

Il metamangement di un distretto turistico

Mario Molteni
Ruggero Sainaghi

1. Una strategia di successo in un settore in trasformazione

Il bisogno di esprimere un'alta qualità delle singole componenti del servizio e di integrarle secondo una guida unitaria è dettato sia dalle esigenze della domanda, sia dalla natura del pacchetto turistico, che sintetizza al suo interno molteplici servizi [Burkart e Medlik, 1974; Casarin, 1996; Rispoli e Tamma, 1996; Peroni, 1992].

A partire dagli anni Ottanta, nel settore si è assistito al passaggio da un modello caratterizzato dalla prevalenza dell'offerta al primato della domanda. (1) Tale passaggio ha alimentato processi di *segmentazione* della clientela e di crescita della *qualità*: le vacanze di massa sono state sostituite da pacchetti turistici personalizzati, sostenuti da strategie di marketing orientate a una sempre più elevata differenziazione [Eiglier e Langeard, 1988; Reid, 1992]; l'enfasi sulla qualità ha richiesto di pianificare e gestire tutte le fasi della progettazione, della produzione e dell'erogazione del pacchetto turistico, per renderlo più corrispondente alle attese della clientela.

La strategia attuata dalla stazione di Livigno (2) nel periodo 1985-1996 costituisce un esempio di efficace risposta a queste trasformazioni, come testimoniano i risultati di seguito sintetizzati:

- la forte crescita delle presenze alberghiere, aumentate del 76%, contro l'11% di Bormio, che costituisce il principale concorrente dell'area, e il 31% della media provinciale. La quota di mercato di Livigno all'interno del distretto valtellinese è stata così incrementata di circa il 10% (*tabella 1*);
- lo sviluppo dei flussi turistici in bassa stagione, sia nel periodo estivo, quadruplicato (*tabella 2*), sia in quello invernale, raddoppiato (*tabella 3*);
- un aumento del tasso di occupazione delle strutture alberghiere ed extralberghiere, soprattutto nel periodo invernale, in cui esso è passato dal 36% al 51% (*tabella 4*).

Questi risultati sono il frutto di un profondo ripensamento della strategia del distretto avviato

nella seconda metà degli anni Ottanta. Fino a quel momento la crescita turistica di Livigno era stata favorita dalla sicurezza dell'innevamento, dal regime fiscale di extradoganalità, oltre che dagli effetti positivi di due decisioni assunte in passato: la costruzione del tunnel della Drossa (1964) che, spezzando l'isolamento verso nord nella stagione invernale, aveva avvicinato Livigno al mercato tedesco; e la scelta degli operatori comunali di impedire la costruzione di seconde case, per evitare di accentuare la stagionalità delle presenze. (3)

La necessità di compiere un salto di qualità fece emergere, a quel punto, l'esigenza di esplicitare obiettivi di lungo periodo condivisi e stimolanti, di integrare l'attività dei diversi operatori e di realizzare investimenti comuni (azioni commerciali, organizzazione di manifestazioni, costruzione di infrastrutture sportive). Tutto questo indusse alla costituzione dell'Azienda di Promozione Turistica Municipale (APTMM) di Livigno nel 1988, che ha assunto un ruolo di coordinamento e promozione risultato fondamentale per il successivo sviluppo. (4)

2. Il ruolo del metamanager

Negli studi dedicati al governo delle imprese complesse è da tempo emersa l'importanza di una specie particolare di *leadership* sovraordinata rispetto ai responsabili delle singole aree d'affari. (5)

Tale ruolo di guida si esplica, tra gli altri, nei seguenti punti:

- imprimere al sistema un indirizzo strategico di fondo consistente in una visione dello sviluppo dell'impresa di ampio respiro;
- governare i processi politici interni gestendo la distribuzione di potere, status e risorse tra le diverse unità organizzative;
- creare le condizioni culturali, strategiche e organizzative favorevoli all'esplicitarsi delle potenzialità imprenditive.

Il concetto è stato in seguito adattato alle econo-

PROGETTO PMI

La forte espansione della domanda e la modesta concorrenza hanno favorito, fino agli anni Settanta, uno sviluppo spontaneo delle località turistiche italiane.

I profondi mutamenti successivi hanno premiato le stazioni dotate di un prodotto qualificato, costruito su una stretta collaborazione tra i diversi operatori.

Da qui l'importanza di un ruolo, quello del metamangement, atto ad assicurare una guida sovraordinata del distretto turistico rispetto ai diversi soggetti ivi operanti. Il lavoro fa particolare riferimento

all'esperienza di Livigno che, sotto un'attenta regia, è cresciuta fino a diventare una delle realtà più importanti del turismo montano della Lombardia.

Mario Molteni è professore associato di Economia aziendale e di Strategia all'Università di Trento e insegna Strategia e politica aziendale all'Università Bocconi.

Ruggero Sainaghi è borsista presso l'Istituto di Economia Aziendale dell'Università Bocconi.

TABELLA 1.
L'evoluzione delle presenze alberghiere nella Provincia di Sondrio (in migliaia).

Fonte: APT Sondrio.

	1985			1990			1996		
	presenze	anno base	quote di mercato provinciali	presenze	num. indice	quote di mercato provinciali	presenze	num. indice	quote di mercato provinciali
Aprica	118	(100)	8%	97	(82)	5%	115	(97)	7%
Chiesa	129	(100)	9%	136	(105)	7%	125	(96)	7%
Madesimo	85	(100)	6%	92	(108)	5%	113	(132)	6%
Valfurva	143	(100)	10%	223	(155)	12%	198	(138)	11%
Bormio	337	(100)	23%	404	(120)	22%	373	(111)	20%
Livigno	368	(100)	25%	566	(154)	31%	649	(176)	34%
altro	266	(100)	19%	339	(128)	25%	316	(119)	23%
Provincia	1.447	(100)	100%	1.858	(128)	100%	1.889	(131)	100%

TABELLA 2.
L'evoluzione delle presenze alberghiere ed extralberghiere estive a Livigno.

Fonte: APTM Livigno.

	1985			1990			1996		
	presenze	anno base	%	presenze	num. indice	%	presenze	num. indice	%
giugno	5.229	(100)	3%	7.718	(148)	4%	20.459	(391)	5%
luglio	37.501	(100)	24%	42.844	(114)	25%	110.836	(296)	27%
agosto	104.876	(100)	66%	97.759	(93)	57%	237.075	(226)	58%
settembre	10.497	(100)	7%	23.452	(223)	14%	41.747	(398)	10%
totale	158.103	(100)	100%	171.773	(109)	100%	410.117	(259)	100%

TABELLA 3.
L'evoluzione delle presenze alberghiere ed extralberghiere invernali a Livigno.

Fonte: APTM Livigno.

	1985			1990			1996		
	presenze	anno base	%	presenze	num. indice	%	presenze	num. indice	%
dicembre	56.731	(100)	15%	63.245	(111)	12%	131.955	(233)	12%
gennaio	72.989	(100)	19%	119.157	(163)	22%	268.619	(368)	24%
febbraio	88.434	(100)	23%	134.355	(152)	25%	297.252	(336)	27%
marzo	118.295	(100)	31%	153.169	(129)	29%	313.113	(265)	28%
aprile	50.531	(100)	13%	60.018	(119)	11%	108.880	(215)	10%
totale	386.980	(100)	100%	529.944	(137)	100%	1.119.819	(289)	100%

TABELLA 4.
L'evoluzione dei tassi di occupazione delle strutture alberghiere ed extralberghiere a Livigno.

