiamenti di consumo dei turisti delle Alpi

Se si fa un più esplicito riferimento ai contesti alpini, tali trend si associano a tendenze di cambiamento nei comportamenti di consumo che pongono in evidenza alcune opportunità di rilancio o di consolidamento relative all'offerta turistica delle località montane, anche "piccole" o "minori". Alcune di queste tendenze - come l'eclittismo di consumo, il bisogno di semplicità, il neotradizionalismo - possono trovare, declinate in senso turistico ed in rapporto al "sistema Alpi", una risposta soddisfacente.

Anche il consumare su misura, il sentirsi protagonisti, comportamenti che rimandano ad una relazione territorio-ospite decisamente più complessa, offrono alle Alpi interessanti opportunità. La montagna, intesa nella sua accezione più vasta, trasmette e fa vivere esperienze che possono andare ben oltre le dimensioni degli standard, può comunicare sensazioni ed offrire attività che possiedono la forza, l'incisività dell'essere ospiti che stanno "dentro" il territorio, che vivono un contatto assai ravvicinato da una posizione che può essere anche di "dialogo" con l'ambiente e con la popolazione residente, soprattutto nelle formule di turismo estivo.

Appare sempre più necessario che il turismo di montagna stabilisca dei chiari criteri di sviluppo che ispirino le scelte, al di là degli accadimenti contingenti, zona per zona, a seconda delle vocazioni.

Le implicazioni di policy sul versante dell'offerta

Questa evoluzione della domanda e del suo comportamento pone, come sempre avviene, alcuni interrogativi che possono impattare in modo non marginale sulla fisionomia turistica delle destinazioni alpine e, non da ultimo, sulle implicazioni che attengono alla gestione del territorio e quindi alla sostenibilità ambientale e culturale delle stesse. Il dato più significativo è che la proliferazione delle motivazioni nel soggiorno alpino impone alle destinazioni di maggiori dimensioni di garantire un'offerta molto ampia di servizi e di attività da praticare; la soddisfazione del turista passa attraverso la possibilità di trovare in loco un'organizzazione articolata e diversificata che consenta di scegliere come utilizzare il tempo libero nei modi più diversi, il più delle volte con

- *tendency to take into greater account ecological and environmental aspects when choosing a holiday destination;*
- *new appreciation of the historical memory and therefore of the cultural and artistic nature of tourism;*
- *growth of tourism towards little known destinations.*

Consumption changes among tourists in the Alps

When talking more specifically about the Alpine context, these trends are accompanied by changes in consumption behaviours. These highlight opportunities to re-launch or consolidate the tourism offering of the search for simplicity, neo-traditionalism - can be satisfactorily met by the "Alps system" and its tourism industry.

Customized consumption, the desire to feel unique protagonists, behaviours which involve a more complex relationship between territory and visitors, also present interesting opportunities for the Alps. Mountains, in the wider sense of the term, convey and offer experiences which go beyond standard life; they communicate strong feelings and offer activities which make guests feel they "belong" to the territory. They have the chance to experience a direct contact, a "dialogue" with the environment and the resident population, especially in the case of summer tourism.

It is ever more necessary that mountain tourism defines clear development criteria to make the right choices - beyond incidental events - for each individual area, depending on their vocations.

Implications for policies on tourism offering

This evolution of demand - as it always happens - raises questions which can significantly affect the identity of Alpine destinations as tourist resorts, as well as the implications for land management and therefore environmental and cultural sustainability.

The most significant aspect is that the proliferation of motivations behind a holiday in the Alps forces larger destinations to offer a very wide range of services and activities. The satisfaction of tourists depends on the opportunity to find an articulated and diversified organization that allows them to choose how to spend their free time among the most varied activities, often with no continuity and with the ever more frequent habit of zapping, where people feel and emotion and soon abandon it to move on to the next experience. An extreme but rather enlightening example of this tendency: more than one important winter ski resort now offers tourists the opportunity to ski and reach Alpine lakes, which they will be able to explore with the appropriate diving equipment. This may be an "extreme" example, but it shows how even simple needs must be met by a wide variety of services and that, as a consequence, competitiveness also depends on the ability of major resorts to ensure such varied offer.

scarsa continuità e secondo la sempre più frequente consuetudine allo zapping che impone di provare un'emozione per poi abbandonarla per un'esperienza successiva. Un esempio "estremo" può essere sufficientemente illuminante di questa tendenza: più di una importante località sciistica invernale offre oggi al turista la possibilità di raggiungere con attrezzatura sciistica i laghi alpini che verranno poi esplorati in immersione subacquea con un'adeguata attrezzatura da diving. Se questo è un esempio "estremo", serve però a far comprendere come esigenze di più facile soddisfazione debbano poter trovare risposta in una ampia varietà di servizi e come quindi la competizione passi anche attraverso la capacità delle maggiori località di garantire questa offerta. Anche se nella maggior parte dei casi non si rende necessaria una infrastrutturazione pesante, resta comunque il fatto che l'offerta richiede un'organizzazione efficiente e una varietà di risorse umane e finanziarie considerevoli, cosa che soltanto le "grandi" stazioni possono garantire.

In tutto questo assume un peso considerevole la qualità dell'ambiente e del paesaggio e più in generale lo "star bene". Recenti indagini sono concordi nell'indicare nella "bellezza del paesaggio" la principale attrazione di un soggiorno montano, seguita da vicino dal "senso di libertà". Anche la pratica sportiva in montagna sembra essere indotta più dal piacere di essere immersi in un contesto di bellezza che dal divertimento in senso stretto. Tutto questo indica una rilevanza del fattore paesaggistico-ambientale ancora molto forte, malgrado la concorrenza, un tempo inesistente, di contesti turisticamente nuovi (atolli, deserti, piccole isole poco conosciute, ecc.).

Le "piccole" destinazioni

Ne consegue che le piccole località, di cui è ricco tutto l'arco alpino, si trovano oggi in una condizione particolarmente difficile nella competizione con le località più attrezzate e maggiormente dotate di risorse, che di norma sono anche quelle a quote più elevate. Se fino a ieri la politica turistica è stata sostanzialmente quella di "inseguire" lo sviluppo delle località maggiori, infrastrutturando il territorio (impianti, piste e strutture ricettive), oggi appare evidente che questa strategia sarebbe perdente in partenza, dal momento che la limitatezza delle risorse (non solo finanziarie) non consentirebbe di agire su tanti fronti e quindi di raggiungere quel livello qualitativo adeguato a soddisfare un turista assai esigente, quale è quello attuale. Sul fronte dei prezzi, peraltro, le piccole stazioni soffrono di diseconomie alquanto evidenti che non consentono certo di compensare la minor qualità o la minore gamma di servizi. È sempre più evidente che la rincorsa, ancora in atto in non poche località delle Alpi e soprattutto delle Prealpi, nel perseguire una più ampia dimensione delle aree sciabili nella convinzione che sia l'unica condizione per la sopravvivenza, è destinata, nella maggior parte dei casi, a non garantire i benefici adeguati.

Even if in most cases a heavy development of infrastructures, it takes effective organization and a variety of significant human and financial resources to provide this type of offer, which only "large" resorts can ensure.

Against this background, the quality of the environment and, more generally, of "wellbeing" takes on a particular relevance. Recent surveys agree in showing that the "beauty of landscape" is the main attraction of a mountain holiday, closely followed by the "sense of freedom". Doing sports in the mountains also seems to be mainly appreciated because of the pleasure of being surrounded by beauty than by fun itself. This shows a still very strong relevance of landscape and the environment, despite the once non-existing competition from completely new tourist destinations (atolls, deserts, small, little known islands, etc.).

"Small" destinations

The consequence is that small resorts, which are very common in all the Alpine regions, are now facing the particularly fierce competition of the most equipped and resource-rich resorts, which are also usually located at higher altitudes.

So far, tourism policies have basically tried to "chase" the development of major resorts, building infrastructure (ski facilities, scope and hotels). But it has now become clear that this strategy is a losing one, given that the limited (not only financial) resources would not allow to work on different aspects and reach the required quality to meet the needs of the very demanding tourists of today.

In terms of prices, small resorts suffer from rather obvious diseconomies which certainly do not allow to compensate for the lower quality or more limited range of services. It is ever clearer that the race to create larger ski areas (observed in the Alps and especially in the Prealps), in the belief that it is the only condition to survive, is often destined not to give adequate benefits.

In this context, smaller resorts should rather identify their peculiarity or special characteristic to express a uniqueness (Unique Selling Proposition - USP) which can make them competitive against major destinations. This is not a new process in corporate business - let alone in the tourism industry - but it is certainly new for the offer of Alpine destinations which have so far offered the same product (landscape in summer and ski in winter). There are significant examples which confirm this: Alpine resorts which 15 years ago seemed to be on the verge of disappearing have found new energy in the markets they are now targeting and where they are appreciated. The most frequent case is that of resorts for families and children, but others are mainly targeted at a young audience and offer spaces, activities, events and music for this public. Unexpected success has also been gained by tourist resorts in the Prealps, thanks to the almost exclusive relationship with the nearby (metropolitan).

In questo contesto le stazioni di minori dimensioni sono stimolate piuttosto ad individuare una propria specificità o caratterizzazione che consenta loro di esprimere una unicità (Unique Selling Proposition- USP) che le renda competitive nei confronti delle destinazioni maggiori. Non è certo un processo nuovo nel business aziendale, tanto meno nel turismo, ma è certamente una novità nell'offerta turistica delle destinazioni alpine che fino ad oggi hanno sostanzialmente proposto il medesimo prodotto (paesaggio d'estate e sci alpino d'inverno). Vi sono esempi significativi che lo confermano: località alpine che solo 15 anni fa venivano date in fase di smantellamento, hanno trovato una nuova giovinezza in forza di particolari mercati verso cui hanno orientato la propria offerta e dai quali hanno ottenuto il riconoscimento. Il caso più frequente è quello di località orientate alla famiglia e ai bambini, ma non mancano quelle maggiormente affermate presso il target giovanile, dove gli spazi, le attività, gli eventi, la musica sono strettamente orientati a questo target, così come si riscontra oggi un successo inaspettato di località turistiche delle Prealpi in forza di un rapporto quasi esclusivo con il mercato (metropolitano) di prossimità.

Le implicazioni sul versante della sostenibilità

Sul piano della sostenibilità del turismo nelle aree alpine vanno considerati due aspetti non irrilevanti correlati con le riflessioni relative alle modificazioni delle tendenze su cui ci si è qui soffermati. Il primo attiene alla minor propensione allo sci da discesa, che comunque continua a rappresentare lo "zoccolo duro" dell'attività turistica invernale in montagna: quanto più tendono ad affermarsi modalità più soft della fruizione della montagna invernale (l'utilizzo delle ciaspole, ad esempio), tanto minore sarà l'utilizzo degli impianti di risalita, che in ogni caso vedono anche uno sviluppo tecnologico che favorisce lo smantellamento di piccole unità (gli skilift) a favore di impianti più grandi e capaci. L'ambiente ne trae certamente beneficio, con impianti che generano un minore impatto ambientale.

Implications for sustainability

In terms of sustainability of tourism in the Alpine areas, two significant aspects have to be taken into account. They are also related to the considerations made on the changing trends described so far.

The first has to do with the decreasing popularity of downhill skiing, which however is still the most widespread activity carried out by tourists in winter. The more other ways of enjoying the mountains in winter gain ground (snowshoes, for instance), the less ski lifts will be used. By the way, the technological developments of these infrastructures promote the dismantling of small units (traditional ski lifts) and the use of larger and more effective structures. The environment certainly benefits from this, as these have a lower environmental impact.

The second is a consequence of the diversification of summer and winter activities. Although some require the presence of ski lifts (think of downhill skiing: the Dolomiti Supersummer Card, for instance, allows holders to use the ski lifts and cableways in summer to do mountain biking), most do not need relevant infrastructures, but rather:

- innovation in the design of services;
- great attention to customers' expectations;
- integrations with other services.

All of this gives the opportunity to promote aspects of the mountains which had been ignored or underestimated in the past, and which can be exploited even in destinations located at medium altitudes.

Il secondo è conseguente alla diversificazione delle attività sia d'estate che di inverno. Sebbene alcune di esse trovino negli impianti la necessaria condizione per la pratica (si pensi al downhill, di cui un caso emblematico è rappresentato dalla Dolomiti Supersummer Card, che consente in estate di fruire degli impianti per l'uso della MTB), la maggior parte non necessita di rilevanti infrastrutture quanto piuttosto:

- di innovazione nella concezione del servizio;
- di una forte attenzione alle aspettative della clientela;
- di integrazione con altri servizi.

Da tutto questo deriva la possibilità di valorizzare dimensioni della montagna precedentemente ignorate o sottovalutate e valorizzabili quindi anche nelle località di media quota.

L'integrazione delle risorse

La prima tra queste è senza dubbio l'identità del territorio, carattere peculiare e facilmente riconoscibile dei territori montani, che si esprime attraverso diverse dimensioni.

Se sul fronte dell'enogastronomia si è ormai raggiunto un buon livello qualitativo nella maggior parte dei territori alpini, stante la tipicità dei prodotti, non così si può dire di altre dimensioni che potrebbero trovare invece una più significativa valorizzazione.

Il modo di vivere, di abitare, di lavorare, di organizzare gli spazi, sono per lo più dimensioni relegate a testimonianze del passato in piccoli musei locali di scarsa qualità che non induce un'adeguata attenzione da parte del turista.

Una seconda dimensione è quella delle testimonianze artistiche e culturali, che non mancano nelle aree montane, ma che raramente costituiscono un fattore di attrazione per il turista. Con che frequenza un soggiorno montano è proposto con motivazioni culturali? Chiese, dipinti, castelli e palazzi, modelli edilizi, borghi vengono per lo più vissuti come componenti del paesaggio e raramente diventano meta di una visita, se non per riempire una giornata di brutto tempo. Una montagna che ospita turisti sempre meno giovani e meno attivi può maggiormente valorizzare questa componente di cui dispone.

Le nuove motivazioni che aprono ad attività, pratiche e fruizioni diverse (si pensi, ad esempio, al ruolo che hanno nel turismo di alcune località alpine i mercatini natalizi) facilitano certamente un rapporto con il turismo montano pluridimensionale, dentro al quale vi sono spazi perché gran parte delle località possono trovare una propria autonoma modalità di espressione e di proposta per il turista.

Ne conseguono tuttavia due esigenze, dalle quali non si può prescindere e che definiscono di fatto le condizioni competitive della destinazione: da un lato la capacità di effettiva valorizzazione e comunicazione del prodotto; dall'altro la capacità di governance del territorio che vada oltre la dimensione strettamente locale.



La ferrovia del Bernina - Bernina railway

Integration of resources

The first resource is certainly the identity of a territory, a peculiar and easily recognizable feature of mountain areas, which is expressed at different levels.

In the food and wine sector, most Alpine areas have reached a good quality level, thanks also to their typical products, but this cannot be said for many other fields which could be better promoted and exploited.

The way of living, working and organizing spaces are usually seen as mere memories of the past and can be explored in small, local, low quality museums which do not adequately raise the tourists' attention.

A second resource is represented by the artistic and cultural heritage, which mountain areas do not lack, but are rarely a factor which attracts tourists. How often is a mountain holiday suggested for cultural reasons? Churches, paintings, castles and palaces, buildings and villages are usually experienced as part of the landscape and rarely become the destination of a visit, if not to fill a day of bad weather. Mountains which host older and less active tourists can better exploit this resource.

The new motivations behind different activities, practices and uses (let's just think of the role that Christmas markets have in the tourism industry of some Alpine destinations) facilitate a multidimensional relationship with mountain tourism. In this context, most destinations can find their individual way of expressing their nature and the best offer for tourists.

However, this raises two not-renounceable needs which define the competitive conditions of a destination: on the one hand, the ability to effectively promote and communicate its tourism product, on the other, the ability to govern a territory beyond its limited local dimension.

I CAMBIAMENTI DELLA DOMANDA E LE IMPLICAZIONI DI MARKETING PER IL TURISMO NELLE ALPI

Changing demands and the marketing implications for tourism in the Alps

Le Information and Communication Technologies (ICT)

In questo ultimo periodo si sta assistendo ad un significativo cambiamento della domanda turistica nell'accesso alle informazioni. Il turista comincia a muoversi con logiche diverse nella scelta della località di destinazione.

Nel momento delle decisioni del "dove" andare a trascorrere la propria vacanza il ruolo del web è ormai decisivo. Il web non vuol dire solo siti internet, ma social dedicati e non, portali web, (tripadvisor, expedia, etc etc), blog dedicati, etc. Ormai posizionarsi correttamente su questi canali fa la differenza. È come essere in esposizione permanente ad una grande fiera turistica virtuale. E tra l'altro i cambiamenti della domanda portano anche inevitabilmente cambiamenti dell'offerta ricettiva che diventa ormai straordinariamente variegata andando dal lusso a sette stelle, all'albergo diffuso, ai rifugi alpini e alle malghe, fino ad arrivare alle case sugli alberi. Sempre più SMM (Social media Marketing), tecnologie Mobile, SEO (Search Engine Optimization), SEM (Search Engine Marketing), GDS (Global Distribution System) e IDS (Internet Distribution System) sono parte degli strumenti del Travel 2.0 e del mercato al quale bisogna guardare con interesse e attenzione, proprio per il potenziale di sviluppo che il comparto è in grado di esprimere. Oggi quello che maggiormente conta per il turista è vivere un'esperienza indimenticabile di vacanza. L'azione turistica è fortemente connotata da componenti emotive, sociali, cognitive, motivazionali e come tale offre un ampio spazio di manovra per un'osservazione psicologica dell'individuo.

La conoscenza del turista

Per catturare l'attenzione di un potenziale turista occorre, fra l'altro, far leva sulla conoscenza di due fattori in particolare: le aspettative e le motivazioni.

L'aspettativa che un soggetto ha prima di intraprendere un viaggio ha sempre rivestito un peso rilevante e poiché questa è strettamente collegata all'immagine che un soggetto ha di un luogo, il potere d'evocazione acquisisce un peso importante nel momento decisionale. Oltre al come un soggetto può immaginare il luogo dove andare, occorre conoscere anche come un soggetto immagina se stesso in quel luogo. L'aspettativa di un viaggio non include solamente il pacchetto turistico che una persona sta per comprare, ma anche l'immagine di se stesso che ha deciso di sperimentare. Analizzando come un soggetto si visualizza in una vacanza, si può facilmente risalire al tipo di aspettativa che ci si è costruiti e quindi al tipo di esperienza nella quale si è deciso di sperimentarsi.

Information and Communication Technologies (ICT)

Tourists have recently changed their way of accessing information. They have started moving with different logics when choosing a destination.

When choosing "where" to spend a holiday, the Web has now become decisive. The Web does not just mean Internet websites, but also dedicated and general social media, Web portals (such as Tripadvisor, Expedia, etc.), dedicated blogs, etc. Having the right positioning on these channels now makes the difference. It is like being constantly on show at a large virtual tourism exhibition. Changes in demand necessarily imply changes in reception facilities: they are now extraordinarily varied and range from 7-star luxury hotel to holiday houses, Alpine chalets and pasture huts and even tree houses.

SMM (Social media Marketing), mobile technologies, SEO (Search Engine Optimization), SEM (Search Engine Marketing), GDS (Global Distribution Systems) and IDS (Internet Distribution Systems) are more and more significant tools of Travel 2.0 and the market. They should be looked at with great interest, given the potential for development that they imply.

What really matters to tourists is living an unforgettable holiday experience. Going on holiday is strongly characterized by emotional social, cognitive, motivational components, and thus opens up a space to observe the psychology of individuals.

Knowing the tourist

To attract the attention of a potential tourist, it is necessary to play on the knowledge of two specific factors: expectations and motivations.

The expectations that someone has before going on holiday have always had a significant role. As they are strictly connected to the idea and image that someone has of a place, the power of evocation is very important when making a decision. In addition to how people may imagine the place where they are going, it is also necessary to know how they imagine themselves in that place. The expectation of a journey does not only include the tour package that someone is about to buy, but also the image of themselves that they have decided to experiment with. By analysing how people see themselves on holiday, it is possible to easily go back to the expectations they have built, and therefore to the type of experience that they have decided to try.

