

Collaborazione pubblico-privato per lo sviluppo di nuovi prodotti turistici: il caso Skipassfree

Ruggero Sainaghi

Professore associato di Economia Aziendale Università IULM Istituto di Economia e marketing

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Destination management e collaborazione pubblico-privato. – 3. Metodologia. – 4 Il contesto locale e il prodotto Skipassfree. – 5. Risultati: il processo di collaborazione pubblico-privato – 6. Conclusioni. – 7. Bibliografia. – 8. Ringraziamenti

L'articolo esplora il tema della collaborazione tra pubblico e privato per lo sviluppo di nuovi prodotti turistici, partendo dall'analisi del caso "Skipassfree", sviluppato dalla località di Livigno. Lo scritto si propone di identificare alcune criticità che possono favorire od ostacolare la collaborazione. In particolare le domande di ricerca si interrogano sul ruolo che l'ente pubblico, attraverso l'operato di una destination management organisation (DMO), può rivestire per favorire la collaborazione tra gli attori locali, da un lato, e per contribuire a un efficace posizionamento del nuovo prodotto sul mercato turistico, dall'altro.

Le conclusioni suggeriscono il ruolo rilevante rivestito dall'ente pubblico, da un lato, nella costruzione di un consenso locale, grazie alla sua funzione super partes e, dall'altro, nel contributo che può offrire sui temi della comunicazione e del marketing. Infine, il caso suggerisce come la collaborazione possa essere favorita qualora il nuovo prodotto insista su periodi contraddistinti da un'alta stagionalità.

The present paper explores the relationship between destination and local firms in order to draw counter-seasonal policies able to reduce seasonality, by extending an existing tourism season. The reflection identifies, in a dynamic perspective, the actors involved, and the activities and processes necessary to implement a concrete strategy. The analysis is based on the Skipassfree case study, developed by Livigno (Italy).

The conclusions suggest that a clear focus on "extremely seasonal" periods can be a valid premise for attracting local stakeholders. Concerning subjects called to design counter-seasonal policy, the process can easily be drawn at destination level if some "institutional actors" (like category associations, destination management organisations) are involved. In the presence of fragmented sectors, the design of financial participation mechanisms built around variable cost can represent a very useful solution.

Ringraziamenti: Numerose sono le persone che l'Autore intende ringraziare per il fattivo supporto dato alla stesura e revisione del presente contributo; di seguito si ricordano, in rigoroso ordine alfabetico, alcune figure, specificando il ruolo che rivestivano ai tempi dello *start-up* dello Skipassfree: Bormolini Damiano, Assessore comunale al Turismo; Bormolini Paola, responsabile Comunicazione Associazione Skipass Livigno; Cola Roberta, Consigliere APT Livigno; Confortola Cinzia, Direttrice APT Livigno; Galli Remo, Consigliere APT Livigno; Piller Dario, Presidente Associazione Albergatori; Zini Giorgio, Presidente APT Livigno. Un sentito ringraziamento anche a Matteo Dessi (APT Livigno) e Francesco Credaro (Provincia di Sondrio) per il prezioso supporto fornito nella raccolta del materiale statistico. L'Autore è inoltre grato e debitore verso i due anonimi referee e all'Editor della rivista, prof. Eugenio Anessi Pessina, per i preziosi suggerimenti.

Parole chiave: DMO – Sviluppo nuovi prodotti – Collaborazione – Destinazioni turistiche
Key words: DMO – New product development – Collaboration – Tourism destinations

1. Introduzione

La crescente concorrenza che contraddistingue i moderni sistemi turistici ha spostato il piano della competizione dalle imprese ai territori (Go e Govers 2000). Questi ultimi sono stati definiti da alcuni autori come veri e propri soggetti competitivi (Valdani e Ancarani 2000) o come punti di "cristallizzazione dell'offerta" (Bieger 1997).

Nella letteratura in ambito turistico, in particolare negli studi di *destination management*, le stesse logiche sono state applicate alle destinazioni (Sainaghi 2004). Esiste un primo livello nel confronto competitivo che riguarda i territori; solo quando un cliente ha scelto una determinata destinazione si entra in un secondo livello competitivo, dove entrano in gioco le singole imprese locali (Claver *et al.* 2007).

L'importanza della rete rispetto ai singoli nodi (Baggio 2008; Scott e Laws 2005) ha favorito lo sviluppo di attività di gestione sovraordinata, generalmente svolte da *Destination Management Organisation* (DMO). Si tratta di enti pubblici o di imprese private non profit aventi lo scopo primario di aumentare i livelli di sviluppo turistico locale e attive, primariamente, nei processi di comunicazione, marketing e sviluppo nuovi prodotti.

La *governance* di queste organizzazioni può essere molto varia, oscillando tra modelli pubblici, privati o misti, coinvolgendo un numero ridotto o ampio di *stakeholder* locali, utilizzando meccanismi di finanziamento di natura normativa o partecipativa (d'Angella *et al.* 2010).

Il presente contributo si inserisce all'interno di tale dibattito e intende affrontare il tema della collaborazione pubblico-privata nello sviluppo di nuovi prodotti. In particolare, si intendono identificare alcune criticità di processo nella messa a punto di strategie sovraordinate, tese alla stagionalizzazione dei flussi turistici.

Anticipando alcune evidenze che emergono dall'analisi della letteratura, l'articolo si interroga sul ruolo che l'ente pubblico, in qualità di DMO, può rivestire per favorire la collaborazione tra gli attori locali, da un lato, e per contribuire a un efficace posizionamento del nuovo prodotto sul mercato turistico, dall'altro.