Fonte: APTM Livigno.

	1994		1995		1996	
	stagione invernale	stagione estiva	stagione invernale	stagione estiva	stagione invernale	stagione estiva
alberghi	48%	34%	61%	35%	66%	31%
appartamenti	22%	14%	29%	17%	32%	14%
strutture ricettive	36%	24%	47%	26%	51%	23%

mie locali ed in particolare ai "distretti industriali". I contributi della letteratura in merito hanno evidenziato l'importanza di un insieme di ruoli metadirezionali che sappiano diagnosticare i bisogni di innovazione, formulare visioni strategiche e creare i presupposti affinché il sistema delle idee e la struttura dell'economia locale vengano dinamicamente adattati ai mutamenti nei contesti di riferimento. (6)

Nel presente articolo la località turistica è intesa come un distretto. In essa la varietà di soggetti pubblici e privati, legati da relazioni non gerarchicamente definite, fa sì che le funzioni di *metamanagement* siano assunte ora dall'uno ora

dall'altro organismo. È peraltro necessario che un soggetto assuma direttamente il ruolo di regia generale. Se, dunque, le funzioni di *metamanagement* possono essere svolte da più soggetti, ad uno solo attribuiamo il nome di *metamanager* o, in armonia con la terminologia utilizzata nella letteratura in tema di distretti, di architetto del sistema.

Nel caso di Livigno l'APTМ costituisce un interessante esempio di *metamanager*. L'ampia autonomia decisionale accordata all'APTМ; la struttura organizzativa agile, basata sulla distinzione delle competenze tra gli organi di governo; i criteri di eleggibilità, che hanno permesso

agli operatori turistici di partecipare al governo dell'APTМ, garantendone anche un periodico rinnovamento; la continuità e la rilevanza dei contributi comunali (negli anni attestati a due miliardi), hanno fatto di questo ente il fattore fondamentale per lo sviluppo del distretto.

Accanto ad esso altri soggetti hanno svolto funzioni di *metamanagement* importanti per il successo di Livigno.

Al fine di meglio comprendere la complessa attività di regia in seguito si discutono:

- i due fondamentali oggetti di attenzione delle funzioni di *metamanagement*: la progettazione e la realizzazione del sistema di prodotto e la strategia promozionale, mostrando dinamicamente come essi conducano allo sviluppo dei risultati;
- la molteplicità dei soggetti che assumono tali funzioni;
- le condizioni di efficacia e gli errori tipici dell'azione del *metamanager*.

3. La progettazione e la realizzazione del sistema di prodotto

I principali compiti interpretati dal *metamanager* sono riconducibili a due gruppi strettamente connessi: il contributo a progettare e realizzare il sistema di prodotto del distretto turistico e l'attività di promozione. Il presente paragrafo approfondisce il primo aspetto.

Il sistema di prodotto di una stazione turistica è

composto da un'ampia gamma di elementi che possono essere ricondotti a tre classi: le infrastrutture, le strutture e le iniziative (grafico 1).

In seguito si evidenziano, per ciascuna classe, le azioni che l'architetto del sistema può realizzare.

Le infrastrutture

Le *infrastrutture* - di norma predisposte da operatori pubblici ed enti turistici, in quanto richiedono elevati investimenti e non producono direttamente redditi - sono fondamentalmente:

- le vie di comunicazione;
- la viabilità interna alla stazione turistica;
- l'arredo montano.

Come è ovvio, le *vie di comunicazione* rappresentano una variabile critica, in quanto il cliente tende a preferire quelle località che non richiedono tempi e costi di trasferimento eccessivi. Da qui il ruolo fondamentale dei politici locali in vista di promuovere, presso gli organi competenti, la realizzazione delle grandi opere necessarie.

Come già accennato, elemento fondamentale per il successivo sviluppo di Livigno fu una scelta effettuata dagli operatori comunali che, per garantirsi una via di collegamento a nord, cedettero parte del territorio demaniale ad una società svizzera, ottenendo, come contropartita, la costruzione del tunnel della Drossa, completata nel 1964.

PROGETTO PMI

I principali compiti interpretati dal *metamanager* sono riconducibili a due gruppi strettamente connessi: il contributo a progettare e realizzare il sistema di prodotto del distretto turistico e l'attività di promozione.

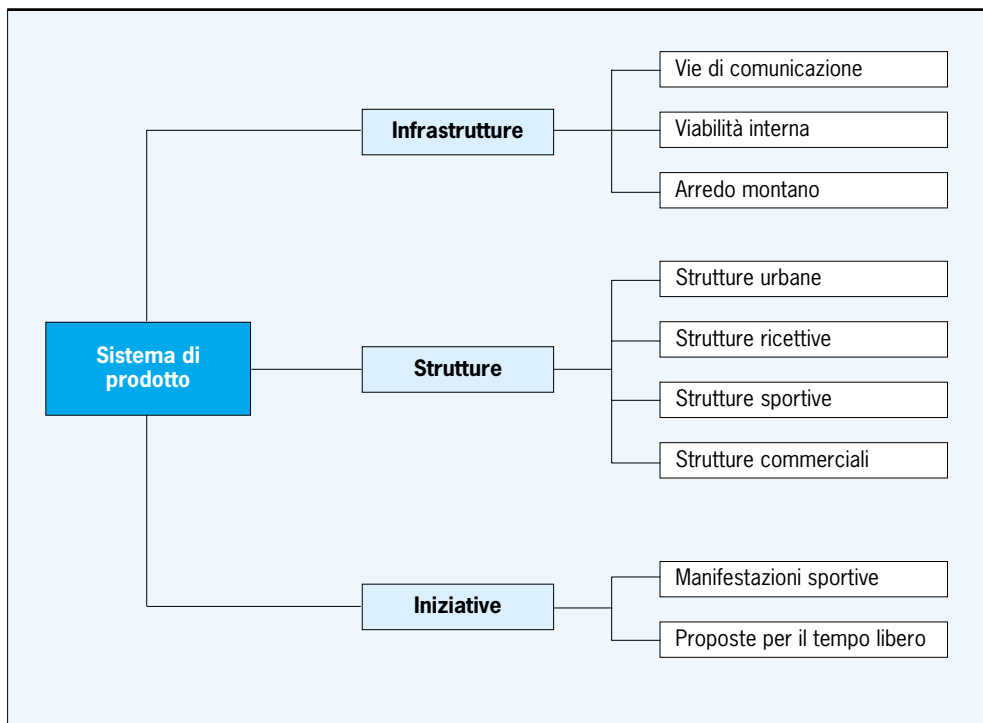


Grafico 1. Il sistema di prodotto di un distretto turistico.

PROGETTO PMI

Oltre alle infrastrutture (vie di comunicazione, viabilità interna e arredo montano), l'orientamento al cliente richiede al *metamanager* di assicurare una regia unitaria degli interventi volti a migliorare le strutture urbane, ricettive, sportive e commerciali.