Le motivazioni di scelta possono essere individuali, oppure interpersonali e sociali. Solitamente:

- le prime afferiscono ad un bisogno di relax, di evasione e di fuga;
- le seconde possono articolarsi nel rafforzamento delle relazioni sociali;
- le terze al prestigio o al bisogno di conoscenza.

E la gestione dell'esperienza

Il turista di oggi, anzi il viaggiatore, vuole essere protagonista delle sue scelte, soggetto e non più destinatario di un'offerta finale, seppure di qualità. Richiede però professionalità e cortesia, ha standard di vita più alti che in passato, e ad essi non rinuncia più nemmeno in vacanza, e se decide di farlo è solo perché si trova davanti ad un'offerta allettante e convincente, in grado di ricompensarlo di una rinuncia.

Ad ogni visitatore va proposto un sistema, un territorio che sia in grado di proporre:

- la tradizione (con le sagre, i prodotti tipici, della gastronomia e dell'artigianato), ma anche l'innovazione (con eventi unici, che caratterizzano un luogo e lo rendono non replicabile altrove);
- la fruizione (tutti devono poter andare, vedere, provare senza limitazioni logistiche, barriere);
- l'economia del ricordo: il gadget, l'oggetto che racconterà l'esperienza di quei luoghi, ne rinnoverà nel tempo la memoria.

"Non si viaggia per viaggiare, ma per aver viaggiato".

I cambiamenti nel mercato

Il turista di oggi e di domani, tra l'altro, è sempre meno domestico e sempre più internazionale e quindi occorrerà adeguarsi alle sue esigenze.

Oggi all'interno di un mercato turistico come può essere quello delle Alpi, il flusso turistico è caratterizzato da una sostanziale invarianza del numero complessivo di presenze, ma anche da una perdita progressiva di attrattività e competitività se si guarda alla quota detenuta rispetto al mercato mondiale del turismo. Di conseguenza si assiste a fenomeni di redistribuzione dei flussi fra le diverse destinazioni delle Alpi, e quindi ad un accentuarsi della competizione tra le varie località. Ne deriva la tendenza a mettere in atto strategie ed iniziative che tendono a diversificare la propria destinazione dalle altre, almeno per qualche aspetto. In alcuni casi si assiste ad una vera e propria gara con l'obiettivo di creare "per primi" un qualcosa che faccia "tendenza turistica".

In un mercato sempre più influenzato da tecnologie che comparano in tempo reale offerte di diverse parti del mondo, occorre adeguarsi ai mutamenti del comportamento di consumo che emergono dalla domanda turistica mondiale. Una riflessione indispensabile: a qualsiasi livello di turismo, oggi si

The reasons behind a choice can be individual, interpersonal or social. Usually:

- *the first meet the need to relax, evade and escape;*
- *the second attempt at strengthening personal relationships;*
- *the third try to build prestige and meet the desire to know.*

Managing experiences

Today's tourists - or rather travellers - want to make their own choices and become the subjects, rather than mere recipients, of a final offer. But they still expect professionalism and kindness, they have higher living standards than in the past, and do not give them up, even if on holiday. If they decide to, it is just because they come across an attractive and convincing offer, which makes up for what they have given up.

Each visitor must be offered a system, a territory, which can give:

- *tradition (with festivals, typical products, food and wine, handicrafts), as well as innovation (unique events, which characterise a place and cannot be replicated elsewhere);*
- *fruition (everybody must have the chance to go, see, experiment with no logistical constraints or barriers);*
- *a souvenir: gadgets, objects which will tell the experience of those places and renew memories over time.*

"We do not travel to travel, but to have travelled"
(Alphonse Karr)

Market changes

Today's and tomorrow's tourists come less and less from Italy, and more often from foreign countries. This means adapting to their needs.

In a tourism market such as that of the Alps, tourist flows are characterised by virtually no change in the total number of visitors, but also by a progressive loss of attractiveness and competitiveness, if you look at its share of the global tourism market. What is happening is a redistribution of flows among the different destinations in the Alps, and therefore increased competition among them. The consequence is a tendency to implement strategies and initiatives to diversify each destination from others, at least in some respects. In some cases, this turns into an actual race to be the first to come up with an idea which launches a "tourism trend".

In a market which is more and more influenced by technologies comparing offers from various parts of the world in real time, it is necessary to adapt to the changing consumption behaviours in world tourism. An essential remark: at all levels of tourism, more attention is now paid to the total budget of a holiday.

In a context where demands and the market are changing, it becomes unavoidable to adopt a marketing

registra una maggiore attenzione al budget complessivo della vacanza.

In un contesto di cambiamento della domanda e del mercato, diventa ineludibile adottare un'ottica di marketing sempre più incentrata sull'esperienza del turista e meno confinata nella sfera del prodotto. Questo significa:

- maggiore attenzione al cliente/ospite;
- adattare gli attuali prodotti allo sviluppo di nuovi prodotti turistici;
- tenere conto delle potenzialità della rete. I social media portano ad una crescita lenta, organica e duratura della visibilità dei contenuti e della brand awareness;
- mettere in primo piano l'obiettivo di "qualità esperienziale" e sviluppo della cultura del dettaglio

La condizione necessaria ed imprescindibile è che tutti gli attori, pubblici e privati, facciano sistema.

Nel turismo nessuno da solo ha ragione.

approach centred around the tourist's experience, rather than products alone. This means:

- *more attention paid to the customer/guest,*
- *adapting current products to the development of new tourism products,*
- *taking into account the potentials of the Web. Social media lead to a slow, organic and lasting growth of content visibility and brand awareness;*
- *focusing on the "quality of experience" and developing a care for details.*

The necessary and unavoidable condition is that all public and private players work as a system.

In tourism, nobody, alone, is right over others.



Azienda agricola in Val Sarentino - Mountain farm in the Sarentino Valley

DESTINATION MANAGEMENT CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLE “PICCOLE” LOCALITÀ TURISTICHE

Destination management with specific reference to the “small” tourist destinations

Premessa

Il turismo montano ha rappresentato per alcune aree un'attività economica fondamentale in grado di evitarne (almeno in parte) lo spopolamento e di garantire alla popolazione possibilità di lavoro e di reddito. Dopo il boom degli anni 60 e 70, si è entrati progressivamente in una fase di stagnazione, se non di crisi, sia per cause esogene riferibili alle modificazioni socioculturali e climatiche, sia per cause endogene, riassumibili nel ritardo con cui frequentemente le destinazioni hanno interpretato i cambiamenti della domanda e implementato le necessarie strategie per rimanere competitive e visibili.

A seguito della sempre più massiccia competizione esistente sul mercato turistico, le regioni alpine, e in esse soprattutto le “piccole” località turistiche, devono innanzitutto chiedersi in che modo la loro offerta possa essere implementata ed adeguata alle attuali esigenze della domanda, valorizzando nel contempo le vocazioni e peculiarità dei territori locali. Poiché il turismo nelle Alpi si è sempre basato prevalentemente sull'offerta delle risorse primarie esistenti in loco, è evidente che per potere continuare a fare turismo anche in futuro occorre non compromettere questo ambiente intrinsecamente fragile che costituisce allo stesso tempo un valore da preservare e una risorsa da valorizzare. Pur tenendo conto della diversa collocazione di ogni singola destinazione nel suo ciclo di vita turistica, tuttavia in generale si ritiene che le Alpi debbano orientare prevalentemente i loro sforzi in direzione di modelli di fruizione turistica maggiormente “esperienziali”, piuttosto che puntare ad una mera crescita quantitativa.

La Convenzione delle Alpi, con il suo protocollo Turismo che per altro richiederebbe un aggiornamento/revisione, rappresenta un punto di riferimento per l'attuazione a livello alpino delle politiche di sostenibilità nel settore turistico, alla luce degli aspetti ambientali, culturali, sociali ed economici. Tale protocollo evidenzia alcune sfide trasversali ai diversi settori: sviluppare l'innovazione e la capacità gestionale degli attori del turismo alpino; migliorare il benessere su scala regionale attraverso la cooperazione tra il turismo e altri settori; rendere visibili ai consumatori i vantaggi insiti nelle offerte del turismo sostenibile.

Alcune riflessioni di quadro

Individuare una propria specificità non significa rinunciare a priori agli altri prodotti, i quali verranno ancora proposti, ma non assumeranno la priorità strategica nella gestione della destinazione, con tutto ciò che ne consegue in termini di destinazione delle risorse e di investimenti. Nella misura in cui la “piccola”

Introduction

In some areas, mountain tourism has represented a fundamental economic activity which has prevented (at least in part) depopulation and ensured work and income opportunities for the local population. After the boom in the '60's and '70's, a phase of stagnation - if not crisis - has gradually begun, both because of exogenous causes related to social, cultural and climate changes, and endogenous ones, mainly the delay with which destinations have often interpreted the changes in demand and implemented the necessary strategies to remain competitive and visible.

Given the fiercer and fiercer competition on the market of tourism, Alpine regions - and especially “small” tourist resorts - must first think about how their offer can be implemented and adapted to the current needs of customers, emphasizing at the same time the vocations and peculiarities of local territories. As tourism in the Alps has always been mainly based on the offer of existing primary resources, to preserve future tourism it is clearly necessary not to harm this intrinsically fragile environment, which is a value to preserve and a resource to use at the same time. Although each place is a different stage in its lifecycle as a tourist destination, we believe that the Alps in general should focus their efforts on promoting more “experiential” tourism offering, rather than aiming for mere quantitative growth.

The Alpine Convention, with its Tourism protocol (which would benefit from an update/review), is an important reference for the implementation of tourism sustainable policies in the Alps, taking into account environmental, cultural, social and economic aspects. The Protocol highlights some challenges which involve all sectors: developing innovation and improving the management skills of the players of Alpine tourism; increasing regional wellbeing through cooperation between tourism and other sectors; making consumers aware of the advantages offered by sustainable tourism.

Some general considerations

Identifying the peculiarity of a destination does not mean giving up all other products: they will still be offered, but will not have strategic priority in the management of the resort, which of course has repercussions on the allocation of resources and investments. When a “small” Alpine destination takes on the challenge to identify its distinguishing characteristic and invests in the market of goal-tourism, it must first think of the quality and organizational efficiency with which its product is offered and the ways it is communicated to the market.

Small tourist destinations are not always quality and



Pieve di Livinallongo

destinazione alpina accetta la sfida di individuare una propria specificità da giocare nel mercato turistico, deve innanzitutto porsi il problema della *qualità e dell'efficienza organizzativa* con cui il suo prodotto viene offerto al mercato e delle modalità con cui esso viene comunicato.

Alla qualità e all'efficienza organizzativa le piccole località turistiche non sono sempre facilmente orientate, per ovvie ragioni: la cultura manageriale è più scarsa, così come la dotazione di risorse umane, oltre che finanziarie. Vi è quindi un lavoro da fare che implica un'apertura di orizzonti su fronti nuovi di conoscenza e di esperienza e chiama in causa il contributo di esperti esterni alla comunità locale e di fornitori specifici, non usuali, oltre naturalmente una stretta sinergia operativa interna alla destinazione stessa. Un esempio che può ben illustrare questo aspetto può essere quello del ben noto network di Alpine Pearls, la rete di località alpine (per lo più di piccola dimensione) nata quasi 10 anni fa con l'obiettivo di creare condizioni di soggiorno sostenibili e caratterizzate da una mobilità dolce. Località piccole che hanno raccolto con successo una sfida non imitando le vicine località più organizzate, ma sulla base di una propria specificità per acquisire la quale è stato necessario un processo di riconversione di tipo culturale, prima ancora che organizzativo.

Analoghe considerazioni si devono fare in relazione alla comunicazione del prodotto, condizione ineliminabile per poter far conoscere le scelte fatte. Capita molto frequentemente di constatare l'esistenza di iniziative o di scelte di qualità e valore, che tuttavia non raggiungono il potenziale turista interessato per mancanza di un'adeguata comunicazione e promozione su mercati coerenti. Costatarlo e porre l'accento su questo aspetto non è del tutto banale, perché il problema è conseguente alla cultura e alle risorse delle piccole località, che molto spesso impegnano le poche risorse disponibili per la qualificazione del prodotto, senza avere poi la garanzia di poterlo promuovere sui mercati.

Una seconda riflessione attiene alle *modalità di gestione della destinazione* e nasce da una evidente constatazione: la scelta di valorizzare una specificità non fa certo venire meno nell'ospite l'esigenza di soddisfare le molteplici altre aspettative che porta con sé quando fa turismo. Così chi sceglie una destinazione per fare sci di fondo, per citare uno dei tanti possibili esempi, non per questo è disposto a rinunciare ad una buona gastronomia, allo shopping, ad una discesa in sci alpino, ad una giornata di wellness, ecc. È per questo che la gestione della destinazione deve superare la ristretta dimensione locale di una piccola destinazione ed essere sempre più concepita e organizzata in una dimensione territoriale più ampia. Ciò già avviene per esempio in molte località italiane, ma non solo, proprio perché è più facile trovare località singolarmente più piccole (si pensi alle Valli altoatesine, dove la destinazione, anche nei ranking internazionali, è la valle e non la località), ma comporta il superamento della competizione tra località vicine, solitamente assai duro a morire. In questa prospettiva la destinazione diventa la valle (o

efficiency oriented, for obvious reasons: managerial culture is weaker, and they have more limited human and financial resources. It is therefore necessary to gather new knowledge and experience, with the contribution of experts who come from outside the local community and specific, unusual suppliers, as well as to develop a strong operating cooperation within the destination. An example which can clearly illustrate this is the well-known Alpine Pearls network: a network of Alpine (predominantly small) destinations created almost 10 years ago to offer sustainable holiday experiences and characterized by "soft" mobility. These small destinations have successfully taken on a challenge without imitating nearby, more organized destinations, but focussing on their peculiarities. The process has required a cultural change before an organisational one.

Similar remarks apply to the communication of a tourism product, which is essential to spread knowledge on the choices made. Often, initiatives are launched and choices based on quality and value are made, but the information do not reach potentially interested tourists because of the lack of adequate communication and promotion on the right markets. Detecting and highlighting this problem is not entirely obvious, as it depends on the culture and resources of small mountain destinations which often invest the little resources they have to improve their tourist products, without the certainty that they will be able to promote them.

A second consideration has to do with the ways in which a destination is managed and stems from a clear observation: choosing to focus on one peculiar characteristic does not mean that the other many expectations that tourists have when they go on holiday disappear. Those who choose a destination for its cross-country skiing opportunities are not going to give up good food, shopping, a slope of downhill skiing, a day at the spa, etc. This is why the management of a destination must go beyond the limited local dimension of a small resort, and be designed and organized on a larger territorial scale. This already happens in many Italian resorts, where it is easier to find individual smaller resort (such as the South Tyrolean valleys, where even in international rankings the destination is the valley, and not an individual resort). However, this approach requires to overcome competition between neighbouring resort, which is often hard to die. From this perspective, the destination is the valley (or another territorial unit) and the peculiarities of each single resort are their unique and excellent products. These can be combined in a sufficiently wide mix of products and services which can meet the many and varied demands of tourists who come to the area. A clear consequence of this approach is the need for a wider concept of Destination Management, but it is equally clear that it offers new resources and opportunities to an area, which benefit and create value for everyone.

altra dimensione territoriale), e le specificità di ciascuna singola destinazione diventano i prodotti di eccellenza tra loro integrabili per tutta la domanda turistica di un territorio, che in questo modo potrà trovare un insieme di prodotti e di servizi sufficientemente ampio per garantire la soddisfazione del turista. Quanto tutto questo implichi una modalità più ampia di Destination Management è una conseguenza evidente, ma è allo stesso modo chiaro che, così operando, il territorio si arricchisce di risorse e di opportunità che non possono che giovare e creare valore per tutti.

Destination Management: governo delle destinazioni e configurazione dell'offerta

L'approccio allo studio delle destinazioni montane si profila come innovativo nella misura in cui integra i consueti ambiti di indagine - che si concentrano sulla domanda o sugli attori che compongono l'offerta - con una visione strategica che consente di definirle come insieme di prestazioni per determinati segmenti di utenza, in cui non contano i singoli fattori di attrattiva quanto la loro combinazione operata dal turista secondo schemi propri di preferenze e gusti.

Adottando questo approccio, una destinazione diviene un prodotto unitario mediante l'esperienza di fruizione del turista. Tradotto in termini operativi, organizzativi e gestionali, questo significa adottare una logica di *Destination Management* (DM) che consente di integrare, all'interno di un percorso strategico condiviso, le azioni necessarie per:

- gestire i fattori di attrattiva e i servizi turistici;
- interessare la domanda di mercato;
- posizionare la destinazione in ambiti competitivi adeguati rispetto alle caratteristiche del territorio.

Un processo efficace di DM deve essere in grado, da un lato, di analizzare, definire e gestire i fattori di attrattiva e le differenti componenti imprenditoriali del sistema locale, dall'altro di organizzare tutti questi elementi in proposte di offerta in grado di intercettare la domanda di mercato in maniera competitiva ed adeguata alla capacità del territorio.

Con queste premesse il DM si traduce nel processo di gestione strategica del territorio, ovvero nell'insieme delle attività necessarie per creare una visione condivisa attraverso il superamento delle logiche competitive interne e l'incoraggiamento, a partire dal patrimonio di risorse e competenze disponibili, di accordi tra attori (pubblici e privati), anche stimolando la partecipazione di tutti questi soggetti al disegno complessivo del territorio, instaurando tra gli operatori locali comportamenti di collaborazione e di integrazione di medio-lungo periodo. *La capacità di attrazione e competizione di una destinazione cresce al crescere del livello di integrazione e di coordinamento interorganizzativo* tra i diversi operatori che a vario titolo sono più o meno direttamente coinvolti nella messa a punto dell'offerta turistica.

Sulla scia di tale considerazione, si fa sempre più concreta l'idea secondo la quale la situazione ottimale sia rinvenibile laddove la destinazione turistica venga espressamente concepita e gestita alla stregua di una

Destination Management: governance of destinations and definition of the offer

Studying mountain destinations becomes innovative when it combines the usual areas of research - which focus on demand or on the players which build the offer - with a strategic vision which sees them as a combination of services targeted at specific user segments. In this view, it is not individual factors of attractiveness which count, but rather the way in which tourists combine them depending on their own preferences and tastes.

By adopting this approach, a destination becomes a single product through the experience of the tourist. In operational, organisational and management terms, this means adopting a Destination Management (DM) approach, which integrates - within a shared strategy - the necessary actions to:

- manage the factors of attractiveness and tourist services;
- raise interest from the market demand;
- positioning the destination in competitive contexts which are suited to the characteristics of the territory.

An effective DM process must be able, on the one hand, to analyse, define and manage the factors of attractiveness and various local business components; on the other, it shall translate all these elements into offers which meet market demands in a competitive way (as well as adequate to local capacities).

On this basis, DM turns into a process for the strategic management of the territory. In other words, it becomes the combination of all the activities needed to create a shared vision, which goes beyond internal competition and promotes, starting from the available resources and skills, agreement among different public and private players. This is achieved, among other things, by stimulating their participation in the general plan for the territory and establishing medium-long term cooperation behaviours among local players. The ability of a destination to attract tourists and compete grows with the integration and inter-organizational coordination among the various players which are somehow involved in the definition of the tourism offering.

This consideration strengthens the idea that the optimal situation is found where a tourist destination is expressly conceived and managed as a governed inter-organizational network: a network where there is a leading organization with the specific task of strategically coordinating the various local resources and players.

When it comes to mountain destinations, the implementation of systemic and integrated management methods is based on the idea of an "area-product", the result of an effective and lasting network. Recent and current policies for the development of tourism in the mountains aim at creating forms of cooperation within the destination to promote an area-product, to the following purposes:

- ensuring exchanges and shared growth opportunities to generate knowledge;

rete interorganizzativa governata, ossia una rete nella quale è rilevabile la presenza di un'organizzazione guida che abbia il preciso compito di coordinare strategicamente la varietà delle risorse e degli operatori rilevabili nella località.

Con riferimento alle località montane, l'implementazione di modalità di gestione sistemica ed integrata si fondano sul concetto di prodotto-area inteso quale output di una configurazione network efficace e duratura. Le recenti ed attuali politiche di sviluppo turistico dei contesti montani, sono volte a realizzare forme di collaborazione all'interno della destinazione per promuovere un prodotto-area, al fine di:

- garantire forme di confronto e di crescita comune per generare conoscenza;
- definire una gestione strategica integrata e sostenibile delle destinazioni- con particolare attenzione al problema della qualità, intesa come insieme della qualità dei prodotti offerti e delle risorse più la qualità delle relazioni tra le parti;
- promuovere la formazione continua delle risorse umane;
- rivolgersi ai medesimi mercati con prodotti differenziati in una logica di proattività nell'interazione domanda e offerta;
- rivolgersi a nuovi mercati e nicchie specifiche con proposte di turismo fortemente centrate sulle peculiarità dei contesti locali e sulla loro fruizione in ottica emozionale ed esperienziale.

Spostando l'accento sulle località più 'piccole' per dimensione e flussi turistici, l'applicazione della logica di DM si differenzia in relazione al fatto che tali località siano destinazioni dotate di pochi o molti dei requisiti che consentono di strutturare un'efficace organizzazione locale di DM: offerta turistica basata su una filiera integrata di servizi; disponibilità degli operatori economici locali (PMI e artigiani) a collaborare; organizzazione turistica locale con funzioni di interfaccia centrale. Quando le piccole destinazioni montane sono poco sviluppate, si pone infatti quale principale obiettivo operativo quello di creare le condizioni di base per consentire un DM efficace; se, invece, esse sono sviluppate e conosciute possono fungere da *benchmark* per altre destinazioni.

Destination Governance: una piattaforma operativa per la gestione delle destinazioni alpine

Il concetto alla base della costituzione di una piattaforma di *Destination Governance* (DG) emerge da un processo analitico che implica uno sforzo collaborativo tra la struttura ed i partner della destinazione in una forma di gestione turistica innovativa ed integrativa. Nuove forme di gestione integrata sfidano i modelli tradizionali di gestione che nella complessità di un settore turistico in continua evoluzione non riescono più a soddisfare i bisogni dei numerosi attori presenti nella catena di produzione turistica.

La teoria di "governance" definisce il concetto come una inter-relazione tra elementi di controllo e forme di

- *defining an integrated and sustainable strategic management of destinations, paying particular attention to quality (i.e. the quality of offered products and resources, combined with the quality of relationships among parties);*
- *promoting the continuous training of human resources;*
- *targeting the same markets with differentiated products, with a proactive approach in the interaction between supply and demand;*
- *targeting new markets and specific niches with offers which strongly focus on the peculiarities of local contexts and their emotional and experiential values.*

When talking about "smaller" destinations in terms of size and tourist flows, the implementation of the DM approach changes depending on whether they have few or many of the requirements which enable an effective local DM organization. These include: a tourism offering based on an integrated system of services, willingness to cooperate by local business (SMEs and craftsmen); local organization of tourism with central interface functions. When small mountain destinations are not very developed, the main operational goal is the creation of the basic conditions for an effective DM. When they are developed and well known, they can act as benchmark for other destinations.

Destination Governance: an operating platform for the management of Alpine destinations

The concept at the basis of a Destination Governance (DG) platform emerges from an analysis which implies cooperation between the structure and the partners of the destination, within an innovative and integrative management of tourism. New forms of integrated management challenge traditional management models which - in a complex and continuously evolving tourism industry - can no longer meet the needs of the various players in the tourism production chain.

The theory of "governance" defines the concept as an inter-relation between elements of control and forms of control. In tourism, the concept of DG describes a form of self-organisation of tourist destinations. It essentially relies on the cooperation among the people and companies involved in the process of tourism production, under the umbrella of an institutional framework. The concept of DG stems from the idea that public-private cooperation in the tourism sector - within defined guidelines - can lead to the success and growth of a destination.

In this new approach, roles change significantly from the traditional vision. The pyramid structure where decision are forced from the top down changes into a partnership which is created, grows and develops as a body which can grow and accept new members who are involved in the development of the destination activities.

In practical terms, the implementation of the DG means creating a public-private cooperation structure, able to involve all players of the destination who are willing to participate, thus creating a good balance

controllo. Nell'ambito turistico, il concetto di DG descrive una forma di auto-organizzazione delle destinazioni turistiche. Essenzialmente si basa sulla cooperazione tra le persone e le società coinvolte nel processo di produzione turistica, il tutto sotto l'ombrello di un contesto istituzionale. Il concetto di DG parte dall'ipotesi che la cooperazione tra pubblico e privato nel settore turistico, all'interno di linee guida definite, può portare al successo ed alla crescita di una destinazione. Nel nuovo approccio i ruoli cambiano in modo importante rispetto alla visione tradizionale. La struttura piramidale nella quale il processo decisionale risulta essere imposto dall'alto verso il basso, si trasforma in una relazione di partnership che nasce, cresce e si sviluppa come un organismo capace di espandersi ed accettare nuovi membri implicati nel processo di sviluppo delle attività della destinazione. A livello pratico, l'implementazione della DG consiste nella creazione di una struttura societaria pubblico-privata cooperativa, che possa accogliere tutti gli attori della destinazione, disponibili a parteciparvi, creando così un buon equilibrio tra gli interessi dei residenti, dell'imprenditoria privata e degli enti pubblici. La *Governance* (una sorta di Consiglio Direttivo strategico) definisce gli obiettivi di posizionamento della destinazione all'interno del mercato turistico e definisce la strategia con cui perseguirli. L'implementazione di quest'ultima viene demandata ad un *Resort Manager* (coordinatore di destinazione, che funge da Direzione operativa).

Lo scopo della *Destination Governance* non è il raggiungimento di profitti, bensì la creazione di valore aggiunto per la destinazione e, indirettamente, per tutti i membri della stessa. Una struttura che sappia condividere le decisioni, creando un clima sereno ed unità di intenti con l'obiettivo di sviluppare una destinazione turistica di montagna per un soggiorno indimenticabile a contatto con la natura e nella riscoperta delle tradizioni locali. Partire da esperienze puntuali o 'limitate' in ottica territoriale - poiché riferite a piccoli contesti o piccole destinazioni- potrebbe garantire la messa in opera di azioni-pilota da monitorare e validare quali progetti replicabili lungo l'arco alpino.

La differenziazione dell'offerta per la mitigazione degli impatti

Il turismo montano è oggi, in linea generale, ancorato ad un prodotto tradizionale ormai maturo- sia estivo che invernale- e che risente anche dell'impatto dei cambiamenti climatici sul livello di innevamento e sulle prospettive per la stagione estiva e i periodi intermedi. Gli elementi chiave di successo del turismo alpino sono oggi individuabili nella capacità di mantenere "l'atmosfera" del luogo, la cura dell'ambiente, la valorizzazione dei prodotti tipici, assieme all'attenzione per il benessere e le componenti culturali. Una nuova sfida del turismo alpino estivo è quella di compensare anche i problemi in cui si imbatte quello invernale. Il turismo legato allo sci, che per anni è stato l'elemento trainante delle economie locali di molte località alpine, dimostra di avere raggiunto un livello di

between the interests of residents, private business and public institutions. The Governance (a sort of strategic Governing Board) defines the positioning goals of the destination on the market of tourism and the strategy to achieve them. A Resort Manager (a destination coordinator, who works as an operating officer) is responsible for the implementation of such strategy. The goal of Destination Governance is not making profits, but creating added value for the destinations and, indirectly, for all its members. It is a structure that is able to share decisions, creating a peaceful atmosphere and unity of purpose, with the goal of developing a mountain tourist destination which offers an unforgettable holiday, in close contact with nature and local traditions. Starting from individual or "limited" experiences (i.e. related to small contexts or resorts) it may be possible to implement pilot actions to be monitored and validated as projects that can be replicated throughout the Alpine region.

Differentiating offering to mitigate impacts

In general, mountain tourism is still linked to mature traditional products -both in summer and in winter - and suffers from the impact of climate change, both in terms of snowfall and weather in summer and in the intermediate seasons. The key elements for the success of Alpine tourism can be found in the ability to preserve the "atmosphere" of a place, care for the environment, promote typical products, combined with the attention for wellbeing and culture.

A new challenge for summer tourism in the Alps lies in compensating for the problems of winter tourism. Ski tourism, which has driven the local economies of many Alpine resorts for years, has now reached a level of maturity. This is due to the inadequate generational change of users, its high costs and changes in tourists' needs. In recent years, great efforts have been made to identify and offer alternative or complementary winter activities in addition to downhill skiing, as well as summer activities to attract new target users and extend the tourist season. Many tourism operators - encouraged by demands from the market - have therefore invested on an apparently lower-impact use of the mountain, promoting activities that bring into close contact with nature and local communities, in different spaces and at different times than classic tourism.

Future socioeconomic scenarios as crucial as climate conditions

In recent decades, the positive trend of demand for Alpine destinations has dropped and the average length of stay has also drastically decreased. Many destinations have reached their maturity and the market is now saturated. Globalization has exponentially increased the number of competitors and changed tourists' behaviours. The cost of energy is gradually eroding return margins on accommodation and transport. The availability and cost of water are becoming more and more relevant in the production of artificial snow. These

maturità, sia per il non adeguato ricambio generazionale degli utenti, sia per i costi elevati, sia per i cambiamenti nelle esigenze dei turisti. In questi anni gli operatori hanno compiuto grossi sforzi per cercare di individuare e proporre attività invernali alternative o complementari allo sci alpino e proposte per l'estate che consentano di attrarre in montagna nuovi target di fruitori e di allargare la stagione turistica. Molti operatori turistici hanno quindi investito su una fruizione della montagna apparentemente meno impattante, valorizzando scelte più vicine alla natura e alle popolazioni locali, delocalizzate nello spazio e destagionalizzate nel tempo rispetto al turismo classico, incoraggiati in questo anche dalle richieste della domanda e del mercato.

Gli scenari socioeconomici futuri sono cruciali quanto le condizioni climatiche

Negli ultimi decenni, il trend positivo della domanda turistica nelle mete alpine è diminuito e la durata media dei soggiorni si è ridotta notevolmente. Molte mete hanno raggiunto il loro stadio di maturità e oggi il mercato è saturo. La globalizzazione ha aumentato in maniera esponenziale il numero di competitor e ha cambiato il comportamento dei turisti. I costi dell'energia stanno progressivamente erodendo i margini di ritorno per alloggi e trasporti. La disponibilità e i costi dell'acqua stanno diventando una questione sempre più importante nella produzione di neve artificiale. Anche da soli questi elementi giustificano la necessità di ridiscutere/ridimensionare (il che non vuol dire eliminare) il tradizionale modello di sviluppo costruito sul "sogno bianco" incentrato sullo sci, che ha prevalso fin dagli anni Settanta. Ciò che diventa necessario è sempre più una strategia caratterizzata da innovazione e flessibilità.

L'adattamento deve essere incanalato in una programmazione turistica a lungo termine

Nonostante la domanda turistica sia molto adattabile e il comportamento dei turisti sia in costante e rapida evoluzione, l'offerta turistica (riferita a tutte le destinazioni alpine) necessita di maggiore tempo per programmare le attività, così da rispettare vincoli sociali, economici e ambientali. Sicuramente esistono attività che possono essere intraprese autonomamente dagli operatori turistici, ma lo sforzo cruciale di adattamento dovrà essere sarà incentrato su un approccio strategico condiviso. I fattori di criticità e le minacce che attualmente caratterizzano il turismo delle Alpi, vanno considerati anche come un'opportunità per coinvolgere i residenti nel processo di ridefinizione delle attività, per migliorare la "sostenibilità-competitiva" del turismo di ciascuna località alpina. Aumentare la consapevolezza e la partecipazione degli stakeholder - inclusi i turisti, la popolazione locale e le imprese - sull'importanza di governare i cambiamenti e allo stesso tempo definire il modello di valorizzazione delle proprie risorse turistiche e dei propri fattori di identità, rappresenta la condizione necessaria da un

elements alone justify the need to question/resize (which does not necessarily mean eliminate) the traditional development model built around the "white dream" of skiing, which has prevailed since the Seventies. What is needed is a strategy based on innovation and flexibility.

Adaptation shall be channelled into long-term tourism planning

Although tourism demand is very adaptable and the behaviour of tourists is constantly and quickly evolving, the tourism offering (of all Alpine destinations) needs more time to plan activities, and make sure that all social, economic and environmental constraints are respected. Some activities can certainly be implemented autonomously by tourism operators, but the essential effort of adaptation shall be centred on a shared strategic approach. The criticalities and threats which currently characterise tourism in the Alps should also be seen as an opportunity to involve residents in the process of redefining activities, so as to improve the "competitive sustainability" of tourism for each Alpine destination. Increasing the participation and awareness of all stakeholders – including tourists, local communities and businesses – on the importance to govern changes and, at the same time, define the model to promote their tourism resources and factors of identity is the necessary condition to avoid (or at least reduce) internal conflicts and, on the other hand, share the same intent.

In this view, the adoption of tourism strategies and models with the following objectives is a priority. First of all, an Alpine tourist destination must be identifiable. Without its own shared "identity" that is easily identifiable from the outside, the possibility to be chosen by tourists drastically decreases. Local culture, handicrafts, gastronomy, agriculture and the natural environment are strengths among the peculiar characteristics of a destination, and their exploitation for tourism purposes should be promoted.

Secondly, a gradual, even if partial, de-seasonalization of the offering should be promoted. The absolutely necessary condition for a tourist to decide to go on holiday out of high season is that the destination is equally enjoyable. De-seasonalizing means reducing the operating costs of infrastructures, reducing the seasonality of jobs, diluting the impacts of peak tourism on the resort. Without abandoning the offer of traditional winter and summer experiences (skiing and trekking), it is now clear and understood that it is important to: invest in gastronomic tourism, creating a brand for local products and developing tasting itineraries; increase wellbeing activities; host interesting sports or cultural events, just to mention a few examples. Nature-based tourism, linked to the direct observation of seasonal phenomena, such as autumn foliage with its beautiful colours, the amazing mating rituals of some animals (such as the deer mating season) or the wonderful spring blossoming, can significantly contribute to de-seasonalization.

lato per evitare (o per lo meno ridurre) le conflittualità interne, dall'altro per "condividere il volto" della propria destinazione.

In questa direzione si ritiene prioritaria l'adozione di strategie e modelli turistici che enfatizzano i seguenti obiettivi. Innanzitutto una meta turistica alpina deve essere identificabile. Senza una propria "identità" condivisa all'interno e facilmente identificabile dall'esterno diminuisce drasticamente la possibilità di scelta a proprio favore da parte della domanda turistica. La cultura locale, l'artigianato, la gastronomia, l'agricoltura e l'ambiente naturale sono elementi di forza tra le caratteristiche peculiari della destinazione e dovrebbero essere incentivata la loro valorizzazione in chiave turistica.

In secondo luogo deve rendere possibile l'obiettivo di una *graduale, anche se parziale, destagionalizzazione* della propria offerta. La condizione assolutamente necessaria perché un turista decida una vacanza fuori stagione è che la destinazione sia fruibile come nei momenti di stagione. Destagionalizzare significa ridurre i costi operativi delle strutture, ridurre la stagionalità dell'impiego, diluire gli impatti delle punte di consumo del turismo sulla località. Pur senza abbandonare il modello di offerta delle tradizionali esperienze invernali ed estive, ovvero lo sci e l'escursionismo, è oggi evidente - e condivisa - l'importanza di investire: nello sviluppo del turismo enogastronomico creando un marchio per i prodotti locali e itinerari di degustazione; potenziare le attività per il benessere; ospitare eventi di richiamo siano essi sportivi e culturali, solo per citare alcuni esempi. Anche il turismo naturalistico, legato all'osservazione diretta di fenomeni stagionali quali, ad esempio, il *foliage* autunnale con i suoi incredibili cromatismi o la spettacolare riproduzione di alcuni animali (es. i bramiti dei cervi) o le magnifiche fioriture primaverili può dare il suo valido contributo alla destagionalizzazione.

Inoltre coordinare strategie di sviluppo definite localmente in coerenza con gli obiettivi della Convenzione delle Alpi. Non tutte le destinazioni alpine possono offrire l'intera gamma delle attività possibili, per cui è fortemente consigliabile sviluppare marchi specifici che rendano quella destinazione unica, sfruttando le proprie potenzialità. Inoltre questo limiterà i rischi derivanti dalla feroce competizione globale che caratterizza il settore.

Infine dovrebbero diventare una priorità di azione le iniziative tese a definire e realizzare *programmi e percorsi di adattamento a lungo termine, sia a livello regionale che locale* con una durata superiore alla vita di una singola amministrazione politica. Gli investimenti pubblici dovrebbero essere utilizzati per una programmazione a lungo termine. Questi dovrebbero prestare particolare attenzione alle iniziative e ai progetti di valorizzazione dell'insieme delle risorse, o per lo meno a quei fattori con il maggiore effetto di ricadute positive sull'intera comunità locale, piuttosto che su iniziative fortemente settoriali.

Also, it is important to coordinate locally defined development strategies, in line with the goals of the Alpine Convention. Not all Alpine destinations can offer the whole range of possible activities, so it is strongly advisable to develop specific brands which make a destination unique, exploiting its own potentials. This will also reduce the risks deriving from the aggressive global competition in the tourism industry. Finally, priority should be given to actions aimed at defining and implementing long-term adaptation programmes and plans, both at regional and local level, which last more than a single political administration. Public investments should be used for long term planning. They should pay particular attention to initiatives and projects which promote all resources, or at least those factors with the most positive repercussions for the whole local community, rather than be targeted at strongly sectorial initiatives.

Destination Management: the importance of monitoring

Any action on a destination, not just in tourism, always and inevitably causes certain impacts, both positive and critical. A DM system is able to constantly monitor the factors which may, in a specific situation, be considered as particularly relevant, either because they are strictly and directly connected to the goals of the implemented strategy, or because they are related to aspects with a very sensitive balance.

As often stated in this document, the competitiveness of tourism is tightly linked to its sustainability, as the quality of tourist destinations largely depends on their environmental and cultural contexts, and by their integration in a local community. In order to face these challenges, it is necessary to take smart decisions on the basis of useful information. Tourism has a great history to tell, and the development of indicators can help tourist destination tell their story in an even more convincing way.

What cannot be measured cannot be improved.

The European Commission has developed a "European Tourism Indicators System for Sustainable Management at Destination Level - Toolkit", promoted by DG Enterprise and Industry (February 2013). It clearly covers all tourist destinations in the EU and not Alpine destinations as such, but it can be perfectly used in their context too. Its use is highly recommended, not only to improve tourism performance, but also for benchmarking purposes. The European system of indicators aims at improving the sustainable management of tourist destinations, and offers all interested parties in the field a useful set of easy-to-use tools to measure and monitor sustainability management processes, and to share and compare progress and results. By monitoring tourist destinations, it is possible to achieve the following goals:

- better information for decision-making;

Destination Management: l'importanza del monitoraggio

Qualsiasi intervento su una destinazione, e non solo in campo turistico, determina sempre ed inevitabilmente degli impatti, siano essi positivi o critici. La capacità di un DM è quella di riuscire a tenere costantemente sotto controllo i fattori che possono, in quella determinata situazione, essere ritenuti di particolare valenza, sia perché strettamente e direttamente connessi con gli obiettivi della strategia implementata, sia perché afferenti ad aspetti caratterizzati localmente da equilibri molto delicati.

Come più volte evidenziato in questo documento, la competitività del turismo è strettamente legata alla sua sostenibilità, giacché la qualità delle destinazioni turistiche dipende in misura considerevole dal loro ambiente naturale e culturale e dalla loro integrazione in una comunità locale. Per affrontare tali sfide occorre prendere decisioni intelligenti sulla base di informazioni utili. Il turismo ha una grande storia da raccontare e lo sviluppo di indicatori può aiutare le destinazioni turistiche a raccontare la loro storia in maniera ancora più convincente.

Ciò che non è misurabile non è migliorabile.