Sovente la *viabilità interna* della stazione turistica è limitata dall'esistenza di centri storici, dall'elevata crescita dei flussi turistici, non di rado combinati con gli effetti di una precedente gestione approssimativa. Si tratta, allora, di esplicitare i problemi esistenti, cercando di stimolare un dialogo che coinvolga autorità pubbliche, operatori turistici e mezzi d'informazione, nella prospettiva di generare il consenso necessario a promuovere il cambiamento.

Per affrontare i problemi del traffico generato dall'attività turistica e, soprattutto, dall'attività commerciale, gli operatori turistici di Livigno, in accordo con il Comune, hanno trasformato il centro storico in un'isola pedonale, costruendo nuovi parcheggi nei pressi delle zone chiuse al traffico.

Per quanto riguarda l'*arredo montano*, assumono particolare rilievo le piste di sci (nella stagione invernale); le reti di sentieri e i percorsi per *mountain bike* (nella stagione estiva). La realizzazione delle infrastrutture deve essere attentamente pianificata in relazione ai segmenti di clientela che si intendono raggiungere. Inoltre, a causa degli investimenti spesso notevoli necessari per la costruzione e la manutenzione, è opportuno il coinvolgimento del soggetto pubblico.

Oltre a un costante impegno volto a rinnovare e potenziare gli impianti di risalita, l'APTМ di Livigno ha investito, a partire dal 1990, alcuni miliardi per realizzare una rete di passeggiate (oltre 80 km) e di *mountain bike* (60 km), utilizzate ed apprezzate da gran parte dei turisti estivi.

Le strutture

Le *strutture* che il cliente utilizza durante il proprio soggiorno sono molteplici; tra le principali si menzionano:

- le strutture urbane;
- le strutture ricettive;
- le strutture sportive;
- le strutture commerciali.

La clientela tende a preferire le stazioni turistiche che offrono una *struttura urbana* coerente con lo stile architettonico della montagna – case di piccole e medie dimensioni costruite prevalentemente in sasso e legno [Benetti, Lange, 1996]. Il *metamanager* deve preoccuparsi che sia gli operatori turistici, sia i cittadini dediti ad altre attività ricerchino ed esprimano questa tensione al bello e alla cura dei particolari nei loro interventi edilizi.

Per stimolare la ristrutturazione degli immobili in linea con l'architettura tradizionale, l'APTМ

di Livigno, in collaborazione con il Comune, organizza un concorso dal titolo "La Tea più bella" che premia la migliore ristrutturazione. La Tea è la tipica casa locale costruita in sasso e muratura.

Sempre in quest'ambito di interventi rientrano gli incentivi volti a stimolare la cura degli esterni – giardini, fioriere, aiuole sia pubbliche che private – e la pulizia del paese.

L'APTМ di Livigno in collaborazione con il Comune assicura l'addobbo floreale del paese sia attraverso una serie di interventi diretti – piantumazione di alberi, costruzione di aiuole e fioriere –, sia mediante l'istituzione di un concorso che, premiando il giardino più bello, stimola l'iniziativa dei cittadini.

La qualità delle *strutture ricettive* (alberghi, appartamenti, *residence*) è un parametro fondamentale che la clientela utilizza per valutare il pacchetto turistico. Il *metamanager* ha a disposizione diverse leve per contribuire al miglioramento della qualità delle strutture: piani edilizi che impongano adeguati rapporti "posti letto/volumetrie"; concessione di agevolazioni finanziarie a chi realizza interventi manutentori, di ristrutturazione e riconversioni di volumetrie; creazione di marchi di qualità che richiedano agli associati di raggiungere *standard* qualitativi; produzione di listini prezzi che contengano informazioni dettagliate sull'offerta alberghiera ed extralberghiera, così da stimolare trasparenza e omogeneità nei trattamenti economici applicati alla clientela.

Nel 1990 l'APTМ ha definito un codice di autoregolamentazione per classificare l'offerta extralberghiera – appartamenti e *residence* – in funzione delle sue caratteristiche quali-quantitative: numero di vani, posti letto, qualità delle strutture, servizi erogati. La pubblicazione di un listino, che articola i prezzi delle strutture ricettive in più fasce, ha permesso di realizzare una politica di trasparenza e di differenziazione dei prezzi. Gli albergatori che non hanno collaborato, non comunicando i propri dati, sono stati elencati nell'ultima sezione del listino dove compare solo il nome dell'albergo e il numero di telefono. Per rendere più appetibile l'offerta ricettiva di Livigno agli intermediari commerciali, l'Associazione albergatori ha sensibilizzato gli operatori turistici a realizzare strutture quali piscine, saune, sale da gioco e da ballo, ampi locali aperti dove svolgere l'attività ricreativa.

La realizzazione di *strutture sportive* permette di aumentare la soddisfazione e l'immagine percepita dalla clientela. Tuttavia, gli elevati investimenti iniziali e le spese di gestione richiedono di valutare attentamente l'impatto economico-finanziario dell'operazione.

L'APTМ di Livigno ha incentivato, anche con agevolazioni finanziarie, la ristrutturazione e l'ampliamento degli impianti di risalita – principale attrattiva per la clientela invernale. Parallelamente sono stati realizzati miglioramenti sia nelle strutture ricettive, sia nel comparto ricreativo, procedendo alla riqualificazione dell'intero sistema di prodotto.

Le *strutture commerciali* comprendono sia i servizi per il tempo libero (discoteche, sale da ballo, sale giochi, locali di ritrovo), sia i servizi basilari che, pur non avendo una connotazione turistica, accrescono la qualità della stazione (*shopping*, servizi creditizi, servizi sanitari e così via). In generale, è necessario che il *metamanager* favorisca lo sviluppo della cultura dell'accoglienza tra i cittadini.

Molti turisti durante il soggiorno approfittano dell'extradoganalità di Livigno dedicandosi allo *shopping*. Tuttavia l'apertura pomeridiana a partire dalle ore 16 non rispondeva alle esigenze della clientela solita a dedicarsi agli acquisti nel primo pomeriggio. L'Associazione commercianti ha pertanto anticipato l'apertura alle ore 14.

Le iniziative

Le *iniziative* comprendono un complesso di servizi turistici che valorizzano e sviluppano le risorse immateriali presenti tra gli operatori; particolare importanza rivestono:

- le manifestazioni sportive;
- le proposte per il tempo libero.

Le *manifestazioni sportive* possono avere diverse finalità anche in relazione alla loro importanza: ridurre la stagionalità, sondare un nuovo segmento di mercato, innovare il sistema di prodotto. Esse necessitano del coinvolgimento di tutti gli operatori, turistici e non, per realizzare una calorosa accoglienza della clientela, così da accrescerne la soddisfazione.

L'APTМ di Livigno, in collaborazione con il Comune e tutti gli operatori turistici del settore, organizza annualmente la "Sgambeda", maratona internazionale di fondo. La manifestazione rivisita in chiave moderna la tradizione degli abitanti della valle che, durante i rigidi inverni, utilizzavano gli sci quale mezzo di locomozione. L'ambiente naturale, la partecipazione della popolazione, la distribuzione di bevande calde lungo il tracciato e l'allestimento delle vetrine in tema con la gara, creano una atmosfera suggestiva.