La Commissione Europea ha messo a punto un "Sistema Europeo di indicatori per il turismo per destinazioni sostenibili – Toolkit", promosso dalla DG Imprese e Industria (febbraio 2013). Evidentemente riguarda tutte le destinazioni turistiche della UE e non le destinazioni alpine nello specifico, ma è perfettamente utilizzabile anche in tale contesto, per cui se ne raccomanda caldamente l'utilizzo, non solo per migliorare la propria performance turistica, ma anche in ottica di benchmark. Il Sistema europeo di indicatori è inteso a migliorare la gestione sostenibile delle destinazioni fornendo alle parti interessate del settore un utile pacchetto di strumenti, di facile utilizzo, che consente di misurare e monitorare i processi di gestione della sostenibilità nonché di condividere e mettere a confronto i progressi e i risultati in futuro.

Attraverso il monitoraggio delle destinazioni turistiche è possibile raggiungere gli obiettivi di:

- migliori informazioni per il processo decisionale;
- gestione efficace dei rischi;
- definizione di priorità per i progetti d'azione;
- analisi comparativa delle prestazioni

Trovare il giusto equilibrio tra le esigenze dei turisti, delle comunità ospitanti e dell'ambiente, ridurre i conflitti e riconoscere la dipendenza reciproca richiede un approccio speciale alla gestione delle destinazioni. Il Sistema europeo di indicatori per la gestione sostenibile delle destinazioni è composto da 27 indicatori principali e 40 opzionali con riferimento a 4 fattori:

- la gestione della destinazione;
- il valore economico;
- l'impatto sociale e culturale;
- l'impatto ambientale.

In questo contesto assume un particolare significato il contributo di ISTAT che segue.

- *effective risk management;*
- *definition of priorities for action plans;*
- *comparative analysis of performance.*

Striking the right balance between the needs of tourists, hosting communities and the environment, reducing conflicts and acknowledging mutual dependence requires a special approach to the management of tourist destinations. The European System of Indicators for Sustainable Tourism includes 27 main indicators and 40 optional indicators related to 4 factors:

- *management of a destination;*
- *economic value;*
- *social and cultural impact;*
- *environmental impact.*

In this context, the following contribution by ISTAT takes on particular relevance.

IL TURISMO NELL'ARCO ALPINO ITALIANO: ALCUNI INDICATORI DI OFFERTA E DOMANDA¹

Tourism in the Italian Alps: supply and demand indicators¹

Introduzione

Le Alpi sono un'area naturale che conta complessivamente quasi 14 milioni di abitanti (solo in Italia, oltre 4 milioni, pari a circa il 30% della popolazione alpina), occupando un territorio di 190.959 chilometri quadrati, di cui il 27,2% fa capo all'Italia (seconda dopo l'Austria). Si tratta dunque di un vastissimo spazio naturale che rappresenta un forte impulso per il turismo di montagna nelle sue varie declinazioni.

L'obiettivo di questo passaggio di riflessione è quello di offrire un primo riferimento, ancora in fase di work in progress, di uso di alcuni indicatori di sostenibilità, individuati fra quelli previsti dalla Unione Europea. Qui nel seguito verranno illustrati alcuni indicatori di offerta e domanda turistica relativi ai comuni alpini italiani, nel periodo 2007-2012, in un'ottica analitica che comprende alcuni richiami al tema della sostenibilità turistica, sempre più centrale del dibattito politico-istituzionale e scientifico. La necessità di dover fare ricorso, come per tutte le analisi condotte in seno alla Convenzione delle Alpi, a dati di livello comunale e riferiti all'intero arco alpino, limita moltissimo il ventaglio delle informazioni utilizzabili, e quindi lo spazio delle elaborazioni, diversamente da quanto succede per un'analisi a livello di singola destinazione. I dati presi in considerazione in questo contesto sono tratti dalle rilevazioni ISTAT sulla "Capacità degli esercizi ricettivi"² e sul "Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi"³. A livello di analisi i comuni dell'arco alpino sono stati suddivisi in due macro riferimenti: arco alpino occidentale (Piemonte, Valle d'Aosta, Lombardia) e arco alpino orientale (Trentino Alto Adige, Veneto, Friuli Venezia Giulia). In alcuni casi si è effettuato un confronto fra la situazione di queste due macro aree e la corrispondente delle singole regioni italiane.

Foreword

The Alps are a natural region with almost 14 million inhabitants (more than 4 million in Italy alone, equal to approx. 30% of the Alpine population), on an area of 190,959 square km, 27.2% of which belongs to Italy (second after Austria). It is therefore a huge natural area that strongly fosters mountain tourism in all its facets.

The objective of this analysis, which is still under way, is to provide some reference on the use of a few sustainability indicators, selected among those provided by the European Union. A few indicators of tourism supply and demand are described below with respect to Italian Alpine cities, for 2007-2012, from an analytical viewpoint that includes the issue of tourism sustainability, which is increasingly central in the political, institutional and scientific debate. The need to use, as is the case for all the studies carried out within the framework of the Alpine Convention, municipal data and data regarding the whole Alpine region, strongly reduces the amount of available information, and therefore the room for analysis, unlike what happens when a single destination is analysed. Data taken into account for this exercise come from ISTAT measurements on the "Capacity in hotels and other types of collective accommodation"² and on "Customer movements in hotels and other types of collective accommodation"³. Regarding our analysis, the municipalities of the Alpine area were broken down into two main groups: the Western Alpine region (Piedmont, Valle d'Aosta, Lombardy) and the Eastern Alpine region (Trentino Alto Adige, Veneto, Friuli Venezia Giulia). In some cases the situation of these two main groups was compared with the same situation of individual Italian regions.

¹ A cura di Istat - Istituto Nazionale di Statistica, Dipartimento per le statistiche sociali ed ambientali.

² La rilevazione sulla "Capacità degli esercizi ricettivi" è un'indagine totale svolta con periodicità annuale. Unità di analisi sono gli esercizi ricettivi presenti sul territorio nazionale ripartiti tra strutture alberghiere, strutture complementari ed alloggi privati in affitto. La rilevazione quantifica, a livello di singolo comune, il numero degli esercizi, dei letti, delle camere e dei bagni per le strutture alberghiere; degli esercizi e dei posti letto per le altre strutture.

³ La rilevazione sul "Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi" è un'indagine totale svolta con periodicità mensile. La rilevazione quantifica, per ciascun mese e per ciascun comune, gli arrivi e le presenze dei clienti (residenti e non) secondo la categoria di esercizio e il tipo di struttura e secondo il paese estero o la regione italiana di residenza.

¹ *Care of Istat - Istituto Nazionale di Statistica, Dipartimento per le statistiche sociali ed ambientali (Italian National Institute of Statistics, Social and Environmental Statistics Department).*

² *The report on the "Capacity in hotels and other types of collective accommodation" is an exhaustive survey carried out on a yearly basis. Accommodation present in Italy is analyzed, broken down into hotels, other types of collective accommodation and rental homes. The report quantifies, by individual municipality, the number of establishments, beds, rooms and bathrooms for hotels; of establishments and beds for the other facilities.*

³ *The report on the "Movement of customers in hotels and other types of collective accommodation" is an exhaustive survey carried out on a monthly basis. The report quantifies, per month and by municipality, arrivals and overnight stays of (resident and non resident) customers according to the category of establishment and the type of accommodation and according to the foreign country or the Italian region of residence.*

L'offerta turistica: capacità degli esercizi ricettivi e aree territoriali protette

In Italia, nel 2012, si contano 157 mila strutture ricettive (con un aumento del 2,3% rispetto al 2011), che offrono più di 4,7 milioni di posti letto (+0,4% rispetto al 2011). Il numero di posti letto in esercizi alberghieri è di 2,2 milioni di posti letto (pari al 47% del totale dei posti letto), valore in lieve diminuzione rispetto al 2011. I posti letto offerti dagli esercizi extra-alberghieri, invece, sono 2,5 milioni (53% del totale), in aumento rispetto al 2011 dello 0,9%.

L'arco alpino concorre notevolmente all'offerta di posti letto in strutture ricettive: 879mila posti letto, pari al 18,5% della disponibilità ricettiva italiana, sono situati in comuni alpini (l'11,9% nell'arco alpino orientale e il 6,6% in quello occidentale; *Prospetto 1*). Nei sei anni dell'intervallo 2007-2012 i posti letto disponibili su tutto l'arco alpino sono aumentati del 6,8% (per un numero totale di 56mila nuovi posti letto), grazie soprattutto al contributo dell'arco alpino orientale che, già ben dimensionato, ha incrementato del 9,2% la sua dotazione fino ad arrivare a 566mila posti letto nel 2012, mentre l'arco occidentale ha registrato un incremento del 2,7% raggiungendo una dotazione di 313mila unità.

Gli andamenti dell'offerta si differenziano a seconda della tipologia di esercizio considerata. Tra il 2007 e il 2012, l'offerta extra-alberghiera – cresciuta anche a livello nazionale (+7,2% dei posti letto) – ha registrato nell'arco alpino un considerevole ampliamento (+12,8%; *Grafico 1*), ancor più consistente nei comuni orientali (+19,0%) che non in quelli occidentali (4,8%); l'incremento del settore alberghiero, invece, è stato più modesto sia sul totale dei comuni alpini sia nell'arco orientale (rispettivamente +1,1% e +1,6%) mentre è stato nullo nell'arco occidentale.

Prospetto 1 – Numero di posti letto e indice di ricettività (numero di posti letto per 1000 abitanti) per tipologia di esercizio e collocazione territoriale - Anni 2007, 2012

	Numero di posti letto / Number of beds			Indice di ricettività / Accommodation index		
	Alberghieri Hotels	Extra Alberghieri Other types	Totale Total	Alberghieri Hotels	Extra Alberghieri Other types	Totale Total
2007						
Arco alpino occidentale Accommodation index	130.166	174.759	304.925	55,8	74,9	130,7
Arco alpino orientale Eastern Alpine region	293.568	224.858	518.426	151,8	116,2	268,0
Totale arco alpino Total Alpine region	423.734	399.617	823.351	99,3	93,6	192,9
ITALIA / ITALY	2.142.786	2.342.795	4.485.581	37,7	41,2	78,9
2012						
Arco alpino occidentale Accommodation index	130.113	183.088	313.201	55,0	77,5	132,5
Arco alpino orientale Eastern Alpine region	298.399	267.685	566.084	150,8	135,3	286,1
Totale arco alpino Total Alpine region	428.512	450.773	879.285	98,7	103,8	202,5
ITALIA / ITALY	2.250.704	2.511.897	4.762.601	37,9	42,3	80,2

Tourism supply: capacity in hotels and other types of accommodation and protected areas

In Italy, in 2012, there were 157,000 types of accommodation facilities (increasing 2.3% versus 2011), that offered more than 4.7 million beds (+0.4% versus 2011). The number of beds in hotels was 2.2 million (equal to 47% of total beds), a figure which is slightly lower than in 2011. Beds offered by other types of accommodation amounted to 2.5 million (53% of total beds), increasing 0.9% versus 2011.

The alpine region contributes to a great extent to the supply of beds in accommodation facilities: 879,000 beds, equal to 18.5% of Italian accommodations, are located in Alpine cities (11.9% in the Eastern Alpine region and 6.6% in the Western Alpine region; *Table 1*). Over the six years of the 2007 - 2012 period, beds available in the Alpine region increased by 6.8% (for a total of 56,000 new beds), especially thanks to the contribution of the Eastern Alpine region which, though already well positioned, increased its figure by 9.2% to 566,000 beds in 2012, while the Western Alpine region recorded a 2.7% increase, with a stock of 313,000 units.

Supply trends differ according to the type of establishment analysed. Between 2007 and 2012, the supply of beds in other types of collective accommodation – which increased also in the whole of Italy (+7.2% beds) – increased considerably in the Alpine region (+12.8%; *Chart 1*), the increase was stronger in Eastern (+19.0%) than in Western municipalities (4.8%); the increase in the hotel sector was more modest in all Alpine municipalities and in the Eastern region (+1.1% and +1.6%, respectively) while it was equal to zero in the

Table 1 – Number of beds and accommodation index (number of beds per 1000 inhabitants) per type of establishment and geographical location - Years 2007, 2012

Gli esercizi ricettivi alberghieri, infatti, dopo un leggero aumento dei posti letto tra il 2007 e il 2009, hanno teso alla stabilità, quando non al calo (che si osserva, in particolare, nel 2011 per l'arco alpino occidentale). Gli esercizi extralberghieri, invece, hanno registrato un incremento delle dotazioni per ciascuno degli intervalli temporali considerati, particolarmente pronunciato nel 2011, quando, in concomitanza del Festival della montagna, hanno aumentato i posti letto del 9,3% nell'arco alpino totale (ben 15,2% per l'arco alpino orientale).

Per effetto di tali andamenti, la composizione percentuale del numero dei posti letto per tipologia di esercizio si è modificata a vantaggio del settore extra-alberghiero: se nel 2007 l'offerta alternativa agli alberghi raccoglieva, nell'intero arco alpino, un numero di posti letto pari al 48,5%, nel 2012 essa rappresenta il 51,3% (58,5% nei comuni occidentali e 47,3% in quelli orientali).

I bed & breakfast, gli ostelli per la gioventù e gli alloggi in affitto, in particolare, sono le tre tipologie di esercizio ricettivo che hanno incrementato maggiormente il numero sia di strutture sia di posti letto (per i posti letto, tra il 2007 e il 2012, nell'ordine, +61%, +53% e +30% per l'intero arco alpino). Arco alpino occidentale ed orientale si caratterizzano per profili di offerta extralberghiera piuttosto diversificati, con una maggiore ricettività in termini di posti letto in campeggi e villaggi turistici nell'arco occidentale (61% versus 29%) e, viceversa, una maggiore offerta di alloggi in affitto nell'arco orientale rispetto a quello occidentale (44% vs. 13%).

Nel 2012, l'indice di ricettività – che esprime la capacità potenziale di ospitare turisti rispetto al numero di residenti – è molto più elevato nell'arco alpino che nel totale del territorio italiano (203 contro 80 posti letti ogni 1000 abitanti) e risulta particolarmente alto per l'arco alpino orientale (286), e più contenuto per i

Western region.

Hotels, after a slight increase in beds between 2007 and 2009, tended to stability or to a decrease (which was recorded, in particular, in 2011 for the Western Alpine region). Other types of collective accommodation recorded an increase in beds for each of the time intervals analysed, which was particularly strong in 2011 when, simultaneously with the Mountain Festival, beds increased by 9.3% in the Alpine region as a whole (15.2% for the Eastern Alpine region).

Because of these developments, the percentage breakdown of the number of beds by type of establishment changed to the benefit of other types of collective accommodation: while in 2007 other types of collective accommodation recorded a number of beds equal to 48.5% in the whole Alpine region, in 2012 they accounted for 51.3% (58.5% in the Western municipalities and 47.3% in the Eastern municipalities).

Bed & breakfasts, youth hostels and rental homes, in particular, are the three types of accommodation that mainly increased in terms of facilities and beds (with respect to beds, between 2007 and 2012, +61%, +53% respectively and +30% for the whole Alpine region). The Western and the Eastern Alpine region are characterized by quite diverse types of accommodation, with more beds in camping sites and resorts in the Western region (61% versus 29%), while the supply of rental homes is greater in the Eastern region compared to the Western region (44% vs. 13%).

In 2012, the accommodation index - which expresses the potential capacity to host tourists compared to the number of residents - was far higher in the Alpine region than in the whole of Italy (203 vs. 80 beds per 1000 inhabitants) and was particularly high in the

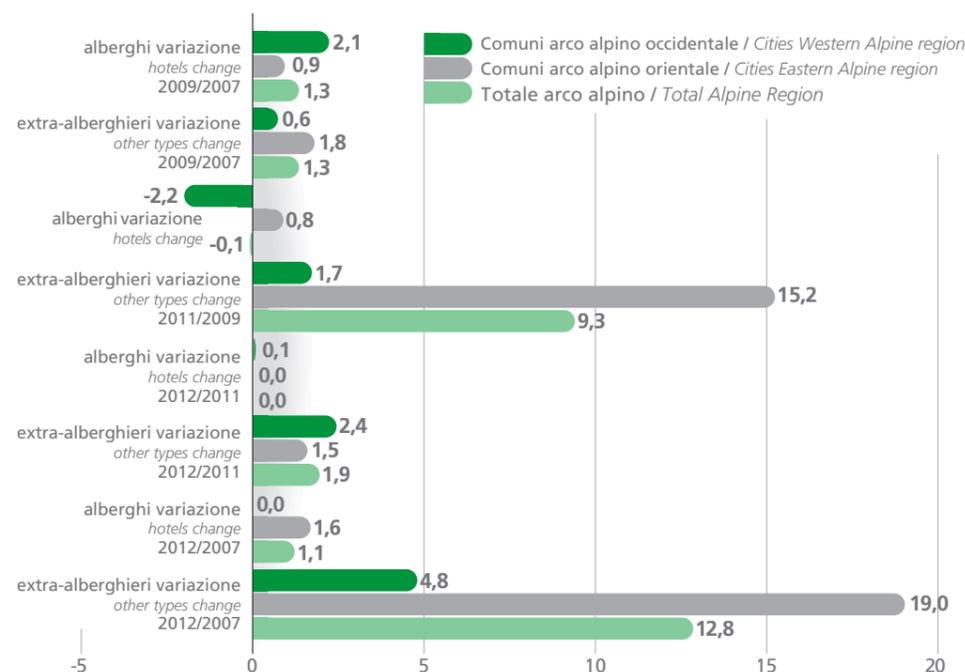


Grafico 1 - Variazioni percentuali nella dotazione di posti letto per tipologia di esercizio e collocazione territoriale Anni 2007-2012

Chart 1 – Percentage changes in the breakdown of beds by type of establishment and geographical location Years 2007-2012

comuni dell'arco alpino occidentale (132). Nonostante il dato sia in crescita in tutte e due le destinazioni, molto si potrebbe ancora fare per promuovere l'offerta in termini di ricettività nell'intero arco alpino: infatti, il dato delle province di Trento e Bolzano e della Valle d'Aosta, circoscrizioni territoriali che hanno puntato sul turismo come fonte di reddito e di lavoro per la popolazione residente, raggiunge nel 2012, rispettivamente, il valore di 320, 437 e 417 posti letto per 1000 abitanti.

Il dimensionamento dell'offerta non può d'altra parte prescindere dai fenomeni di stagionalità della domanda turistica, ad oggi ancora concentrata in picchi stagionali (estate e inverno, per il turismo in montagna). Sarebbe piuttosto auspicabile valorizzare l'offerta turistica seguendo la via della diversificazione e della destagionalizzazione, promuovendo il turismo nell'arco alpino anche in quei mesi in cui l'utilizzazione degli esercizi ricettivi è scarsa, formando figure professionali specifiche del settore turistico, sviluppando ulteriormente un'offerta alternativa alla tradizionale e incoraggiando un turismo basato sulla promozione della natura.

La creazione e la conservazione di aree naturali protette rappresenta uno strumento di grande rilevanza per l'organizzazione della tutela dell'ambiente e del paesaggio e, più specificatamente, per la salvaguardia della flora e della fauna locale e, dunque, della biodiversità. La valorizzazione del patrimonio naturale svolge inoltre un ruolo di richiamo da un punto di vista strettamente turistico: "le aree protette sono un elemento fondamentale del prodotto turistico di una destinazione. Un elevato valore sul piano della biodiversità aiuta a garantire la sostenibilità delle aree naturali, giova all'immagine della destinazione e costituisce un'attrattiva per i turisti" (Unione Europea, 2013, *Il Sistema europeo di indicatori per il turismo per destinazioni sostenibili* – TOOLKIT, http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/sustainable-tourism/indicators/documents_indicators/eu_toolkit_indicators_en.pdf).

La quota di superficie territoriale coperta dalle aree protette (Euap Rete e Natura 2000) - che nel complesso in Italia, nel 2012, rappresenta il 21,6% - mostra una certa variabilità geografica, passando da valori superiori al 30% per regioni quali l'Abruzzo, la regione in assoluto più ricca di aree sottoposte a tutela (37%), la Campania (35%) e la Valle d'Aosta (30%), a valori decisamente più bassi per regioni quali l'Emilia Romagna (12%), la Toscana (15%) e la Lombardia (16%).

L'arco alpino, con oltre 52.000 chilometri quadrati di aree protette, presenta un rapporto tra superficie protetta e territorio complessivo nettamente superiore alla media italiana (29%). Più in particolare, l'arco alpino occidentale, con un'incidenza di superfici protette pari al 30%, si colloca ai primi posti della graduatoria italiana, immediatamente seguito dall'arco alpino orientale (28%), dimostrando come la conservazione della varietà naturale che contraddistingue queste aree rappresenti un obiettivo importante non solo ai fini della salvaguardia degli ecosistemi e dunque della sostenibilità ambientale, ma anche di quella turistica.

Eastern Alpine region (286), while it was lower in the municipalities of the Western Alpine region (132). While figures are growing in both destinations, much can still be done to promote supply in terms of accommodation in the whole Alpine region: figures regarding the provinces of Trento and Bolzano and the Valle d'Aosta region, geographical districts that have selected tourism as a source of income and jobs for the resident population, reached in 2012 320, 437 and 417 beds per 1000 inhabitants, respectively.

However, supply cannot be sized without taking into account the seasonal spread of tourism demand, still concentrated in peak seasons (summer and winter, for mountain tourism). Tourism could be enhanced by means of a diversification of supply and through the reduction of seasonal variation, promoting tourism in the Alpine region also in those months when accommodation is poorly used, by training tourism industry professionals, by further developing alternative offers to conventional ones and by encouraging tourism based on the promotion of nature.

*Establishing and preserving protected natural areas is a major tool to organize environment and landscape protection and, more specifically, to protect local plants and wildlife and, therefore, biodiversity. Besides, the enhancement of our natural heritage is attractive from a strictly tourist viewpoint: "Protected areas are a key asset of a destination's tourism product. High biodiversity helps ensure the sustainability of natural areas, benefits the destination's image and is attractive to tourists" (European Union, 2013, *The European Tourism Indicator System for Sustainable Destinations* – TOOLKIT, http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/sustainable-tourism/indicators/documents_indicators/eu_toolkit_indicators_en.pdf).*

The amount of land covered by protected areas (Euap Rete e Natura 2000) – which amounted to 21.6% in Italy as a whole in 2012 - is variable from a geographical viewpoint and goes from more than 30% in regions such as Abruzzo, the richest region in protected areas (37%), Campania (35%) and Valle d'Aosta (30%), to lower values for regions such as Emilia Romagna (12%), Tuscany (15%) and Lombardy (16%).

The Alpine region, with more than 52,000 square km of protected areas, shows a ratio between protected and total area which is clearly higher than the Italian average (29%). More specifically, the Western Alpine region, with an amount of protected areas equal to 30%, is at the top of the Italian ranking, immediately followed by the Eastern Alpine region (28%), which proves that the preservation of the natural variety that characterizes these areas is a significant objective not just in terms of ecosystem protection and therefore of environmental sustainability, but also with a view to tourism sustainability.

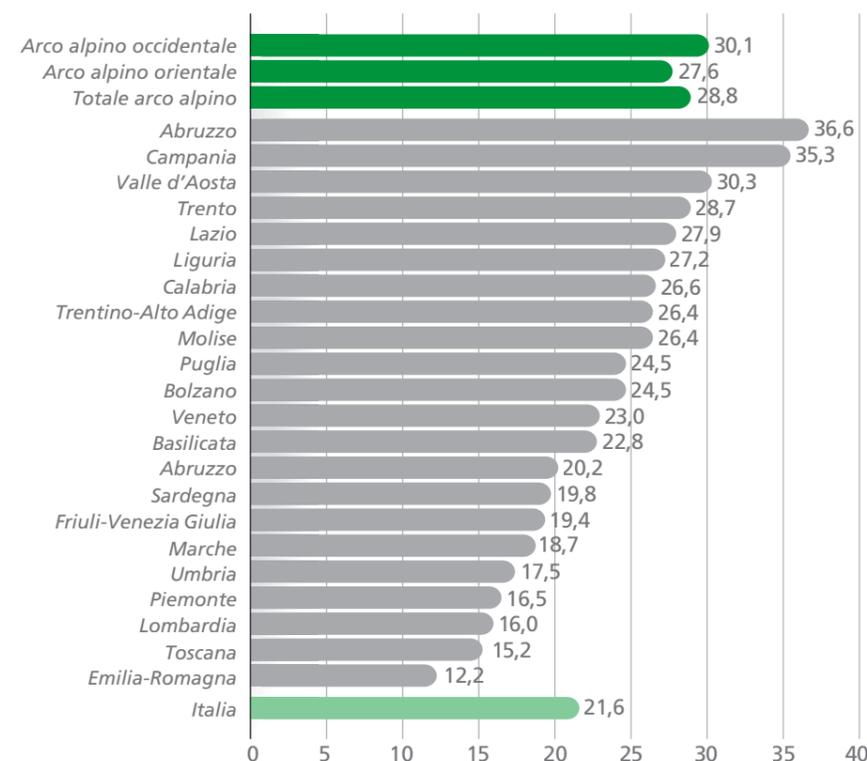


Grafico 2 - Aree terrestri protette (in percentuale sulla superficie territoriale totale) per collocazione territoriale Anno 2012

Chart 2 – Protected areas (as a percentage of the whole area) by geographical location Year 2012

La domanda: arrivi, presenze, permanenze e sostenibilità

Nel 2012 le presenze dei clienti nel complesso degli esercizi ricettivi dell'arco alpino (*Prospetto 2*) ammontano a circa 97,7 milioni (nel 2007 erano 85,5 milioni): il 68,2% concentrate nelle Alpi orientali e il 31,8 in quelle occidentali. Gli arrivi sono stati 24,3 milioni (erano 18,6 milioni nel 2007).

Negli esercizi alberghieri sono state rilevate circa 65,6 milioni di presenze e 18,5 milioni di arrivi, in aumento, rispettivamente, del 27% e del 10% sul 2007. Negli esercizi extralberghieri gli arrivi sono stati 5,8 milioni per un numero di presenze di 32,2 milioni (+15,4% e +29,6% rispetto al 2007). Confrontando il 2012 con l'anno precedente, a fronte di una sostanziale stabilità delle presenze (-1,5% per l'arco alpino occidentale e +1,2% per l'arco alpino orientale), si riscontra un leggero aumento degli arrivi (+1,8 ad ovest e +2,5 ad est). Tra il 2007 e il 2012 la permanenza media cala sia negli esercizi alberghieri (da 3,8 giorni a 3,5), sia negli esercizi extralberghieri passando da 5,9 giorni a 5,6 (*Prospetto 3*). Si accentua la differenza nella permanenza media tra i due versanti alpini a esclusivo vantaggio dell'arco alpino orientale: nel 2012 i turisti passano in media 3,3 giornate nei comuni dell'arco alpino occidentale e 4,5 in quelli dell'arco alpino orientale (rispettivamente 2,8 giornate in alberghi e 4 in strutture extralberghieri a Ovest e 4,9 giornate e 6 giorni a Est).

Collegando i dati di presenze con i dati sulla disponibilità ricettiva di posti letto è possibile calcolare l'indice di utilizzazione lorda delle strutture ricettive, che fornisce informazioni sulla probabilità di un posto letto di essere

Demand: arrivals, overnight stays, stays and sustainability

In 2012, overnight stays of customers in all accommodation establishments of the Alpine region (*Chart 2*) amounted to approx. 97.7 million (85.5 million in 2007): 68.2% in the Eastern Alps and 31.8 in the Western Alps. Arrivals amounted to 24.3 million (18.6 million in 2007).

Approx. 65.6 million overnight stays and 18.5 million arrivals were recorded in hotels, increasing by 27% and 10% over 2007, respectively. In other types of collective accommodation arrivals amounted to 5.8 million, with 32.2 million overnight stays (+15.4% and +29.6% versus 2007). If we compare 2012 with the previous year, while overnight stays were substantially stable (-1.5% for the Western Alpine region and +1.2% for the Eastern Alpine region), arrivals slightly increased (+1.8 in the west and +2.5 in the east). Between 2007 and 2012 the average length of stay decreased in hotels (from 3.8 to 3.5 days), and in other types of collective accommodation, from 5.9 to 5.6 days (*Table 3*). The gap in the average stay between the two Alpine sides increased to the benefit of the Eastern Alpine region: in 2012 tourists spent on average 3.3 days in the cities of the Western Alpine region and 4.5 in those of the Eastern Alpine region (2.8 days in hotels and 4 in other types of accommodation in the West and 4.9 days and 6 days in the East, respectively).

The gross utilisation index of commercial accommodation can be calculated by connecting data regarding overnight stays with data on the availability of beds,

Prospetto 2 – Numero di arrivi e presenze per tipologia di esercizio e collocazione territoriale- Anni 2007, 2012

	Arrivi/ Arrivals			Presenze / Overnight Stays		
	Alberghieri Hotels	Extra Alberghieri Other types	Totale Total	Alberghieri Hotels	Extra Alberghieri Other types	Totale Total
2007						
Arco alpino occidentale <i>Accommodation index</i>	5.209.716	1.493.321	6.309.382	17.316.484	8.453.143	24.357.973
Arco alpino orientale <i>Eastern Alpine region</i>	9.366.344	2.952.463	12.300.873	41.807.815	19.408.510	61.152.022
Totale arco alpino <i>Total Alpine region</i>	14.576.060	4.445.784	18.610.255	59.124.299	27.861.653	85.509.995
ITALIA / ITALY	78.051.422	18.098.661	91.780.827	254.328.742	122.313.009	354.138.210
2012						
Arco alpino occidentale <i>Accommodation index</i>	7.226.485	2.122.414	9.348.899	20.592.426	10.496.600	31.089.026
Arco alpino orientale <i>Eastern Alpine region</i>	11.281.622	3.638.648	14.920.270	44.993.535	21.657.892	66.651.427
Totale arco alpino <i>Total Alpine region</i>	18.508.107	5.761.062	24.269.169	65.585.961	32.154.492	97.740.453
ITALIA / ITALY	81.452.772	20.534.424	101.987.196	253.154.682	122.766.587	375.921.269

occupato da un turista in un periodo di riferimento, consentendo di monitorare il rapporto tra domanda e offerta turistica.

L'indice di utilizzazione lorda dei posti letto, per il 2012, è pari a 27,2 posti letto utilizzati ogni 1000 per l'arco alpino occidentale, e 32,3 per l'arco alpino orientale, per una media di 30,5 per le Alpi. I più elevati tassi di utilizzazione dell'arco alpino orientale possono essere messi in relazione alla presenza di politiche di consumo del prodotto turistico maggiormente diversificate, che riescono ad accogliere la domanda di turismo anche fuori stagione (pacchetti termali, viaggi last minute, prima neve, vacanze pasquali, ecc).

L'utilizzazione varia tra esercizi alberghieri ed extralberghieri: negli alberghi e simili l'indice è di 41,0 posti letto occupati nel 2012, con differenze modeste tra Alpi occidentali e Alpi orientali. Per gli esercizi extralberghieri, invece, l'indice di utilizzazione assume valori assai più contenuti (19,5 posti letto), con un'utilizzazione maggiore nell'arco alpino orientale (22,5) che in quello occidentale (15,7).

I valori sono sostanzialmente più alti del dato medio dell'Italia per ogni tipologia di esercizio ricettivo e per tutte e due le circoscrizioni alpine e gli andamenti nel tempo dell'indicatore mostrano una sostanziale stabilità per le regioni alpine, fatta eccezione per l'incremento di utilizzazione registrato dal settore alberghiero nell'arco alpino occidentale.

L'indice di intensità turistica (numero di presenze per 1.000 abitanti) esprime una misura dell'impatto sociale e culturale del turismo, focalizzando l'attenzione sugli effetti del fenomeno turistico sui residenti e sul patrimonio culturale della destinazione. Il numero di presenze

Table 2 – Number of arrivals and overnight stays by type of establishment and geographical location - Years 2007, 2012

which provides information on the likelihood that a bed is occupied by a tourist in a specific period of reference, thus monitoring the relationship between tourism demand and supply.

The gross utilisation index of beds in 2012 amounted to 27.2 beds used out of 1000 in the Western Alpine region and 32.3 in the Eastern Alpine region, with a 30.5 average for the Alps. Higher utilisation rates in the Eastern Alpine region can be related to the existence of more diversified policies for the consumption of tourism products, which succeed in meeting tourism demand also out of season (spa packages, last minute travels, early snow, Easter holidays, etc.).

Patterns of use vary between hotels and other types of accommodation: in hotels and similar types of accommodation, the index amounted to 41.0 occupied beds in 2012, with little differences between Western and Eastern Alps. With respect to other types of accommodation, the utilisation index recorded much lower values (19.5 beds), with a greater use in the Eastern Alpine region (22.5) than in the Western Alpine region (15.7).

Values are substantially higher than the Italian average for every type of accommodation and for both Alpine districts, and indicator trends over time show substantial stability in the Alpine regions, with the exception of an increase in utilisation recorded by hotels in the Western Alpine region.

The tourism intensity index (number of overnight stays per 1,000 inhabitants) is a measure of the social and

Prospetto 3 – Indici di permanenza media (numero medio di notti per arrivo) e di utilizzazione lorda (presenze per 1000 letti/anno disponibili) per tipologia di esercizio e collocazione territoriale- Anni 2007, 2012

	Indice di permanenza media Average stay index			Indice di utilizzazione lorda Gross utilisation index		
	Alberghieri Hotels	Extra Alberghieri Other types	Totale Total	Alberghieri Hotels	Extra Alberghieri Other types	Totale Total
2007						
Arco alpino occidentale <i>Accommodation index</i>	3,0	5,3	3,6	36,4	13,3	21,9
Arco alpino orientale <i>Eastern Alpine region</i>	4,2	6,2	4,7	39,0	23,6	32,3
Totale arco alpino <i>Total Alpine region</i>	3,8	5,9	4,3	38,2	19,1	28,5
ITALIA / ITALY	3,2	6,5	3,9	32,5	14,3	21,6
2012						
Arco alpino occidentale <i>Accommodation index</i>	2,8	4,9	3,3	43,4	15,7	27,2
Arco alpino orientale <i>Eastern Alpine region</i>	4,0	6,0	4,5	41,3	22,2	32,3
Totale arco alpino <i>Total Alpine region</i>	3,5	5,6	4,0	41,9	19,5	30,5
ITALIA / ITALY	3,1	6,0	3,7	30,8	13,4	21,6

rapportato agli abitanti è una misura delle pressioni reali che il fenomeno turistico induce all'interno della comunità, in termini di surplus di servizi e infrastrutture (trasporti, approvvigionamento idrico ed alimentare, smaltimento di acque reflue e di rifiuti, strutture per tempo libero) che sarebbe necessario per colmare l'ampliamento della domanda dovuto alla fluttuazione delle presenze.

Le strutture extra-alberghiere generano una forma di turismo più sostenibile rispetto alla ricettività alberghiera. Nei campeggi, ad esempio, l'occupazione del suolo non è irreversibile, mentre gli alloggi in agriturismo o in case private appartengono generalmente a strutture polifunzionali, le cui infrastrutture e servizi non sono asserviti esclusivamente alla presenza turistica. In entrambe le tipologie, inoltre, i consumi pro capite di acqua e di elettricità sono sensibilmente inferiori a quelli alberghieri.

L'indice di intensità turistica risulta complessivamente stabile nel profilo medio nazionale e in crescita per i comuni alpini (Grafico 3). L'intensità turistica dell'arco alpino registra, inoltre, in tutti gli anni di osservazione, valori superiori, non solo alla media italiana, ma anche rispetto a tutte le regioni, ad eccezione di Valle d'Aosta e Trentino Alto-Adige, che partecipano integralmente alla sua definizione territoriale. Il rilevante contributo dei comuni delle Alpi si coniuga con la particolare diffusione, in tali zone, di buone pratiche di turismo sostenibile (tra cui, Parcheggi e bus navetta nel Parco Naturale di Paneveggio-Pale di San Martino, val Genova e Alpe di Siusi, l'Albergo diffuso, Parco dell'Adamello Brenta, il Club Qualità Parco, Consorzio Gallo Rosso mix turismo

Table 3 – Average stay index (average number of overnight stays per arrival) and gross utilisation index (overnight stays per 1000 available beds/year) by type of establishment and geographical location - Years 2007, 2012

cultural impact of tourism, and focuses on the effects of tourism on residents and on the cultural heritage of a destination.

The number of overnight stays compared to inhabitants is a measure of the actual pressures caused by tourism in the community, in terms of the surplus of services and infrastructures (transport, water and food supply, wastewater discharge and waste disposal, leisure facilities) that would be needed to meet the increasing demand caused by a fluctuation in overnight stays.

Other types of collective accommodation generate a more sustainable form of tourism than hotels. In camping sites, for example, soil occupancy is not irreversible, while rooms in farms or private homes generally belong to multifunctional facilities, whose infrastructures and services are not exclusively used by tourists. In both cases, per capita water and electricity consumption is clearly lower than in hotels.

The tourism intensity index remained stable in the Italian average profile while it grew in Alpine municipalities (Chart 3). Tourism intensity of the Alpine region was higher also in all the years analysed, not only than Italian average but also with respect to all the regions, with the exception of Valle d'Aosta and Trentino Alto-Adige, that fully belong to this territory. The relevant contribution of Alpine municipalities is associated with the specific presence, in these areas, of good practices of sustainable tourism (among which, Parking places and shuttle buses in the Parco Naturale di Paneveggio-Pale di San Martino, Val Genova and Alpe di Siusi, Albergo diffuso, Adamello

e agricoltura, Menu salvaclima, ecc), in linea con le indicazioni europee.

L'acqua è una risorsa vitale per il turismo. Il turismo è un notevole consumatore d'acqua: nelle destinazioni in cui c'è carenza d'acqua, infatti, un maggior utilizzo idrico può procurare serie difficoltà alla popolazione locale. L'indicatore proposto, pur non essendo una misura diretta del consumo d'acqua potabile per pernottamento turistico, rappresenta un indicatore di consumi idrici, esprimendo il numero medio di litri di acqua consumata per abitante. Come è possibile apprezzare dal grafico che segue, nella dorsale alpina, il consumo di acqua per abitante è superiore a quello medio italiano (Grafico 4), sintomo di una maggiore pressione esercitata dal turismo sulle risorse idriche.

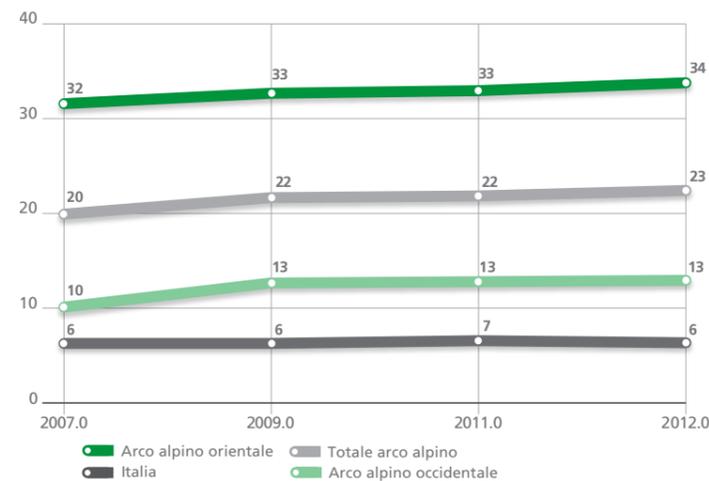


Grafico 3 - Indice di intensità turistica (presenze per 1.000 abitanti) per collocazione territoriale- Anni 2007-2012

Chart 3 - Tourism intensity index (overnight stays per 1,000 inhabitants) by geographical location - Years 2007-2012

Brenta Park, Club Qualità Parco, Consorzio Gallo Rosso tourism and agriculture mix, climate saving menus, etc.), in line with European indications.