Il *metamanager* deve stimolare gli operatori a realizzare numerose *proposte per il tempo libero*,

soprattutto nel periodo estivo; infatti, mentre il cliente invernale dedica parte delle energie allo sci, quello estivo ha un maggiore interesse a proposte relative all'uso del proprio tempo. L'architetto del sistema deve favorire il coordinamento tra le diverse iniziative per attuare una promozione centralizzata di tutte le attività.

L'APTМ di Livigno, in collaborazione con l'Associazione albergatori, realizza un programma estivo che offre alla clientela numerosi servizi ricreativi. Alla sera del suo arrivo, il cliente viene accolto con un *cocktail* di benvenuto dove ha occasione di conoscere gli operatori e gli altri turisti e di individuare "Plaza Placheda". Quest'ultima è il punto di incontro sistematicamente utilizzato per le attività organizzate dall'APTМ.

L'organizzazione di incontri culinari – percorsi gastronomici, pranzi all'aria aperta – attrae l'interesse del cliente estivo, sensibile all'ambiente naturale e alle sue tradizioni, ma poco disposto a intraprendere attività impegnative – *trekking*, lunghe camminate, ascensioni.

L'Associazione albergatori e l'APTМ hanno attrezzato la Val delle Mine in modo da creare un percorso gastronomico, che può essere prenotato e utilizzato dagli albergatori. L'iniziativa viene pubblicizzata nel programma estivo.

Nel loro complesso le diverse iniziative rendono piacevole il soggiorno della clientela, introducendola alla scoperta dell'ambiente naturale della località e intensificano le relazioni tra operatori e turisti a beneficio anche della fedeltà della clientela.

4. La strategia promozionale

La strategia promozionale si avvale di due momenti fondamentali:

- l'attività di promozione interna;
- l'attività di promozione esterna.

L'attività di promozione *interna* è tesa a pubblicizzare le attrattive alla clientela che è già presente presso la stazione turistica. Si tratta di un complesso di iniziative tipicamente realizzate dai singoli operatori, avvalendosi di un insieme consolidato di strumenti (pubblicità su mezzi di stampa, televisione e radio locali; cartellonistica; sponsorizzazioni di attività sportive, volantini e così via). L'architetto del sistema da un lato deve collaborare o realizzare direttamente progetti promozionali particolarmente impegnativi (creazione di un canale televisivo, di un giornale

PROGETTO PMI

Le iniziative comprendono un complesso di servizi turistici che valorizzano e sviluppano le risorse immateriali presenti tra gli operatori; particolare importanza rivestono: le manifestazioni sportive e le proposte per il tempo libero.

La strategia promozionale si avvale di due momenti fondamentali: l'attività di promozione *interna* pubblicizza le attrattive alla clientela che è già presente presso la stazione turistica; l'attività di promozione *esterna* è tesa ad attirare i potenziali utenti, promuovendo il sistema di prodotto e consolidando l'immagine della stazione.

PROGETTO PMI

locale, di un *network* informativo a disposizione della clientela) e dall'altro deve cercare di indirizzare l'attività di promozione realizzata dai singoli operatori, per evitare incoerenze tra l'immagine della stazione e i contenuti promozionali [Cogo e Dall'Ara, 1992].

L'attività di promozione effettuata all'*esterno* della località turistica è tesa ad attirare i potenziali utenti, promuovendo le attrattive del sistema di prodotto e consolidando l'immagine della stazione turistica. Anche in questo caso, compito dell'architetto del sistema è quello di assicurare, con azioni proprie e indirizzando quelle dei diversi operatori, una strategia di promozione unitaria. Infatti, l'assenza di una visione sovraordinata produce informazioni spesso contrastanti, che disorientano il cliente e riducono il prestigio della località [Coda, 1990]. Assolutamente centrale risulta in questo caso il ruolo di regia generale svolto dal *metamanager*.

Per analizzarne le possibili azioni, si propongono alcune classificazioni delle stesse (*grafico 2*). Inoltre, per ogni categoria di azioni si forniscono alcuni esempi tratti dall'esperienza di Livigno.

In base all'*oggetto comunicato* si distingue tra promozione di sistema e di iniziativa.

La *promozione di sistema* valorizza l'offerta complessiva erogata dalla stazione, in vista di raggiungere i segmenti bersaglio. Essa si avvale delle campagne pubblicitarie, dei marchi di

qualità, dell'organizzazione di pacchetti turistici estivi e invernali e di eventi sportivi.

La creazione del marchio Livigno ha permesso all'APTМ di offrire agli intermediari commerciali incontrati presso *workshop*, borse e fiere turistiche un sistema di prodotto integrato.

L'attività di promozione svolta in occasione della già citata Sgambeda si avvale di servizi televisivi, articoli sulla stampa specializzata e, soprattutto, il passaparola; gli operatori riescono così a promuovere l'immagine complessiva di Livigno.

La *promozione di iniziativa* promuove specifiche attrattive presenti nella località: gli impianti di risalita, la rete di sentieri o di piste per *mountain bike*, le strutture ricettive; ne consegue che solo alcuni attori sono direttamente interessati. Tuttavia è necessario che la singola iniziativa sia coerente con l'immagine complessiva della località [Borghesi, 1993].

Per promuovere le piste sciistiche di Livigno i gestori degli impianti di risalita, in collaborazione con l'APTМ, organizzano delle gare di *telemark*, *free style* e *snowboard*, rispondendo così alle esigenze di un segmento di clientela qualitativamente importante e attirando l'interesse di numerosi appassionati.

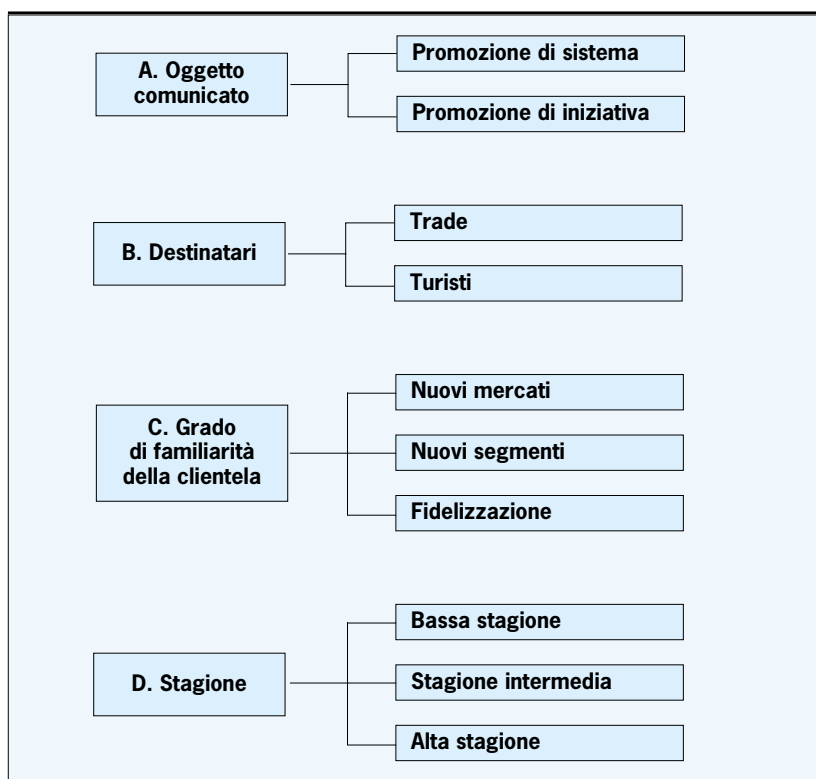
In relazione ai *destinatari*, si distingue l'attività di promozione rivolta al *trade* e ai turisti.