Water is a vital resource for tourism. Tourism is a great water consumer: where water supply is poor, higher water use can cause serious problems to the local population. The suggested indicator, while not being a direct measure of drinking water consumption per tourist overnight stays, represents an indicator of water consumption, and expresses the average number of litres of water consumed per inhabitant. As can be appreciated in the following chart, water consumption per inhabitant in the Alpine area is higher than Italian average (Chart 4), which shows the higher pressure exercised by tourism on water resources

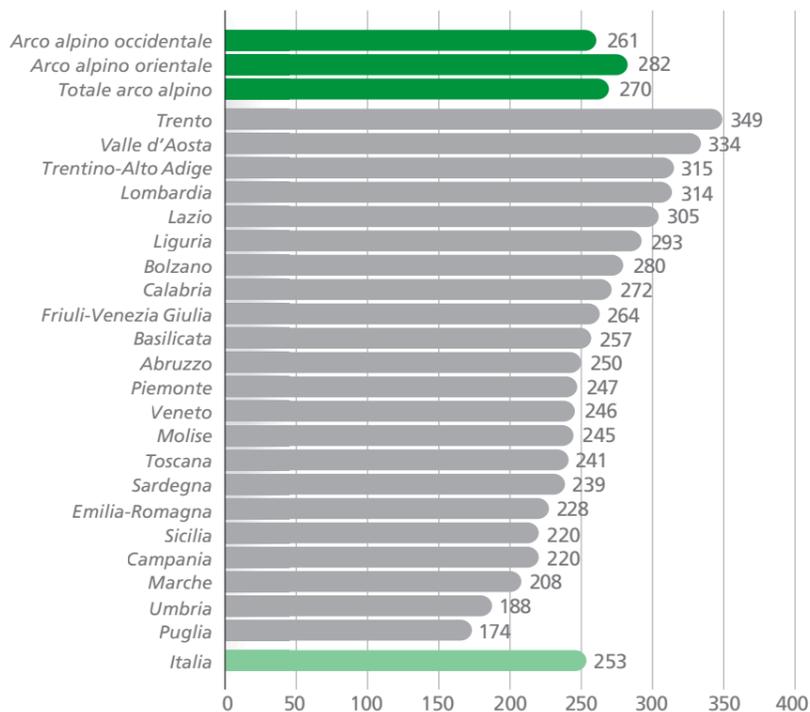


Grafico 4 - Numero medio di litri di acqua consumata per abitante - Anno 2008

Chart 4 - Average number of litres of water per inhabitant - year 2008

L'avvio di una riflessione

Pur operando nei limiti metodologici di cui si è fatto cenno all'inizio di questo paragrafo, risulta evidente l'utilità di un corretto utilizzo degli indicatori nell'analisi della situazione attuale di una destinazione turistica, soprattutto in un'ottica strategica di competitività sostenibile. Ad un livello territoriale superiore, come quello qui adottato che fa riferimento a due macroaree dell'arco alpino italiano, emergono con evidenza i fattori di differenziazione dei rispettivi percorsi turistici e le specifiche connotazioni di presenza sul mercato.

In questo work in progress si è fatto riferimento ad alcuni indicatori base, utilizzabili in qualsiasi contesto di analisi, sicuramente non sufficienti ma indicativi nel momento in cui si avvia attorno ad essi una approfondita riflessione. In sintesi si è qui fatto riferimento ai seguenti 8 indicatori:

a) indicatori di offerta

- indice di ricettività (numero di posti letto per 1000 abitanti) che può essere considerato una proxy dell'importanza del turismo nell'economia locale;
- la struttura (in termini di composizione percentuale) della ricettività dell'area;
- la presenza e la consistenza di aree naturali protette, come fattore rilevante per l'immagine della destinazione

b) indicatori di domanda

- la permanenza media;
- il trend nell'intervallo temporale 2007-2012;
- l'indice di intensità turistica (le presenze rapportate al numero dei residenti)

c) indicatori di rapporto fra domanda e offerta

- indice di utilizzazione lorda delle strutture ricettive

d) indicatore di sostenibilità delle risorse naturali

- consumo procapite (riferito al numero dei residenti) di acqua potabile.

Una particolare attenzione va a nostro avviso riservata all'analisi della struttura dell'offerta ricettiva, anche semplicemente sotto l'aspetto della percentuale di posti letto nelle strutture alberghiere e in quelle extralberghiere, per una serie di motivazioni: la copertura di un più ampio target di domanda e di mercato; una più diffusa presenza di microimprenditorialità turistica nella destinazione; un differente impatto nell'uso del territorio; un diverso livello di consumo delle risorse (acqua ed elettricità ad esempio).

Food for Thought

While in presence of the limitations mentioned at the beginning of this section, the correct use of indicators in the analysis of the current situation of a tourist destination is clearly useful, especially from the strategic viewpoint of sustainable competitiveness. At a higher territorial level, like the one adopted here which refers to two macroareas in the Italian Alpine region, the factors that differentiate the relevant tourism development and the specific features of their presence in the marketplace appear rather clear.

In this work in progress, some basic indicators were mentioned, that can be used for any analytical framework, which are not sufficient but can be used as reference when a more profound analysis is started around them. In a nutshell, the following 8 indicators were mentioned:

a) supply indicators

- accommodation index (number of beds per 1000 inhabitants) that can be considered as a proxy for the significance of tourism in local economy;
- structure (in terms of percentage breakdown) of accommodation in the area;
- existence and amount of protected natural areas, as a relevant factor for the destination's image

b) demand indicators

- average stay;
- trend in the 2007-2012 time period;
- index of tourism intensity (overnight stays compared to the number of residents)

c) indicators of the relationship between supply and demand

- index of gross utilization of commercial accommodation

d) indicators of sustainability of natural resources

- drinking water per capita consumption (with reference to the number of residents).

In our opinion, specific focus should be devoted to the analysis of the structure of the accommodation supply, even simply from the viewpoint of the percentage of beds in hotels and in other types of accommodation, for a series of reasons: the coverage of a wider demand and market target; a more widespread presence of tourism micro-businesses at the destination; a different impact in the use of the land; a different level of consumption of resources (water and electricity, for example).

AMBIENTE E PAESAGGIO

Environment and Landscape

Ambiente e Paesaggio

Il *paesaggio* ha assunto negli ultimi anni, in particolare dopo la Convenzione Europea (CEP, CoE, 2000), un ruolo strategico per la qualità della vita e del territorio, con l'introduzione di una concezione che va ben oltre gli aspetti estetici ed ecologici, in una nuova visione volta ad integrare questi aspetti con quelli culturali, identitari ed economici.

Secondo la definizione più consolidata ed ampiamente condivisa, ovvero quella indicata dalla CEP, sia nella direzione di studiare il paesaggio che in quella rivolta ad intervenire su di esso, il "*Paesaggio designa una determinata parte di territorio, così come è percepita dalle popolazioni, il cui carattere deriva dall'azione di fattori naturali e/o umani e dalle loro interrelazioni*" (Art. 1,a).

Secondo tale definizione il paesaggio costituisce la sintesi di diversi aspetti: natura, cultura, identità e, elemento importante e innovativo, anche economia.

L'estensione del concetto di paesaggio a tutto il territorio, (altra innovazione introdotta dalla Convenzione secondo cui intendere come paesaggio tanto le forme eccellenti, quanto quelle ordinarie e quotidiane, degradate, naturali, rurali, urbane, peri-urbane del territorio) comporta, da parte della stessa Convenzione, l'associazione del paesaggio al concetto della *complessità*, in funzione della quale vengono individuate per il paesaggio in questione *azioni articolate, di protezione per conservare e mantenere, di pianificazione per valorizzare, ripristinare, creare nuovi paesaggi e di gestione per guidare le trasformazioni, ovvero interventi non solo vincolistico programmatori, ma proiettati al progetto e alla sua realizzazione.*

Turismo sostenibile/Turismo responsabile

Tenuto conto che:

- i) il turismo rappresenta uno dei settori economici maggiormente in crescita a livello mondiale;
 - ii) nel quadro del turismo internazionale per macroaree di destinazione, l'Europa è la meta più visitata;
 - iii) le attività legate all'organizzazione efficiente dei beni naturali e culturali, ivi incluso il turismo, assumono un significato ed un ruolo fondamentale per lo sviluppo economico di località, regioni e nazioni, particolarmente di quelle (come l'Italia e l'Europa più in generale) ricche di beni ambientali, culturali, paesaggistici, storici e artistici;
- diventano allora centrali gli aspetti, le caratteristiche ed i loro rapporti con l'ambiente ed il paesaggio propri del turismo naturalistico e del patrimonio identitario, quali espressione del concetto, più generale, di *turismo sostenibile* (concetto che deriva direttamente da quello più generale di "sviluppo sostenibile") intesi come

Environment and Landscape

In recent years, especially following the European Convention (ELC, CoE, 2000), landscape has taken on a strategic role for the quality of life and of the territory. This new vision goes far beyond the simple aesthetic and ecological aspects, and integrates also cultural, economic and identity elements.

According to the most established and widely shared definition, indicated by the ELC, with respect to landscape studies and actions on the landscape, "Landscape means an area, as perceived by people, whose character is the result of the action and interaction of natural and/or human factors"(Art. 1, a).

According to this definition, landscape includes several aspects: nature, culture, identity and economy, an important and innovative element.

The concept of landscape applies to the entire territory (this is another innovation introduced by the Convention according to which landscape covers outstanding, ordinary and everyday, degraded, natural, rural, urban, and peri-urban forms of the territory), consequently, the Convention associates landscape with the concept of complexity. In this respect, articulated actions are identified for landscape, in terms of protection to conserve and maintain, planning to enhance, restore, create landscapes, and management to guide changes, therefore actions are not only connected with limitations and plans, but are aimed at a project and its implementation.

Sustainable Tourism/Responsible Tourism

Keeping in mind that:

- i) *tourism is one of the fastest growing economic industries in the world;*
- ii) *within the framework of international tourism, broken down into macroareas, Europe is the most visited destination;*
- iii) *activities linked to an efficient organization of natural and cultural heritage, including tourism, play a significant and fundamental role for the economic development of sites, regions and nations, particularly those (such as Italy and Europe more in general) with a rich environmental, cultural, landscape, historic and art heritage;*

the elements and features of nature tourism and of the heritage that shape local identity play a central role, as well as their relationships with the environment and the landscape, which express the more general concept of sustainable tourism (a concept that is directly derived from the more general concept of "sustainable development") which represent significant elements and are a solid backbone for the social and economic dynamics in the Alpine region in particular.

componenti importanti e solide ossature per le dinamiche sociali ed economiche dell'arco alpino in particolare. Come affermato dalla UNWTO (United Nations World Tourism Organization) un turismo è inteso come sostenibile "se incontra le necessità del turista di oggi e dei territori che lo ospitano proteggendo e permettendo le stesse possibilità nel futuro. Deve portare alla gestione di tutte le risorse in modo tale che le necessità economiche, sociali ed estetiche possano essere soddisfatte mantenendo l'integrità culturale, i processi ecologici essenziali, le diversità biologiche e il sistema al miglioramento della qualità della vita".

Ancora più esplicito è il concetto di turismo sostenibile espresso dalla UE: "Il turismo sostenibile è un turismo che contribuisce validamente alla vita economica e sociale, senza arrecare danni all'ambiente e alle culture locali. Sostenibilità significa quindi affari e successo economico; protezione, conservazione e sviluppo dell'ambiente; responsabilità sociale. Questi tre aspetti sono interdipendenti. I limiti delle risorse naturali, economiche e sociali e la loro capacità di rigenerarsi definiscono la sostenibilità economica del settore del turismo. Il successo economico delle attività del settore determina i vantaggi ambientali e sociali che il turismo può generare. Lo sviluppo sostenibile del turismo è legato alla crescita della qualità piuttosto che della quantità. La consapevolezza del turista circa la qualità rappresenta un prerequisito anche per lo sviluppo sostenibile in cui sostenibilità e qualità devono necessariamente integrarsi. Entrambe sono indispensabili per la competitività del settore turistico. La competitività delle destinazioni turistiche e delle imprese esige efficienza per compensare la sostenibilità e assicurare un ritorno economico sostenibile. D'altro lato la qualità della forza lavoro, il rispetto per la società locale e un minore impatto sull'ambiente, liberano i capitali necessari per la gestione efficiente delle risorse".

Come noto, sono in sorprendente crescita, a livello mondiale, modelli di turismo sensibili agli aspetti ambientali-ecologici che sperimentano formule nuove di ricettività basate sulla valorizzazione del patrimonio e delle risorse per lo sviluppo dell'economia locale. Il turismo, per essere sostenibile, ovvero, per rispondere all'esigenza di mantenere le stesse opportunità ricreative per le generazioni future e migliorare, contemporaneamente, le condizioni sociali, culturali ed ecologiche delle località ospitanti, deve necessariamente porsi *obiettivi strategici eterogenei*: oltre a raggiungere apprezzabili standard qualitativi nei servizi offerti, deve, infatti, tutelare o migliorare il patrimonio naturalistico locale, rispettare tradizioni, costumi e stili di vita locali, produrre effetti positivi sui principali indicatori socio-economici, come l'istruzione, l'occupazione, ed il tasso di imprenditorialità giovanile.

Un sistema turistico sostenibile deve, pertanto, gestire le risorse in modo tale da soddisfare le esigenze economiche e sociali contribuendo a creare un benessere socio-culturale, mantenere l'integrità culturale, rafforzare le culture locali, prevedere strutture abitative ed infrastrutturali contenute ed armonicamente inserite nel paesaggio locale; deve, infine, assumere un carattere di *reversibilità* rispetto

According to the UNWTO (United Nations World Tourism Organization) tourism can be defined as sustainable "when it meets the needs of present tourists and host regions while protecting and enhancing opportunity for the future. It is envisaged as leading to management of all resources in such a way that economic, social and aesthetic needs can be fulfilled while maintaining cultural integrity, essential ecological processes, biological diversity and life support systems".

The concept of sustainable tourism expressed by the EU is even more explicit: "Sustainable tourism is tourism that is economically and socially viable without detracting from the environment and local culture. It means business and economic success, environmental containment, preservation and development, and responsibility towards society. These three facets are interdependent. The limits of the natural, economic, and social resource base and their capacity to regenerate define the economic sustainability of tourism. The economic success of tourist businesses determines the environmental and social benefits that tourism can generate. Sustainable tourism development is linked to a growth in quality rather than in quantity. Quality consciousness of tourists is also a prerequisite for sustainable development, and both sustainability and quality need to be integrated. They are indispensable for the competitiveness of the tourism sector. The competitiveness of tourism enterprises and tourist destinations requires efficiency that can pay for sustainability and an optimal sustainable yield. In turn, quality of the workforce, regard for the local society, and a lower impact on the environment set free money for resource efficiency".

As is well known, tourism models, which are sensitive to environmental and ecological issues, are surprisingly growing in the world. They experiment new types of accommodation that enhance heritage and resources for the development of local economy.

In order to be sustainable, that is, to meet the need to maintain the same recreational opportunities for future generations while simultaneously improving the social, cultural and ecological situation of host regions, tourism must necessarily have heterogeneous strategic objectives: in addition to achieving good quality standards in the services it offers, it must also protect or improve local natural heritage, respect local traditions, customs and lifestyles, produce positive effects on the main social and economic indicators, such as education, employment and the number of young entrepreneurs.

A sustainable tourist system must therefore manage resources in order to fulfil economic and social requirements and help create social and cultural wellbeing, maintain cultural integrity, strengthen local cultures, feature a limited number of dwelling facilities and infrastructures which are harmonically included in the local landscape; it must finally be able to make those changes reversible which inevitably tourist activities cause to the environment and the landscape. It must also have a feature which is represented by

a quelle che sono le modifiche che inevitabilmente l'attività turistica produce sull'ambiente e sul paesaggio. Deve, inoltre, rispondere alla caratteristica rappresentata dalla lunghezza dell'orizzonte temporale, spesso estesa, ovvero, all'attesa necessaria (anni spesso decenni) cui i sistemi turistici devono sottoporsi prima di poter osservare risultati tangibili rispetto alla loro positiva incidenza sugli equilibri ecologici, sulle culture e sulle strutture sociali locali.

In tal senso, il turismo sostenibile si configura, anche, come turismo responsabile che, nel rispetto dell'ambiente e del paesaggio, non rifiuta ogni prospettiva di progresso economico, bensì mira alla promozione di una crescita costante e sostenibile, tale da soddisfare in modo equo le necessità e le aspirazioni delle generazioni presenti e future attraverso l'integrazione dello sviluppo con la salvaguardia dei beni naturali e culturali.

Come evidenzia la stessa Commissione Europea, "la competitività del turismo è strettamente legata alla sua sostenibilità dal momento che la qualità delle destinazioni turistiche dipende in misura considerevole dal loro ambiente naturale e culturale e dalla loro integrazione in una comunità locale.

L'orientamento alla sostenibilità delle attività turistiche nel lungo periodo è, infatti, in grado di favorire una maggiore competitività delle destinazioni turistiche europee, grazie al miglioramento degli standard di conservazione della varietà dei paesaggi e delle culture locali, e della qualità dei prodotti e servizi" (COM 621/2007).

Le diverse forme di turismo sostenibile (heritage tourism) nel loro rapporto con il paesaggio

Il concetto di *heritage* riguarda qualcosa che "muove dal passato e guarda verso il futuro", interessa cioè un "patrimonio ereditario" che le generazioni attuali ricevono dai loro antenati e che in quanto bene prezioso intendono preservare per le generazioni future.

È un concetto, dunque, che evidenzia il legame generazionale tra le caratteristiche di un territorio e coloro che lo hanno abitato e lo abitano, attraverso relazioni, combinazioni tra componenti, risorse, elementi di valore, di volta in volta diversi: storici, artistici, agricoli, artigianali, naturalistici, ambientali, paesaggistici.

Coerentemente con il senso, ovvero il significato dell'esperienza turistica sostenibile, tesa ad immergersi nel paesaggio e soprattutto negli usi, costumi, e quindi nella cultura del luogo e ad entrare in contatto con quelli che sono gli elementi caratterizzanti del territorio, "l'*heritage tourism*", traducibile in *turismo del patrimonio ereditario*, nell'assumere un significato prevalentemente culturale, in quanto inteso nella manifestazione complessiva costituita dal paesaggio (inclusivo di tutte le risorse: naturali, agricole, storico-culturali...) include al suo interno alcuni segmenti turistici sostenibili principali quali: il turismo naturalistico (ecoturismo, turismo wilderness, turismo d'avventura), l'agriturismo (inteso anche come rapporto tra turismo e mondo dell'agricoltura), il turismo culturale, ed altre forme miste o integrate.

the necessary length of time – often significant, years or decades –, to which tourist systems must be subject before tangible results can be observed regarding their beneficial influence on the ecological balance, local cultures and social structures.

In this respect, sustainable tourism is also responsible tourism. While respecting the environment and the landscape, it is not against economic progress, rather it aims at promoting constant and sustainable growth, in order to fairly meet the needs and aspirations of present and future generations by integrating development and the protection of natural and cultural heritage.

As the European Commission points out, "tourism sector's competitiveness is closely linked to its sustainability, as the quality of tourist destinations is strongly influenced by their natural and cultural environment and their integration into a local community. Long-term orientation to sustainability of tourist activities can foster greater competitiveness of European tourist destinations, thanks to the improvement of standards for the preservation of the variety of local landscapes and cultures and the quality of products and services" (COM 621/2007).

The different forms of sustainable tourism (heritage tourism) and their connection with the landscape

The concept of heritage is about something that "moves from the past and looks to the future", it refers to a "heritage" that current generations receive from their ancestors, and that they intend to preserve as a valuable asset for future generations.

This concept highlights the generational link between the characteristics of a territory and those who have lived and still live in it. It is based on relationships, integration of different aspects, resources, valuable elements, including historical, artistic, agricultural, handicraft, natural, environmental and landscape features. The experience of sustainable tourism implies a deep contact with the landscape, and especially the customs, and the culture of a place, as well as the key features of the area. "Heritage tourism", in a broad sense, includes all of its resources - natural, agricultural, historical, cultural - it also includes some forms of sustainable tourism such as nature-based tourism (eco-tourism, wilderness tourism, adventure tourism), on-farm tourism (understood as a way of linking tourism and agriculture), cultural tourism, and other forms of mixed or integrated tourism.