La *promozione rivolta al trade* sintetizza un complesso di azioni necessarie per gestire i rapporti con gli intermediari commerciali: partecipazione a borse e fiere del turismo, preparazione di materiale informativo *ad hoc*, offerta di pacchetti turistici integrati fortemente scontati.

L'APTМ, per dare continuità alla stagione turistica anche nei periodi di bassa stagione e per accrescere le presenze degli stranieri, ha instaurato una collaborazione con alcuni *tour operator* tedeschi, a cui si sono aggiunti intermediari inglesi, olandesi e belgi. La realizzazione del marchio Livigno, in collaborazione con le diverse associazioni di categoria, la stampa di materiale informativo *ad hoc* in più lingue, la partecipazione abituale dell'Azienda di promozione e degli albergatori a *workshop*, borse e fiere turistiche, ha dischiuso notevoli opportunità alla stazione di Livigno nei mercati nord-europei.

La capacità degli intermediari commerciali di garantire elevati volumi di presenze, anche in periodi di bassa stagione, non deve generare negli operatori un eccessivo senso di sicurezza che li induca a ridurre progressivamente gli investimenti pubblicitari e a instaurare rapporti impersonali con la clientela. Infatti, improvvisi cambiamenti nei gusti della domanda o lo sviluppo di mercati maggiormente redditizi per il *trade*

GRAFICO 2.
Alcune classificazioni dell'attività di promozione esterna.



potrebbero creare repentini e ampi fenomeni di sostituzione. È necessario allora potenziare la *promozione rivolta ai turisti*, comunicando le innovazioni via via introdotte nel sistema di prodotto e, soprattutto, sviluppando gli strumenti che facilitino il legame tra clienti e operatori.

Il programma estivo e invernale realizzato dall'APTМ, l'organizzazione della Sgambeda e di altre manifestazioni sportive, la creazione di canali di *direct mail*, la stampa dei listini prezzi, permettono agli operatori di Livigno di instaurare e di gestire un rapporto personale con i turisti.

In relazione al *grado di familiarità della clientela*, si distingue tra strategie di promozione realizzate per conquistare nuovi mercati o segmenti di clientela; e promozione di fidelizzazione.

La *conquista di nuovi mercati*, soprattutto esteri, deve essere pianificata e gestita in un'ottica sovraordinata. Infatti, l'entità delle risorse finanziarie richieste – per campagne pubblicitarie, produzione di materiale informativo *ad hoc* – e l'incertezza dei risultati scoraggiano generalmente l'intraprendenza della singola azienda [Valdani, 1984].

La pubblicazione del materiale promozionale in più lingue, la partecipazione dell'APTМ a borse del turismo italiane ed estere, la gestione di numerose relazioni internazionali hanno sviluppato considerevolmente le presenze straniere a Livigno.

I processi di *fidelizzazione*, come evidenzia il *grafico 3*, si innestano sulla soddisfazione del cliente, a sua volta strettamente legata al contenuto del servizio consumato [Normann, 1977]. In questo processo la promozione esterna interviene a due livelli, da un lato attirando nella stazione la clientela potenziale, dall'altro ricordando a chi vi è già stato la qualità dei servizi goduti.

La politica di fidelizzazione promossa dall'APTМ ha richiesto interventi nel sistema di prodotto – soprattutto nelle strutture ricettive, sportive urbane e nelle iniziative – pubblicizzati attraverso i canali di promozione esterna: programma estivo e invernale, offerta di pacchetti scontati in bassa stagione, organizzazione di manifestazioni sportive, listino prezzi.

Le azioni di promozione devono gestire il cruciale problema della bassa e dell'alta *stagione*. In tal senso un accorto utilizzo degli strumenti di marketing richiede di definire strategie diverse, utilizzando come discriminante soprattutto i prezzi.

Grazie a una stretta collaborazione con *tour operator* del Nord-Europa, l'APTМ di Livigno è

riuscita a incrementare considerevolmente le presenze degli stranieri che, attratti dalla qualità dei servizi e dall'ospitalità, sono diventati clienti fedeli.

Gli spazi di intervento dell'architetto del sistema sono molteplici: in primo luogo è opportuno che esso coordini le tariffe praticate dai diversi operatori; in secondo luogo deve proporre delle politiche di discriminazione dei prezzi che sappiano superare la tradizionale contrapposizione tra alta e bassa stagione, individuando diversi periodi di stagionalità cui applicare prezzi differenziati [Kotler, 1986].

Il listino realizzato dall'APTМ di Livigno in collaborazione con l'Associazione albergatori attua una discriminazione dei prezzi. In particolare, il listino invernale 1997/98 individua 10 differenti fasce: periodo promozionale prima neve, Natale, Capodanno, bassa stagione, stagione intermedia, alta stagione, stagione intermedia, bassa stagione, Pasqua, promozione fine stagione.

Una seconda leva efficace per destagionalizzare le presenze è rappresentata dall'offerta di pacchetti di servizi scontati o gratuiti alla clientela che soggiorna nei periodi di bassa stagione. In questo caso il *metamanager* dovrà definire il sistema degli incentivi, cioè chi eroga i servizi promozionali.

Dal 20 luglio al 25 agosto Livigno è interessata da un vivace movimento turistico che genera oltre il 60% delle presenze estive complessive; per ridurre la stagionalità l'APTМ e l'Associazione albergatori hanno offerto alla clientela che soggiorna nei periodi di bassa stagione un pacchetto di servizi gratuiti che facilitano l'inserimento del turista nell'ambiente naturale di Livigno – passeggiate ed escursioni con guida alpina, noleggio gratuito di biciclette, corsi di *strecthing* e di ginnastica, cena con degustazione di specialità valtellinesi. È inoltre previsto uno sconto del 20% per chi pratica tennis, tiro con l'arco, golf, equitazione e *trekking* a cavallo.

5. I circuiti virtuosi originati dall'attività di metamanagement

Il *grafico 3* evidenzia i principali circuiti che un'azione di *metamanagement* è in grado di realizzare allo scopo di migliorare le *performance* della stazione turistica.

Attraverso il coinvolgimento degli operatori (a), l'architetto del sistema contribuisce alla progettazione e realizzazione del sistema di prodotto (b) e alla promozione interna (c). L'accesso ai servizi genera il grado di soddisfazione medio

PROGETTO PMI

L'attività di promozione esterna assume grande varietà poiché: rende noto tanto l'intero sistema turistico quanto la singola iniziativa, si rivolge sia al *trade* sia ai clienti finali, può avere l'obiettivo di sviluppare nuovi mercati o segmenti oppure di aumentare la fedeltà, pone sempre grande attenzione alla gestione del fattore stagionalità.

L'attività di metamanagement contribuisce a incrementare la soddisfazione della clientela, le presenze e la redditività degli operatori, determinando un complesso di circuiti virtuosi che alimentano la crescita del distretto turistico.

6. Il metamangement: soggetti e attività

L'analisi svolta evidenzia gli ampi spazi d'intervento esistenti per le funzioni di *metamanagement*. Come si è detto, a differenza delle imprese, in un distretto più soggetti possono svolgere tali funzioni:

- l'ente turistico, che tipicamente può farsi carico della regia del sistema;
- gli enti pubblici territoriali, in particolare il Comune;
- le associazioni di categoria: Associazione albergatori, Associazione impianti di risalita, Associazione commercianti, Scuola sci e così via;
- i comitati *ad hoc*, di norma costituiti per organizzare manifestazioni sportive e iniziative per il tempo libero.

La *tabella 5* mostra quali funzioni di *metamanagement* siano tipicamente assunte dagli attori appena menzionati. Essa evidenzia che:

- la costruzione e il potenziamento delle vie di

comunicazione e della viabilità interna richiede, generalmente, l'intervento degli enti pubblici territoriali. Tuttavia, l'architetto del sistema e, in minore misura, le associazioni di categoria, possono costituire importanti gruppi di pressione, proponendo progetti a limitato impatto ambientale e coerenti con le finalità turistiche della stazione;

- la gestione dell'arredo montano è normalmente assicurata dal *metamanager*, avvalendosi della collaborazione e dei suggerimenti degli altri attori operanti nel distretto;
- la gestione sovraordinata delle strutture urbane presenta forti analogie con quanto evidenziato per le vie di comunicazione;
- per quanto riguarda, invece, sia le strutture ricettive e sportive, sia le iniziative per il tempo libero, le funzioni di *metamanagement* sono garantite soprattutto dall'intraprendenza degli enti turistici, in stretta collaborazione con le diverse associazioni;
- per le strutture commerciali le funzioni di *metamanagement* sono principalmente interpretate dalle associazioni di categoria e da gruppi di privati;

PROGETTO PMI

TABELLA 5.
Il *metamanagement*: soggetti e attività.

Attività	Soggetti che interpretano il ruolo di <i>metamanager</i>	<i>Metamanager</i> o architetto del sistema	Gruppi di privati, associazioni di categoria	Enti pubblici territoriali	Comitati <i>ad hoc</i>
1) Attività volte alla realizzazione del sistema di prodotto					
Infrastrutture					
vie di comunicazione		●●	●	●●●	
viabilità interna		●●	●	●●	
arredo montano		●●●	●	●	●
Strutture					
strutture urbane		●●		●●●	
strutture ricettive		●●●	●		●
strutture sportive		●●	●	●●	
strutture commerciali		●	●●		
Iniziative					
manifestazioni sportive		●●●	●●		●●
proposte per il tempo libero		●●●	●●		●●
2) Attività di promozione					
Interna					
pubblicità locale		●●	●●		●●
sponsorizzazioni di manifestazioni		●●	●●		●●
Esterna					
a) DI SISTEMA					
campagne pubblicitarie		●●●	●	●●	
creazione di marchi di qualità		●●●	●		●
b) DI INIZIATIVA					
manifestazioni sportive locali		●●	●●		●●
offerta di pacchetti turistici integrati		●●●	●		
Legenda:					
● possibile intervento					
●● ruolo importante					
●●● ruolo preminente					

- la regia generale delle attività di promozione interna è di solito assicurata da gruppi di privati. Diversamente, per la promozione esterna, sia di sistema sia di iniziativa, l'entità delle risorse organizzative e finanziarie richiede l'intervento del *metamanager*.

7. Le condizioni di efficacia dell'azione del metamanager

Tra le numerose condizioni che influenzano l'efficacia dell'azione del *metamanager* alcuni aspetti rivestono un'importanza peculiare:

- A. l'*assetto istituzionale*;
- B. le *risorse finanziarie*;
- C. le *idee-guida*;
- D. l'*attività di pianificazione e controllo*;
- E. l'*erogazione di servizi*.

A. Per assolvere la funzione di regia generale, il *metamanager* deve essere dotato di un *assetto istituzionale* e organizzativo agile, in grado di assicurare interventi rapidi [Airoidi, Amatori, Invernizzi, 1995]. I criteri di eleggibilità e i meccanismi di voto devono favorire la partecipazione degli operatori e assicurare un periodico rinnovamento degli organi. Il numero dei rappresentanti deve essere proporzionale alle funzioni svolte dal *metamanager*, evitando strutture eccessivamente estese. È opportuno realizzare una divisione interna per competenze e creare comitati consultivi, in grado di orientare e snellire il lavoro del nucleo preposto al governo [Grandori, Paci, Salvioni, Vicari, 1983].

B. L'azione del *metamanager* richiede la disponibilità di un ammontare di *risorse finanziarie* sufficientemente stabili nel tempo. Oltre ai contributi degli enti pubblici territoriali è opportuno l'intervento degli operatori del settore. Tale coinvolgimento costituisce una premessa per una maggiore identificazione e partecipazione degli operatori all'attività del *metamanager*.

A Livigno l'attività dell'APTМ è svolta fondamentalmente dai seguenti organi:

– la *Commissione Amministratrice*: delibera su tutte le materie relative all'ordinamento e al funzionamento dell'azienda di promozione. È composta da un Presidente e da 12 membri nominati dal Consiglio Comunale che restano in carica cinque anni;

– il *Direttore dell'APTМ*: è nominato attraverso concorso pubblico, rappresenta legalmente l'azienda, formula proposte e sottopone lo schema del bilancio preventivo e del conto consuntivo

vo alla Commissione Amministratrice, dirige il personale. Il Direttore resta in carica tre anni;

– le *Commissioni Interne*: sono nominate dalla Commissione Amministratrice e sono composte da cinque persone più un presidente; sono dotate di un potere consultivo e hanno il compito di elaborare propri progetti – relativi a manifestazioni sportive, azioni promozionali e di marketing, sviluppo del personale – che vengono sottoposti alla Commissione Amministratrice.

C. L'efficacia del *metamanager* dipende dalla capacità di plasmare e di diffondere una cultura fondata su alcuni importanti *idee-guida*: la tensione alla collaborazione tra le parti, l'orientamento al lungo periodo, il miglioramento costante della qualità, la crescita professionale degli operatori, la salvaguardia delle risorse ambientali, la valorizzazione della cultura e delle tradizioni locali. (8)

D. L'architetto del sistema deve farsi carico dell'implementazione e della gestione di un sistema di *pianificazione e controllo* comprendente le seguenti attività:

– l'*analisi del sistema competitivo*. L'esame dei concorrenti e dell'evoluzione del mercato consente di valutare i punti di forza e di debolezza del sistema di prodotto e della strategia promozionale del distretto;

Nel 1989 l'APTМ incaricò una società esterna di effettuare un'analisi di settore tesa a individuare il profilo della clientela che si rivolge a Livigno. Il lavoro orientò il processo di pianificazione suggerendo interventi decisivi nella sfera commerciale e produttiva. Il successo dell'iniziativa spinse l'APTМ a realizzare sistematicamente delle ricerche di mercato in collaborazione con gli operatori del ricettivo.

– l'*elaborazione di un piano di sviluppo*. Esso deve innanzitutto contenere l'esplicitazione di una visione del distretto di lungo periodo, (9) a cui si devono riconnettere tutti gli interventi sul sistema di prodotto e sulla strategia promozionale;

L'APTМ rivede periodicamente, mediante il coinvolgimento degli operatori turistici, un sistema di obiettivi di lungo periodo ritenuti funzionali allo sviluppo quali-quantitativo del distretto.