Nature-based tourism

With regard to nature-based tourism, including all its specific segments - eco-tourism, wilderness tourism, adventure tourism - thanks to the variety and beauty of its natural sites, Europe offers a wide range of eco-tourism destinations: mountains, hills, rivers, lakes, cliffs, coasts and seas featuring different species, habitats, important specimens of fauna or flora, in some cases unusual or representative of a variety of ecosystems. Among these, the Alps are definitely a unique heritage, an authentic excellence, one of the most important

Il turismo naturalistico

Per quanto concerne il turismo naturalistico, suddivisibile in altrettanti specifici segmenti quali l'ecoturismo, il turismo wilderness, il turismo d'avventura, l'Europa offre una vasta gamma di mete ecoturistiche, in virtù della varietà e della bellezza dei beni naturali che presenta: montagne, colline, fiumi, laghi, scogliere, coste e mari, specie, habitat, esemplari di fauna o flora importanti e, in alcuni casi, insoliti o rappresentativi varietà di ecosistemi. Tra queste, l'arco alpino costituisce sicuramente un patrimonio unico, rappresentando di fatto un'eccellenza, una delle mete turistiche naturali più importanti e più apprezzate dalla domanda turistica nella crescente attenzione e ricerca di ambienti naturali quali luoghi rifugio, soprattutto da parte di turisti provenienti dalle grandi città europee e/o da realtà fortemente industrializzate.

In quest'ottica risultano fondamentali, all'interno di tale forma di turismo responsabile, naturalistico (in modo specifico l'ecoturismo) l'esplorazione, lo studio, la valorizzazione e, soprattutto, la messa in rete di tutte le risorse, essendo il segmento naturalistico finalizzato, da un lato, alla comprensione e alla promozione della conservazione delle risorse naturali e culturali proprie del paesaggio nel rispetto dell'integrità dell'ecosistema e, dall'altro, alla creazione di benefici, ovvero di uno sviluppo socio-economico e all'aumento del benessere delle comunità locali.

Il turismo culturale

Altra modalità di approccio, valorizzazione e fruizione dell'arco alpino e delle sue caratteristiche, è quella indicata con il termine di turismo culturale, rivolta alla scoperta e alla comprensione dei segni territoriali e culturali e legata a una motivazione ampia che spinge a cercare di vivere il fascino, l'atmosfera della città e dei luoghi d'arte, così pure dei piccoli centri urbani sparsi in tutto il territorio, ivi inclusi i parchi naturali, ed in essi le tradizioni, la gastronomia, l'artigianato e tutti gli altri elementi socio-culturali che caratterizzano un determinato territorio. Relativamente al turismo culturale, nel significato fin qui descritto e con riferimento al territorio alpino, inteso come paesaggio culturale dinamico, frutto per millenni dell'intervento dell'uomo sull'ambiente naturale, assumono un ruolo significativo proprio le azioni di trasformazione antropiche, costituite dalle attività economiche quali l'allevamento e l'agricoltura nonché la pastorizia transumante annuale "ciclica" e finalizzate alla colonizzazione delle terre alte "utili", ovvero produttive in senso agro-silvo-pastorale.

In tal senso, l'agricoltura di montagna, assumendo i propri ruoli polifunzionali (dalla produzione di qualità legata agli antichi saperi, al mantenimento del "paesaggio agrario culturale", al monitoraggio del territorio e dell'ambiente, al rafforzamento della biodiversità, alla "socializzazione" della natura) riafferma l'interdipendenza fra ecologia ed economia nell'ambito della quale prende vita il *turismo alpino culturale*. In quest'ambito rientra l'*agriturismo*, quale esplicitazione di uno specifico segmento di turismo naturalistico, che coinvolge, per sua stessa natura, le politiche agricole, e lo sviluppo rurale che rimandano

and appreciated natural tourist destinations. This is particularly true in the light of the growing tourist demand for sheltered places of the natural environment, especially by tourists from large European cities and / or heavily industrialized areas.

In this perspective, with regard to nature-based responsible tourism, (specifically ecotourism), the exploration, study, development and, above all, the integration of all the resources into a network are becoming of paramount importance. Indeed natural tourism is aimed, on the one hand, at understanding and promoting the conservation of natural resources and its cultural landscape while ensuring the integrity of the ecosystem and, on the other hand, at the creation of benefits, or the socio-economic development and increased well-being of local communities.

Cultural tourism

The term cultural tourism refers to another approach to the enhancement and enjoyment of the Alps and their resources, it is aimed at the discovery and understanding of cultural and local features and it stems from the desire to experience the charm and atmosphere of a city and its artistic beauties, as well as the small villages scattered throughout the surrounding area, including national parks with all their traditions, cuisine, the handicrafts and other socio-cultural elements characterizing an area.

With regard to cultural tourism, following the description given so far and with reference to the Alpine region seen as a dynamic cultural landscape - the result of millennia of human intervention on the natural environment - a very significant role is played by man-made transformations driven by economic activities such as farming, animal breeding and agriculture as well as the seasonal patterns of pastoral transhumance to exploit "useful" highland areas, i.e. productive for the purpose of farming, forestry and sheep-farming.

In this sense, mountain farming, in its multifunctional aspects (from high quality production drawing on ancient knowledge, the maintenance of the "agrarian cultural landscape", land and environmental monitoring, enhancement of biodiversity, the "socialization" of nature) reaffirms Alpine cultural tourism as originating from the interdependence between ecology and economy.

Farm tourism is thus the expression of a specific segment of nature-based tourism, which, by its very nature, involves agricultural and rural development policies that lead to the preservation of the landscape and environmental balance as well as balanced land management practices, including tourist activities linked to agricultural practices.

In this regard, the various recent policies for rural areas at the regional, national and especially European level, clearly indicate the strategic links between a model of rural development and the area. The latter involves the diversification of agricultural activities and requires innovative ways of managing the land and the landscape, both in terms of protection and enhancement. The latter policies at EU level, are therefore seen as opportunities for development related to a broader,

ad una preservazione degli equilibri paesaggistici e ambientali e a una gestione equilibrata del suolo, anche attraverso la messa in campo di attività turistiche legate, per l'appunto, alle pratiche agricole.

A tale riguardo, le diverse recenti politiche per il territorio rurale ai diversi livelli regionale, nazionale e soprattutto europeo, indicano come strategico proprio un modello di sviluppo rurale *strettamente legato al territorio, che comporta diversificazione delle attività agricole e che richiede modalità innovative di gestione del territorio e del paesaggio* sia in termini di protezione che di valorizzazione.

Quest'ultime politiche, a livello di Unione Europea, vengono in tal senso intese come occasioni di sviluppo legate a una gestione del territorio rurale, intesa sempre più in modo ampio, articolato, per meglio dire multisettoriale (intendendo la diversificazione delle attività economiche per la creazione di nuove fonti di reddito e/o per contrastare debolezze strutturali) e multifunzionale (intendendo, con ciò, il ruolo polivalente dell'agricoltura in termini di offerta di beni e servizi localizzati nel territorio: produzione, turismo, accoglienza, cura e manutenzione del territorio rurale, ecc.).

In questa visione va inteso e promosso il turismo sostenibile in area alpina che, tenendo conto delle diverse dimensioni della sostenibilità (*ecologica, ambientale, sociale ed economica*), possa rappresentare un fattore guida nello sviluppo territoriale, arricchendo e qualificando il sistema ricettivo in rapporto al patrimonio culturale e paesaggistico locale.

Infrastrutture a piccola scala, quali centri di informazione e segnaletica stradale indicante località turistiche, o infrastrutture ad uso ricreativo come quelle che permettono l'accesso ad aree naturali, con servizi di piccola ricettività, sviluppo e/o commercializzazione di servizi turistici inerenti al turismo rurale, nuove forme di ricettività basate sulla valorizzazione del patrimonio territoriale che mettono in rete le risorse, rappresentano solo alcune delle attività turistiche, legate all'agricoltura, che vengono promosse ed incentivate dalla normativa europea. Da alcuni studi condotti a livello internazionale, tra i modelli più innovativi, diffusi sia a livello nazionale che internazionale, che tentano di valorizzare ed integrare le potenzialità di un territorio per creare sviluppo costituendo al tempo stesso strumenti di riqualificazione e di presidio di paesaggi fragili, a volte soggetti a fenomeni di abbandono, e che, in quanto tali potrebbero rappresentare un riferimento per forme di turismo sostenibile in area alpina, vengono indicati, oltre al *turismo rurale* e all'*agriturismo*: l'*albergo diffuso*, quale modello abitativo rurale dei piccoli centri attraverso la messa in rete edifici storici e case appartenenti ad uno stesso centro abitato e l'*hotelpodere*, quale strumento per promuovere il turismo sostenibile a partire dalla campagna storica verso le città.

In tal senso l'*agriturismo*, così come tutte le altre diverse forme di turismo sostenibile (ecoturismo, turismo wilderness, turismo d'avventura, turismo culturale...) configurabili nel sistema di accoglienza legato al binomio natura-cultura, potrà contribuire alla sostenibilità, al mantenimento e/o al miglioramento del territorio e, conseguentemente, alla qualità della vita in relazione a diversi aspetti: ambientali, economici e socio-culturali.

more complex, multi-sectorial management of rural areas (e.g. the diversification of economic activities for the creation of new sources of income and / or for dealing with structural weaknesses) as well as multifunctional (e.g. the multi-functional role of agriculture in terms of supply of goods and services located in the area: production, tourism, hospitality, care and maintenance of rural areas, etc.).

This is the appropriate framework to appreciate and promote sustainable tourism in the Alps, taking into account the different dimensions of sustainability (ecological, environmental, social and economic) as a driving factor in land development, while enriching and qualifying accommodation facilities based on local cultural heritage and landscape resources.

Small-scale infrastructure such as information centres and tourist signposting or recreational infrastructures offering access to natural areas, with small-capacity accommodation, development and / or marketing of tourism services relating to rural tourism, new forms of tourism based on the enhancement of local heritage to create a network of resources, are just some of the tourist activities related to agriculture promoted and encouraged by European legislation.

Studies have been conducted at an international level to review the most innovative models, both nationally and internationally, aimed at utilizing and integrating the potential of an area to create development tools, while at the same time aiming at the regeneration and monitoring of fragile landscapes, sometimes neglected and therefore possibly a reference for sustainable tourism in the Alps. In addition to rural and farm tourism they feature: the multi-building hotel, a rural housing model for small towns based on historic buildings and houses in the same village and hotelpodere, a tool to promote sustainable tourism starting from the historic countryside to the cities.

In this sense, farm tourism, as well as all the other different forms of sustainable tourism (eco-tourism, wilderness, adventure tourism, cultural tourism, etc.) envisaged in a tourist system based on the combination of nature and culture, will contribute to sustainability, maintenance and / or improvement of the land and, consequently, to quality of life in relation to environmental, economic and socio-cultural aspects.

Sustainable tourism and protected areas⁴

An approach to sustainable tourism in the Alps in relation to the environment and landscape, certainly implies the protected area as a key factor, or the key attraction (referring to all the different features based on which people choose that destination - cultural, historical, natural, artistic, and rural). Indeed the very concept of sustainable tourism originates from the notion of protected area. In many cases, the applied models of tourism management and organization have been connected to the very aims of the protected area (the conservation of the natural and cultural environment, environmental education, scientific research, environment-friendly recreation, promoting environment-friendly sustainable socio-economic development). The

Turismo sostenibile ed aree protette

Nell'affrontare una riflessione sul turismo sostenibile in area alpina in rapporto all'ambiente ed al paesaggio, assume sicuramente un ruolo prioritario ed esemplificativo l'*area protetta*, intesa quale attrazione primaria (cioè sintesi degli elementi primari che determinano la scelta di fondo del viaggio: ovvero il territorio, gli aspetti culturali, storici, naturalistici, artistici, rurali...) e luogo principale in cui ha avuto origine e si è sviluppato il concetto di turismo sostenibile. In alcuni casi, le aree protette hanno, infatti, vissuto esperienze modello di gestione e di organizzazione del settore turismo, in virtù delle finalità stesse dell'area protetta (la conservazione dell'ambiente naturale e culturale, l'educazione ambientale, la ricerca scientifica, la ricreazione compatibile, la promozione di uno sviluppo compatibile e sostenibile di tipo socio-economico).

Le esperienze vissute all'interno delle aree protette, intese come contesto originario e privilegiato di ideazione, sperimentazione, applicazione e diffusione delle strategie ecoturistiche, sono da ritenersi pionieristiche anche per l'identificazione e lo sviluppo di quadri metodologici utili per valutare la bontà delle pratiche ecoturistiche. Nel settore delle aree protette sono state, infatti, effettuate numerose attività per valutare l'efficacia non solo in relazione al raggiungimento della loro missione di conservazione delle risorse naturali e culturali, ma anche delle connesse strategie di sviluppo ecoturistico.

Ai fini del perseguimento e dello sviluppo di un turismo sostenibile, nei suoi rapporti con l'ambiente ed il paesaggio, può tornare utile, anche in area alpina, far riferimento sia pure a livello metodologico, prendere spunto e/o eventualmente parzialmente riprodurre esperienze dai risultati efficaci, ovvero buone pratiche realizzate in altri contesti che hanno perseguito risultati positivi rispetto alla conservazione della natura, alla gestione di attività ricreative ecocompatibili.

In particolare, come analizzato e descritto in alcune ricognizioni e valutazioni di buone pratiche, risulta fondamentale l'approfondimento delle strategie, dell'organizzazione e della gestione messe in atto, proprio dalle aree protette.

Ad esempio, nel caso specifico dell'ecoturismo, tra gli strumenti di riferimento, utili per la valutazione delle buone pratiche delle attività ecoturistiche (e connesse) da considerare in occasione di un processo di pianificazione strategica di turismo sostenibile, anche in area alpina, risultano: la Carta Europea del Turismo Sostenibile, il PAN Parks (Protected Area Network), Europe e l'iniziativa "Europarc Transboundary Park Evaluation" finalizzata a individuare principi per la pianificazione e lo sviluppo di esperienze transfrontaliere nel settore della conservazione e dell'ecoturismo, oltre che il *Diploma Europeo delle Aree Protette*.

experiences gathered in protected areas, intended as the original and privileged environment for the design, testing, implementation and dissemination of eco-tourism strategies, should be considered as pioneering also with a view to the identification and development of methodological frameworks useful to evaluate the goodness of ecotourism practices. In protected areas various activities were carried out to evaluate their effectiveness not only in relation to the achievement of their mission of conservation of natural and cultural resources, but also with respect to related strategies of eco-tourism development.

To pursue the development of sustainable tourism, in its relations with the environment and the landscape, it may be useful, even in the Alpine region, to refer to and may be partially reproduce effective experiences or best practices developed in other contexts that have achieved positive results for nature conservation as well as the management of environment-friendly recreational activities.

In particular, following the suggestion of some surveys and a review of best practices, it is essential to analyse the strategies, organization and management tools specifically applied in protected areas.

For example, in the specific case of ecotourism, here are some key tools for the assessment of best practices in ecotourism activities (and other related ones) to be considered as a strategic planning process for sustainable tourism in the Alpine area: the European Charter for Sustainable Tourism, Parks PAN (Protected Area Network), Europe and the initiative "Europarc Transboundary Park Evaluation" aimed at identifying principles for the planning and development of cross-border experiences in the field of conservation and ecotourism, as well as the European Diploma of Protected Areas.

A SWOT matrix for the landscape

In line with all of the above, the suggestion is made, at the operational level, to formulate strategies and identify possible actions, with the aim of attaining the goals of sustainable tourism in the Alps based on the so-called internal factors and / or approaches, as well as the perception of the mountain landscape and especially of the Alps, and also on the positive external conditions that can effectively contribute to an increasingly synergistic and locally balanced tourism.

In detail, here are some internal factors, priorities, key references or strengths, since they express the quality of the landscape, directly related with the area and immediately related to the environmental and, more generally, landscape paradigm:

- the symbolic image of the mountain;
- ecological and environmental biodiversity;
- the differentiation and characterization of the sites;
- the common heritage of less well-known destinations.

Il riferimento ad una matrice SWOT del paesaggio

In linea con tutto quanto qui sopra riportato si suggerisce, a livello operativo, di formulare strategie e di individuare azioni possibili, nell'ottica del perseguimento degli obiettivi propri di un sistema turistico sostenibile nelle Alpi sia sulla base dei cosiddetti fattori interni e/o degli approcci, nonché della percezione del paesaggio montano e in particolare di quello alpino, sia su quelle definite come condizioni esterne positive che possono contribuire in maniera proficua al raggiungimento di un turismo sempre più sinergico e in equilibrio con il territorio.

Nel dettaglio, costituiscono i fattori interni, prioritari, di riferimento (i c.d. *punti di forza*), perché identificabili essi stessi con la qualità paesistica, in quanto in diretto rapporto con il territorio e immediatamente connessi al paradigma ambientale e più in generale paesaggistico:

- l'immagine simbolica della montagna;
- la biodiversità ambientale ed ecologica;
- la differenziazione e la caratterizzazione dei luoghi;
- il patrimonio diffuso delle destinazioni minori.

Altresì, le maggiori *opportunità* intese come condizioni esterne di particolare rilevanza, possono essere rappresentate da:

- la presenza delle aree protette alpine;
- l'interesse crescente verso il viaggio inteso, sempre più, come *modus vivendi* che evidenzia ed esprime una relazione profonda ed inclusiva con i luoghi;
- l'attenzione, crescente, verso la natura e le attività agro-silvo pastorali;
- lo sviluppo di forme di infrastrutturazione e di fruizione di bacini sciistici flessibili, riconvertibili e strettamente connessi alle identità territoriali;
- l'adattabilità e la flessibilità d'uso dei piccoli centri urbani;
- l'introduzione e la crescente diffusione di nuove forme di turismo leggero;
- la presenza di reti ambientali di connessione, inclusive delle connessioni storiche, culturali, ed ecologiche.

Sul versante delle debolezze (*fattori critici*) occorre fare riferimento, fra altri, ai seguenti fattori:

- la mancanza di qualità di alcuni centri urbani e degli stessi arredi (città energivore, espansione incontrollata di alcuni bacini sciistici, la difficoltà di riconversione di alcuni bacini sciistici...);
- la mancanza di un background culturale, ovvero di un supporto di conoscenza e consapevolezza riguardo le risorse del territorio;
- l'eccessiva urbanizzazione, la congestione del traffico e l'inquinamento di alcune città. Anche in alcune aree urbane alpine la crescita della popolazione si confronta ogni giorno con il malfunzionamento delle città e del loro metabolismo, con la dispersione insediativa, con lo spreco edilizio, con la conseguente distruzione del patrimonio naturalistico e del territorio agricolo, con la congestione del traffico, e per finire con gli effetti dei cambiamenti climatici, costituiscono segnali che manifestano, a volte, un degrado del paesaggio e della qualità della vita degli abitanti stessi delle città;
- la difficoltà di perseguire finalità unitarie e la mancanza di una governance qualificata. Le diversità culturali delle varie comunità locali alpine impongono

And here are also the main opportunities considered as particularly relevant external conditions, namely:

- the presence of Alpine protected areas;
- the growing interest for travelling, increasingly felt as a *modus vivendi* that highlights and expresses a deep and inclusive relationship with places;
- an increasing attention for nature and agro-forestry pastoral activities;
- the development of flexible and re-convertible infrastructures and ski facilities, closely related to territorial identities;
- adaptability and flexibility of small urban centres;
- the introduction and increasing use of new forms of light tourism;
- the presence of environmental connection networks, encompassing historical, cultural, and ecological ones.

In terms of weaknesses (criticalities), among others, the following factors should be considered:

- the low quality of some urban centres and their furniture (energy-hungry cities, uncontrolled expansion of some ski resorts, the difficult reconversion of some ski resorts, etc.);
- lack of a cultural background, of knowledge and awareness of local resources;
- urban sprawl, traffic congestion and pollution in a number of cities. Even in some urban areas in the Alps, population growth constantly clashes with the malfunctioning of the cities and their metabolism, with urban sprawl, excessive building, resulting in the destruction of the natural and farming land, with traffic congestion, and finally with the effects of climate change. At times, these signs reflect a deterioration of the landscape and of the quality of life of the inhabitants themselves;
- if on the one hand it is hard to share common objectives, on the other hand a unitary effective governance is lacking. The cultural diversity of Alpine local communities dictates complex management systems. Conversely, more often than not, mountain areas organized and managed by many small local authorities, tend to autonomously pursue and implement diverging and partial goals;
- demographic decline and the abandonment suffered by many Alpine areas bring with them the loss of valuable villages, resources, and identity features as well as the loss of local roots. Part of the historical, architectural, natural and landscape heritage of many inland Alpine areas, as well as the Apennines, once political, religious and economic capitals, are waiting to take on new meanings and new roles, in many cases still difficult to imagine, and possibly generated as a result, and in connection with, the abandonment of certain areas;
- accessibility needs and the desire to "quickly" reach even the most remote destinations endanger the identity and landscape heritage in some areas.