– le *comunicazioni rivolte agli operatori del distretto*. Il piano di sviluppo deve essere opportunamente comunicato agli operatori turistici, così da alimentare motivazione e coesione del gruppo [Mintzberg, Raisinghani, Théoret, 1976].

PROGETTO PMI

Tra le numerose condizioni che influenzano l'efficacia dell'azione del *metamanager*, alcuni aspetti rivestono un'importanza peculiare: l'*assetto istituzionale*; le *risorse finanziarie*; le *idee-guida*; l'*attività di pianificazione e controllo*; l'*erogazione di servizi*.

Dall'esame di alcune esperienze di altri distretti turistici, emergono tipici errori nell'interpretazione del ruolo di *metamanagement*. Riflettere su di essi consente di meglio comprendere le condizioni di efficacia fin qui esposte.

“Livigno News”, il bollettino di informazioni turistiche rivolto agli operatori, permette di pubblicizzare l'operato dell'APTМ, creando, nel tempo, una maggiore partecipazione e motivazione nel gruppo imprenditoriale.

– *l'analisi dei risultati.* Monitorando l'efficacia della strategia realizzata è possibile trarre indicazioni intorno ai cambiamenti da realizzare sia a livello di *metamanager*, sia a livello dei singoli operatori.

Al termine di ogni stagione l'APTМ di Livigno pubblica i risultati raggiunti complessivamente dalla stazione, individuando i motivi che hanno influenzato la *performance* e suggerendo gli interventi da realizzare nel sistema di prodotto e nella strategia commerciale.

E. La realizzazione del piano richiede, generalmente, di accrescere le competenze professionali degli attori coinvolti. L'architetto del sistema deve pertanto assicurare l'*erogazione di alcuni servizi*, il cui contenuto è strettamente ancorato ai bisogni del gruppo (implementazione di sistemi amministrativi e contabili, gestione dell'innovazione, valutazione degli investimenti, formazione degli operatori).

L'APTМ di Livigno, in collaborazione con l'Istituto Superiore per il Turismo di Samaden, organizza una serie di corsi di formazione finalizzati ad approfondire alcune problematiche incontrate dagli operatori del settore: gestione del personale, gestione dei rapporti con la clientela, marketing turistico e gestione della ristorazione e del magazzino alimenti.

8. Gli errori tipici

Dall'esame di alcune esperienze di altri distretti turistici, emergono tipici errori nell'interpretazione del ruolo di *metamanagement*. Riflettere su di essi consente di meglio comprendere le condizioni di efficacia fin qui esposte.

Assenza di una gestione sovraordinata

La mancanza di uno o più soggetti che interpretino le diverse funzioni di *metamanagement* riduce sensibilmente sia l'attrattività del sistema di prodotto della località, sia la possibilità di definire una strategia promozionale di vasto respiro. In questo contesto si assiste generalmente a una forte contrazione degli investimenti realizzati dai singoli operatori e allo sviluppo di una economia turistica estremamente frammentata.

La Valle Imagna (10) è interessata da un vivace flusso turistico estivo originato soprattutto da famiglie lombarde. La valle bergamasca presenta

diverse attrattive: ambiente montano suggestivo ben conservato e facilmente attrezzabile per passeggiate – le montagne sono basse e attraversate da strade agro-silvo-pastorali –, termalismo, monumenti storici. Tuttavia gli operatori e gli enti turistici preferiscono gestire il modesto flusso di clientela stagionale piuttosto che intraprendere gli investimenti necessari per riqualificare la vallata.

Sviluppo monodimensionale

In assenza di una chiara visione strategica, gli operatori possono sviluppare alcuni elementi dell'offerta turistica senza assicurarsi la qualità del contesto generale in cui vanno ad inserirsi. Questa pericolosa focalizzazione porta, generalmente, alla realizzazione di investimenti senza valutare *ex-ante* le condizioni della loro efficacia.

Gli impianti di risalita della Valsassina (11) nel 1993 avevano una portata media oraria di poco inferiore a quella di Livigno. Tuttavia, la forte espansione delle seconde case riduceva le presenze alberghiere a meno del 5%, favorendo così la crescita dei flussi di clientela caratterizzati da una forte stagionalità. I proprietari, infatti, utilizzano le seconde case soprattutto nei periodi di alta stagione. La mancanza di un indirizzo unitario condiviso dagli operatori del ricettivo e dai gestori degli impianti di risalita hanno compromesso la redditività delle strutture sciistiche.

Obsolescenza

La dinamicità della domanda penalizza le stazioni non dotate di soggetti e modalità di funzionamento (analisi del sistema competitivo, elaborazione di un piano di sviluppo, comunicazioni rivolte agli operatori, analisi dei risultati, erogazione di servizi alle imprese) atti a rinnovare costantemente il profilo del distretto. Il *metamanager* e gli operatori tendono a riproporre la strategia risultata vincente nel passato, spesso giustificando la riduzione dei flussi turistici con crisi del settore, originando così una crescente divergenza tra le aspettative della clientela e l'offerta del distretto turistico.

Numerose località dell'offerta turistica montana lombarda – Val Cavallina, Val di Scalve, Val S. Martino, Alto Verbano, Alto Lario – evidenziavano, agli inizi degli anni '90, un modesto tasso di utilizzo delle strutture alberghiere. Infatti, le nuove esigenze della clientela – preferenza per i soggiorni ripetuti durante l'anno in strutture ricettive di maggiore qualità – non trovavano

Riferimenti bibliografici

- Airoidi G., Amatori F., Invernizzi G. [1995], *Proprietà e governo delle aziende italiane*, EGEA, Milano.
- Antonioli Corigliano M. [1987], *Uno studio microeconomico della domanda turistica e delle implicazioni di metodo per una politica del turismo*, Istituto di Economia Politica “Ettore Bocconi”, Milano.
- Baretje R. [1989], “Turismo e Loisirs”, *Politica del Turismo*, n° 1.
- Benetti D., Lange S. [1996], *La dimora alpina. Atti del convegno di Varenna*, Cooperativa Edizioni Quaderni Valtellinesi, Sondrio.
- Borghesi A. [1996], *Il marketing delle località turistiche. Aspetti metodologici e ricerche empiriche*, Giappichelli, Torino.
- Burkart A.J., Medlik S. [1982], *Tourism*, Heinemann, Londra.
- Casarin F. [1996], *Il marketing dei prodotti turistici, specificità e variabilità*, Giappichelli, Torino.
- CESAD [1990], *La comunicazione nella strategia dell'impresa: dal mercato nazionale al mercato unico*, EGEA, Milano.
- Coda V. [1988], *L'orientamento strategico d'impresa*, UTET, Torino.
- Coda V. [1990], “Strategie d'impresa e comunicazione: il legame mancante”, in CESAD, *La comunicazione nella strategia dell'impresa: dal mercato nazionale al mercato unico*, EGEA, Milano.
- Coda V., Invernizzi G., Molteni M. [1992], “Studi ed esperienze di imprenditorialità interna”, *Economia & Management*, n° 6.
- Cogno E., Dall'Ara G. [1992], *Comunicazione e tecnica pubblicitaria nel turismo*, Franco Angeli, Milano.
- Colombo G., Dubini P. [1988], *I servizi per la nascita e lo sviluppo di nuove imprese*, Giuffrè, Milano.
- Eigliet P., Langeard E. [1987], *Le marketing des services*, McGraw-Hill, Paris (trad. it.: *Il marketing strategico nei servizi*, McGraw-Hill, Milano, 1988).
- Grandori A., Paci S., Salvioni D., Vicari S. [1983], *L'impresa alberghiera. Aspetti di marke-*

(segue a pag. 104)

(segue da pag. 103)

ting, organizzazione, amministrazione e finanza, Giuffrè, Milano.