And finally, as regards the threats, among others, the following factors may be considered:

- climate change, with respect to which the Alpine region is extremely vulnerable, albeit with different situations at the local level;

sistemi di gestione articolati e complessi. Spesso nelle aree di montagna, organizzate e gestite mediante tanti piccoli enti locali, si registrano i riscontri, al contrario, il perseguimento di finalità e la realizzazione di attività autonome, svincolate e parziali;

- la decrescita demografica ed il processo di abbandono subiti da molti spazi alpini che portano con sé la scomparsa di centri di valore, di risorse, di caratteri identitari e la manifestazione della perdita di radici territoriali. Parte del patrimonio storico, architettonico, naturale e paesistico di molte aree dell'entroterra alpino, così pure appenninico, un tempo capitali politiche, religiose ed economiche, attendono di assumere nuovi significati e nuovi ruoli, che attualmente, in molti casi, sembrano ancora difficili da immaginare e pianificare e che potrebbero comunque essere generati a seguito ed in rapporto, anche, all'abbandono di alcune aree;
- le esigenze di accessibilità ed il desiderio di raggiungere "velocemente" anche le mete più remote mettono a rischio il valore identitario e paesaggistico di alcune località.

E infine, per quanto riguarda le minacce si può fare riferimento, fra gli altri, ai seguenti fattori:

- il cambiamento climatico, rispetto al quale la regione alpina si presenta estremamente vulnerabile, sia pure con differenti situazioni a livello locale;
- la perdita del valore identitario e paesaggistico di alcune località;
- la perdita di tradizioni culturali e l'abbandono di mestieri ed attività tipiche locali;
- un eccessivo sfruttamento delle risorse naturali.

- *the loss of identity and landscape integrity of certain places;*
- *loss of cultural traditions and the abandonment of traditional local crafts and activities;*
- *over-exploitation of natural resources.*

IN SINTESI

In summary

La sostenibilità del e nel turismo come equilibrio

La diffusione e la permanenza dell'attività turistica nelle località alpine va seguita con molta attenzione e con l'indicazione di linee guida molto chiare, che traducano in azione le strategie localmente migliori per raggiungere un equilibrio fra le diverse componenti sia della comunità locale, sia dell'offerta turistica, senza dimenticare che esso contribuisce non solo all'economia dell'area ma anche alla valorizzazione delle identità della specifica destinazione, siano esse storiche, culturali, sociali e ambientali.

Il coinvolgimento di tutta la comunità locale

Un modello di destinazione alpina caratterizzato da una vita preesistente (Community Model) costituisce un fattore competitivo molto forte delle Alpi rispetto ad altri contesti. Di qui il ruolo fondamentale che viene assunto dal sistema delle "reti relazionali" fra pubblico e privato, fra i diversi operatori turistici e più in generale economici, fra questi e i residenti e infine fra tutta la comunità locale e i turisti, che vanno incoraggiate e sostenute.

Non solo sostenibilità ambientale

La tendenza attuale è di dimostrare la sostenibilità ambientale dei progetti (riuscendoci più o meno), ma dando spesso per scontata la sostenibilità economica, specie quando non sono solo operatori privati a portare avanti il progetto e necessitano di interventi o contributi pubblici. Se la sostenibilità economica non è verificata e ragionevolmente attesa, il danno successivo finisce per essere molto grave, perché si chiedono (comunque) dei sacrifici ambientali senza ottenere i benefici economici e occupazionali grazie ai quali si è sostenuto il progetto. E questa è una prassi più diffusa di quello potrebbe sembrare. Probabilmente è giunto il momento di porre vincoli forti alla presentazione di un progetto di sostenibilità economica, anche predisponendo i parametri sui quali deve essere basato.

Il riequilibrio territoriale delle opportunità

Di particolare rilevanza risultano gli squilibri fra diverse aree di uno stesso territorio, perché fonte di possibili conflittualità e comunque di fenomeni di abbandono. Il ruolo delle cosiddette "località forti", che hanno una consolidata e positiva immagine sul mercato e presso la domanda turistica, è fondamentale per attrarre flussi di visitatori nella regione, considerato che è impossibile scegliere qualcosa della quale non si conosce l'esistenza. Ma la loro funzione non può, e non deve essere quella di "assorbimento" ma quella di "irraggiamento": punto di partenza per la conoscenza e la valorizzazione del territorio circostante. Piani di collaborazione territoriale in questa direzione sono da incentivare in ogni modo.

The sustainability of tourism and in tourism as a balancing factor

The spread and persistence of tourist activity in Alpine resorts should be very carefully monitored with very clear guidelines so as to translate the best local strategies into actions and balance the various aspects of the local community with the tourist offer. It should not be forgotten that this contributes not only to improve the local economy but also to enhancing the identity of individual destinations, whether historical, cultural, social or environmental.

The involvement of the local community

A Community Model is a very strong competitive factor in the Alps compared to other areas. Hence the crucial role of "networking" between public and private, between the different tour operators and more generally economic actors, between the latter and the residents, and finally between the local community and the tourists. All these networks must be encouraged and supported.

Not only environmental sustainability

The current trend is to demonstrate the environmental sustainability of projects (with a different degree of success), often taking economic sustainability for granted, especially when private actors are not alone in carrying out the project and public grants or intervention are required. If affordability is not verified and reasonably expected, later consequences may turn out to be very serious when the requested environmental sacrifices are not matched by the desirable economic and employment benefits associated to the project. And this happens more often than it may seem. Perhaps the time has come to impose strong constraints on the submission of an economic sustainability project, including specific measures.

A territorial rebalancing of opportunities

The imbalances between different local areas turn out to be a source of potential conflict, and even of abandonment. The role of the so-called "top destinations" which can count on a well-established and positive image in the market and on high tourist demand, is key to attract visitors to the region, since it is impossible to choose something that you do not know. However, they should not work as areas of absorption but rather as "radiating hubs" to promote greater knowledge and appreciation of the surrounding area. Plans for local cooperation in this direction are to be encouraged in every way.

Una cultura dei valori e non solo una normativa vincolistica

L'obiettivo della sostenibilità competitiva di una destinazione turistica non può essere affidata prevalentemente, e tanto meno esclusivamente, ad una normativa vincolistica, che pure riveste la sua importanza in determinate situazioni. Si rende necessario mettere in atto parallelamente una serie di iniziative finalizzate all'instaurazione di una *cultura del valore*: il valore di tutti e ciascuno gli elementi che costituiscono l'identità della comunità locale, indipendentemente dal fatto che costituiscano una risorsa produttiva. Quando la cultura dei valori diventa patrimonio comune della gente allora si sarà raggiunto l'obiettivo di instaurare una "gerarchia" di quei riferimenti (le funzioni di preferenza) che guidano le scelte di ogni individuo, in ogni circostanza.

L'obiettivo dell'esperienza del turista

Anche il consumare su misura, il sentirsi protagonisti, comportamenti che rimandano ad una relazione territorio-ospite decisamente più complessa, offrono alle Alpi interessanti opportunità. La montagna, intesa nella sua accezione più vasta, trasmette e fa vivere esperienze che possono andare ben oltre le dimensioni degli standard, può comunicare sensazioni ed offrire attività che possiedono la forza, l'incisività dell'essere ospiti che stanno "dentro" il territorio, che vivono un contatto assai ravvicinato da una posizione che può essere anche di "dialogo" con l'ambiente e con la popolazione residente, soprattutto nelle formule di turismo estivo.

Le "piccole" destinazioni turistiche

In questo contesto le stazioni di minori dimensioni sono stimolate piuttosto ad individuare una propria specificità o caratterizzazione che consenta loro di esprimere una unicità (Unique Selling Proposition - USP) che le renda competitive nei confronti delle destinazioni maggiori. Non è certo un processo nuovo nel business aziendale, tanto meno nel turismo, ma è certamente una novità nell'offerta turistica delle destinazioni alpine che fino ad oggi hanno sostanzialmente proposto il medesimo prodotto (paesaggio d'estate e sci alpino d'inverno). Le nuove motivazioni che aprono ad attività, pratiche e fruizioni diverse (si pensi, ad esempio, al ruolo che hanno nel turismo di alcune località alpine i mercatini natalizi) facilitano certamente un rapporto con il turismo montano pluridimensionale, dentro al quale vi sono spazi perché gran parte delle località possono trovare una propria autonomia modalità di espressione e di proposta per il turista.

Gli obiettivi comuni

Tra le azioni prioritarie della Convenzione delle Alpi, da incentivare con ogni strumento, si collocano gli obiettivi di: sviluppare l'innovazione e la capacità gestionale degli attori del turismo alpino; migliorare il benessere su scala regionale attraverso la cooperazione tra il turismo e altri settori; rendere visibili ai consumatori i vantaggi insiti nelle offerte del turismo sostenibile.

A culture of values rather than just legislative constraints

The goal of sustainable competitiveness of a tourist destination cannot be entrusted primarily, let alone exclusively, to legislative constraints, although they can certainly be effective in certain situations. It is also necessary to put in place a series of parallel initiatives aimed at developing a culture of value: the value of each and every element making up the identity of the local community, regardless of whether they constitute a productive resource or not. When the culture of value becomes the common heritage of people, then you will reach the goal of establishing a "hierarchy" of those references (the preference functions) guiding the choices of every individual, in every circumstance.

The aim of the tourist experience

Even when it comes to personalized consumption or to the experience of feeling involved with the place, behaviours implying a far more complex host area-tourist relationship, the Alps offer interesting opportunities. The mountain, in its broadest sense, conveys and brings to life experiences that go well beyond usual ones, it can communicate strong feelings and offer activities that make the guest feel as an "insider" and experience a very close contact with the environment and even of "dialogue" with the resident population, especially in summer tourism.

The "small" tourist destinations

Smaller tourist resorts are encouraged to identify very specific characteristics or express a unique mission (Unique Selling Proposition - USP) that makes them competitive against major destinations. It is certainly nothing new in business management, much less in tourism, but it is certainly a novelty in Alpine tourist destinations that so far have been sticking to substantially the same offer (landscape in summer and skiing in winter). These new motivations pave the way to new activities, practices, and a wide range of fruition modes (think, for example, of the role of Christmas markets for tourists in some Alpine resorts) and will certainly promote a multi-dimensional mountain tourism, where there is space for most of the resorts to find a unique expression and tourist proposal.

Common objectives

The priority actions of the Alpine Convention, to be encouraged with all possible means, include the following objectives: develop innovation and management capability of the tourism actors in the Alps; improve well-being on a regional scale through cooperation between tourism and other sectors; make the benefits inherent to sustainable tourism offerings visible to consumers.

La logica e gli strumenti del Destination Management (DM)

In poche parole il DM si traduce nel processo di gestione strategica del territorio, ovvero nell'insieme delle attività necessarie per creare una visione condivisa attraverso il superamento delle logiche competitive interne e l'incoraggiamento, a partire dal patrimonio di risorse e competenze disponibili, di accordi tra attori (pubblici e privati), anche stimolando la partecipazione di tutti questi soggetti al disegno complessivo del territorio, instaurando tra gli operatori locali comportamenti di collaborazione e di integrazione di medio-lungo periodo. *La capacità di attrazione e competizione di una destinazione cresce al crescere del livello di integrazione e di coordinamento interorganizzativo* tra i diversi operatori che a vario titolo sono più o meno direttamente coinvolti nella messa a punto dell'offerta turistica, residenti compresi.

L'importanza di un periodico e costante monitoraggio

Ciò che non è misurabile non è migliorabile. Si ritiene particolarmente importante l'utilizzo del "Sistema Europeo di indicatori per il turismo per destinazioni sostenibili - Toolkit", promosso dalla DG Imprese e Industria (febbraio 2013) della Commissione Europea. Anche se questo riguarda tutte le destinazioni turistiche della UE e non le destinazioni alpine nello specifico, tuttavia è perfettamente utilizzabile anche in tale contesto, per cui se ne raccomanda caldamente l'utilizzo, non solo per migliorare la propria performance turistica, ma anche in ottica di benchmark. Il Sistema europeo di indicatori è inteso a migliorare la gestione sostenibile delle destinazioni fornendo alle parti interessate del settore un utile pacchetto di strumenti, di facile utilizzo, che consente di misurare e monitorare i processi di gestione della sostenibilità nonché di condividere e mettere a confronto i progressi e i risultati in futuro.

La diversificazione delle tipologie ricettive

Per una destinazione alpina questa diversificazione non rappresenta solo uno strumento per attrarre target diversificati di mercato, ma permette anche: una diffusione della microimprenditorialità a livello locale e quindi un maggior coinvolgimento di residenti nell'attività turistica; nuove forme di ricettività basate sulla valorizzazione del patrimonio territoriale che mettono in rete le risorse, rappresentano solo alcune delle attività turistiche, legate all'agricoltura, che vengono promosse ed incentivate dalla normativa europea; strumenti di riqualificazione e di presidio di paesaggi fragili, a volte soggetti a fenomeni di abbandono, e che, in quanto tali potrebbero rappresentare un riferimento per forme di turismo sostenibile in area alpina.

Le Information and Communication Technologies (ICT)

Sempre più SMM (Social media Marketing), tecnologie Mobile, SEO (Search Engine Optimization), SEM (Search Engine Marketing), GDS (Global Distribution System) e IDS (Internet Distribution System) sono parte degli strumenti del Travel 2.0 e del mercato al quale bisogna guardare con interesse e attenzione, proprio per il potenziale di sviluppo che il comparto è in grado di esprimere.

The rationale and tools of Destination Management (DM)

In short, the DM results in the process of strategic management of the territory, i.e. in the set of tasks required to create a shared vision, overcoming internal competition and encouraging, based on the rich resources and skills available, agreements between actors (public and private). It is also designed to stimulate the participation of all the stakeholders to the overall design of the area, fostering long-term collaboration and integration between and among the local actors. The appeal and competitiveness of a destination grows in parallel with the level of integration and inter-organizational coordination between the various players who, for various reasons, are more or less directly involved in the development of the tourist offer, including residents.

The importance of regular and on-going monitoring

What is not measured cannot be improved. It is considered particularly important to use the "European System of indicators for sustainable tourism destinations - Toolkit", sponsored by DG Enterprise and Industry (February 2013) of the European Commission. Although this applies to all tourist destinations in the EU and not the Alpine destinations specifically, however, it is perfectly usable in this context, so it is strongly recommended to use it, not only to improve their tourist performance, but also as a benchmark. The European System of indicators is intended to improve the sustainable management of destinations by providing stakeholders a useful package of user-friendly tools to measure and monitor the processes of sustainability management as well as to share and compare the progress made and future achievements.

Diversification in the accommodation offer

For an Alpine destination, diversification is not only a tool to attract diversified tourist targets, but also to promote the spreading of micro-entrepreneurship at the local level and therefore a greater involvement of residents in tourism; new hosting solutions to maximise the value of the local heritage, linking the diverse local resources, are just some of the farm-related tourist activities, which are promoted and encouraged by European legislation. They can certainly become tools to regenerate and monitor fragile landscapes that are neglected sometime and that could therefore become the target for sustainable tourism initiatives in the Alps.

Information and Communication Technologies (ICTs)

More and more SMM (Social Media Marketing), Mobile Technology, SEO (Search Engine Optimization), SEM (Search Engine Marketing), GDS (Global Distribution System) and IDS (Internet Distribution System) are featured by Travel 2.0 and certainly work plenty of interest and attention, because of their potential for development.

BIBLIOGRAFIA

Bibliography

- ANTONIOLI M., MOTTIRONI C., VIGANÒ G., Mobilità non motorizzata e risorse territoriali: le nuove forma di turismo. Lo stato dell'arte. In *Progetto MIUR, Technical Report n.7, Mobilità non motorizzata e risorse territoriali*, Brescia, Università agli Studi di Brescia, Dipartimento di Ingegneria Civile, 2005.
- CIPRA Italia, *Quale futuro per il paesaggio culturale delle Alpi*, Torino, maggio, 2006
- CONVENZIONE DELLE ALPI, Protocollo di attuazione della Convenzione delle Alpi nell'ambito del turismo, 1991
- DWYER L., KIM C., Destination Competitiveness. Determinants and Indicators, *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414, 2005
- EU COMMISSION, *The Agenda for sustainable & competitive European tourism*, (COM (2007) 621FINAL), 2007.
- FRANCH M. (a cura di), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Torino, Giappichelli, 2002.
- FRANCH M. (a cura di), *Marketing delle destinazioni turistiche*, Milano, McGraw-Hill, 2010.
- FURLANI R., *Le alpi da vivere. La risorsa turismo*, in Dossier Alpi, WWF, 2013.
- LUTHE,T., WYSS,R., *Assessing and planning resilience in tourism*, *Tourism Management*, 44, 161-163, 2014
- MACCHIAVELLI A. (a cura di), *Il Turismo Montano tra continuità e cambiamento*, Milano, Franco Angeli, 2006.
- MACCHIAVELLI, A. *Il Turismo montano tra continuità e cambiamento*, Milano, Franco Angeli, 2006.
- MORGAN K., *Sustainable regions: governance, innovation and scale*, *European Planning Studies* 12(6), 871-889, 2004.
- MOTTIRONI, C., ANTONIOLI, M., *Tourist destination competitiveness: the role of cooperation*. *Rivista Italiana di Economia, Demografia e Statistica*, LXVI (2), p.156-167, 2012.
- MURPHY, L., MOSCARDO, G., & BENCKERHOFF, P., *Using brand personality to differentiate regional tourism destinations*, *Journal of Travel Research*, 46, 5-14, 2007
- NICCOLINI F., *L'azienda turistica "sostenibile" - prospettive culturali e assetti di network*- Edizioni ETS, 2005
- PEANO A., *Tutela e valorizzazione dei paesaggi rurali per il turismo sostenibile*, *Annali del turismo*, 1, 2012 Edizioni Geoprogess, Novara
- PECHLANER H., MANENTE M. (a cura di), *Manuale del turismo montano: prospettive, cambiamenti e strategie di management*, Milano, Touring Editore, 2002.
- PECHLANER H., WEIERMAIR K., LAESSER C., *Politica del turismo e destination management. Nuove sfide e strategie per le regioni dell'area alpina*, Milano, Touring Editore, 2003.
- PERMANENT SECRETARIAT OF THE ALPINE CONVENTION, (ED), *Sustainable Tourism In The Alps*. IV Report on the State of the Alps, 2013
- RISPOLI M., TAMMA M., *Risposte strategiche alla complessità*, Torino, Giappichelli, 1995.
- RITCHIE J. R. B., CROUCH G., *The competitive destination. A sustainable tourism perspective*, Cambridge, Cabi Publishing, 2003.
- SARGOLINI M. , MORANDI F., MARZO D., TOLA A., USAI A., *Organizzazione e pianificazione delle attività ecoturistiche: principi ed esperienze*, Franco Angeli, Milano, 2013
- SARGOLINI M., MARZO D., MORANDI F., NICCOLINI F., TOLA A., *Manuel europeen desbonnes pratiques sur l'organisation et la planification ecotouristique*. p.1-141, Pisa:ETS.77, 2012.
- UNEP & UNWTO, *Making tourism more sustainable - A guide for policy makers*. UNEP, 2005.
- UNWTO, *Indicators of sustainable development for tourism destinations*. A Guidebook. UNWTO, Madrid, 2004.
- UNWTO, WTTC, *Earth Council, Agenda 21 for the travel & tourism industry. Towards environmentally sustainable development*, UNWTO, London, Madrid, San Josè, 1995.
- WWF- WORLD WIDE FOUND, *Alpi e turismo: trovare il punto di equilibrio*. Milano, WWF Italia, 2006.

www.alpconv.org

Permanent Secretariat of the Alpine Convention

Herzog-Friedrich-Straße 15
A - 6020 Innsbruck
Tel.: +43. 512.588.589-0
Fax: +43.512.588.589-20

Branch office in Bolzano/Bozen
Viale Druso-Drususallee 1
I - 39100 Bolzano - Bozen
Tel.: +39 0471 055357
Fax: +39 0471 055359

info@alpconv.org