- Grönroos C. [1995], *Service management and marketing managing the moments of truth in service competition*, Lexington Books, Toronto (trad. it. *Management e marketing dei servizi*, ISEDI, Torino, 1996).
- Hamel G., Prahalad C.K. [1990], "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, may-june.
- Kotler P. [1986], *Marketing management*, ISEDI, Torino.
- Marelli M., Piantoni G., Visconti F. [1992], *Continuità e cambiamento nella vita delle imprese*, Franco Angeli, Milano.
- Mintzberg H., Raisinghani D., Théoret A. [1967], "The structure of 'unstructured' decision processes", *Administrative Science Quarterly*, Vol. XXI, June.
- Normann R. [1977], *Management for growth*, John Wiley & Sons, Chichester (trad. it.: *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas Libri, Milano, 1979).
- Normann R. [1984], *Service management. Strategy and leadership in service business*, John Wiley & Sons, Chichester (trad. it.: *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano, 1985).
- Peroni G. [1992], *Marketing turistico*, Franco Angeli, Milano.
- Rispoli R., Tamma M. [1996], *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, CEDAM, Padova.
- Senn L., Macchiavelli A. [1992], "La competitività delle aree turistiche", *Politica del Turismo*, n° 5/6.
- Valdani E. [1984], *Definizione e segmentazione del mercato*, Giuffrè, Milano.
- Visconti F. [1996], *Le condizioni di sviluppo delle imprese operanti nei distretti industriali*, EGEA, Milano.

risposta in un miglioramento dell'offerta ricettiva, ancora sbilanciata verso le strutture di bassa qualità (gli alberghi ad una e due stelle rappresentavano circa il 40%).

La frequenza con cui questi errori si manifestano nel nostro Paese sottolinea quanto sia necessario pensare – o ripensare – alle modalità di interpretazione del ruolo di *metamanager* nei distretti turistici italiani.

9. Conclusioni

L'evoluzione della domanda e del sistema competitivo hanno richiesto agli operatori turistici di approntare pacchetti di servizi estesi e personalizzati e di rafforzare l'immagine della stazione turistica, moltiplicando gli spazi d'intervento riservati alla funzione di *metamanagement*. Vincoli culturali (orientamento a pratiche politiche e burocratiche più che a criteri imposti dalla competizione), finanziari (difficoltà a sostenere gli investimenti di promozione e riqualificazione dell'offerta turistica) e professionali (scarsa preparazione del personale impiegato nelle APT e nelle associazioni di categoria), hanno fin qui limitato l'efficacia dei soggetti che hanno assunto compiti di coordinamento.

Da qui la necessità di ripensare la funzione di *metamanagement* e in particolare il ruolo svolto dall'ente turistico chiamato ad assicurare la regia generale del distretto (*metamanager*). L'efficacia della sua azione è legata alla forma istituzionale ed organizzativa (limitata estensione degli organi di governo, elevata flessibilità interna); alla stabilità dei contributi ricevuti; alla capacità di formulare una visione di sviluppo di ampio respiro; alle idee-guida di cui si fa promotore (collaborazione tra le parti, ricerca della qualità, salvaguardia dell'ambiente). È questo il contesto nel quale attuare direttamente, o tramite altri soggetti sovraordinati a quelli imprenditoriali, un sistema di prodotto sempre più ricco e articolato, e un'azione promozionale all'interno e all'esterno del distretto, capace di attirare la clientela e favorire processi di fidelizzazione. ■

NOTE DEGLI AUTORI

Il presente articolo deriva da un lavoro comune di analisi e riflessione dei due Autori; in particolare Mario Molteni ha curato la stesura dei paragrafi 2, 5, 6, e 8, mentre Ruggero Sainaghi ha curato la stesura dei paragrafi 1, 3, 4, 7 e 9.

(1) "In passato è stata l'offerta a guidare la domanda, oggi è la domanda che ha la tendenza a influenzare l'offerta" [Barette, 1989]. Cfr. anche Antonioli Corigliano [1987] e Senn e Macchiavelli [1992].

(2) Livigno è una stazione turistica montana posta a un'altitudine di 1.800 metri e circondata da due catene di monti che discendono gradualmente dai 3.000 metri sino al limite del paese. Livigno è inserita nella valle dello Spoel, attraversata dai parchi nazionali dello Stelvio e dell'Engadina, e appartiene alla provincia di Sondrio. Geograficamente la valle non appartiene all'Italia in quanto le acque del torrente Spoel, che attraversano l'intera vallata, si gettano nell'Inn e quindi nel Danubio.

(3) Lo sviluppo delle seconde case aumenta la stagionalità nelle presenze turistiche; infatti, gli appartamenti di proprietà vengono usati soprattutto nei periodi di alta stagione – Natale, Pasqua, vacanze estive e invernali, fine settimana. Agli inizi degli anni '60 gli operatori comunali favorirono una politica di vendita del territorio per stimolare la costruzione di seconde case. La politica ebbe scarso successo a causa dei precari collegamenti stradali allora esistenti. Successivamente, quando il prestigio di Livigno crebbe, il Comune interruppe la svendita del terreno demaniale e incoraggiò gli abitanti a ricomprare quanto venduto.

(4) L'art. 27 della L.R. n° 28 prevede che "in considerazione della specifica situazione di extraterritorialità, della particolare posizione geografica, della differente normativa esistente in materia tributaria ed extratributaria, accompagnata da un rilevante flusso turistico, che caratterizzano i comuni di Campione d'Italia e Livigno, la Giunta Regionale, sentita la competente commissione consultiva, disciplina con specifica delibera l'attività di promozione, propaganda, informazione e accoglienza turistica nel territorio dei predetti comuni". La Giunta Regionale con la delibera del 4 maggio 1987 istituisce l'Azienda di Promozione Turistica Municipalizzata (APT) di Livigno incaricandola di gestire direttamente l'attività di promozione, propaganda e programmazione turistica.

(5) In merito al concetto di *metamanagement* si rimanda ai contributi di Normann [1977] e Coda, Invernizzi, Molteni, [1992].

(6) Circa lo sviluppo di ruoli metaimprenditoriali all'interno dei distretti si veda: Marelli, Piantoni, Visconti [1992]; Colombo, Dubini [1977] e Visconti [1996].

(7) Cfr. Grönroos [1990].

(8) Cfr. Coda [1988].

(9) Cfr. Hamel, Prahalad [1990].

(10) La Valle Imagna appartiene alla provincia di Bergamo ed è collocata all'interno delle alpi orobiche.

(11) La Valsassina è una località montana collocata nelle alpi orobiche, in provincia di Lecco.