La trattazione è supportata da un caso empirico, rappresentato dalla località di Livigno e in particolare dall'iniziativa "Skipassfree".

2. Destination management e collaborazione pubblico-privato

In letteratura si è andato consolidando un filone di studi, ormai noto come *destination management*, che ha affrontato numerosi temi relativi al governo sovraordinato di una destinazione. Rientrano, ad esempio, in questo filone le ricerche sulla pianificazione territoriale (Ahn *et al.* 2002; Davidson e Maitland 1997; Gunn 1972, 1980; Inskeep 1991, 1994; Pearce 1989; Williams e Gill 1998), sul marketing (Buhalis 2000; Butler 1980; Gartrell 1988; Perdue e Pitegoff 1990), sulla strategia di destinazione (Flagestad e Hope 2001; Molteni e Sainaghi 1997; Rispoli e Tamma 1995; Weaver 2000).

La rilevanza della gestione sovraordinata trova riflesso nella presenza, in molte località, di una DMO, cioè di un'agenzia per lo sviluppo locale che svolge un'attività di regia generale e di supporto rispetto alle imprese e alle organizzazioni pubbliche e private operanti nella destinazione. Numerose possono essere le scelte di configurazione delle strutture di *governance*, anche se generalmente la DMO tende ad assumere i tratti di un'impresa non profit o di un ente pubblico (Bodega *et al.* 2004; Kaspar 1995). Infatti, i servizi erogati difficilmente possono essere finanziati attraverso un sistema di prezzi – si pensi alla gestione delle informazioni per i turisti o alla promozione della località. Rilevanti sono, pertanto, le scelte di configurazione dell'assetto istituzionale (Airoldi 1993), soprattutto lungo la dimensione dei soggetti coinvolti e dei meccanismi di raccolta fondi. I soggetti generalmente coinvolti nella compagine sociale della DMO sono principalmente rappresentati dalle imprese locali – spesso con un'enfasi particolare sul comparto ricettivo – e dagli enti pubblici. Le risorse finanziarie possono essere raccolte attraverso le seguenti soluzioni: i) tassa di soggiorno, ii) *fee* a carico degli associati, iii) contributi pubblici, iv) contributi erogati da fondazioni bancarie, v) autofinanziamento.

La tassa di soggiorno permette di ripartire i costi gestionali sui clienti stanziali ed è quindi raccolta per mezzo delle imprese ricettive. Questo modello è piuttosto diffuso nei paesi di tradizione tedesca (Austria, Germania, Svizzera). Per una esemplificazione con riferimento al caso St. Moritz si rimanda a Sainaghi (2004).

Le DMO finanziate con le *fee* degli associati nascono tipicamente dal basso, per iniziativa delle imprese locali. I contributi monetari sono generalmente calcolati in funzione di parametri dimensionali (quali i posti letto) e qualitativi (la categoria di appartenenza). Per una esemplificazione si rimanda al caso Parma (De Carlo 2003).

Molte agenzie per lo sviluppo sono strettamente legate all'operatività di un ente pubblico locale, di cui costituiscono spesso il "braccio operativo" con riferimento alla strategia turistica. Il caso in esame (APT Livigno) rientra in questa categoria.

La rilevanza che le DMO rivestono nei processi di sviluppo locali ha spinto alcune fondazioni bancarie a finanziarne il funzionamento. De Carlo e Dubini (2010) riportano un'esemplificazione con riferimento alla città di Siena.

Infine, non mancano gli esempi di DMO che hanno sviluppato dei circuiti di autofinanziamento, approdando così a una sostanziale autonomia. Un caso di eccellenza è rappresentato dalla città di Barcellona (d'Angella 2008). È però interessante notare come questi modelli siano generalmente finanziati con contributi pubblici durante la fase di *start-up*.

A queste forme "polari" si sommano poi numerosi modelli ibridi, in cui diverse forme di finanziamento e di interessi istituzionali si sovrappongono. Per una esemplificazione si rimanda a d'Angella *et al.* (2010), che propongono un'analisi di 13 differenti casi, poi razionalizzati attorno ad alcuni archetipi.

È interessante notare come le ricompense che le diverse categorie di soggetti ottengono dal partecipare alla DMO assumano un carattere indiretto, tanto per le imprese locali, quanto per gli enti pubblici. Per entrambi, infatti, l'attività di gestione sovraordinata dovrebbe creare un contesto maggiormente favorevole allo svolgimento dell'attività di impresa, che può poi generare una crescita dell'occupazione, dei prezzi, dei segmenti attratti, ma anche una maggiore identità culturale e coesione tra gli *stakeholder*.

Le attività di gestione sovraordinata tendono a concentrarsi soprattutto in due classi di processi: le attività primarie, aventi come scopo quello di produrre, sviluppare, comunicare e vendere il prodotto della destinazione e le attività di supporto, finalizzate a creare coesione tra i diversi *stakeholder* locali (Sainaghi 2006).

Tra i processi primari, le DMO rivestono un ruolo di primo piano soprattutto nello sviluppo di nuovi prodotti e nelle attività di comunicazione e marketing. Tali processi si affiancano alle attività messe in campo dalle singole aziende locali. Tuttavia, mentre queste ultime sono finalizzate a sviluppare e a promuovere l'offerta della propria azienda, gli sforzi compiuti dalla DMO abbracciano l'intera destinazione. L'implementazione di tali strategie è tutt'altro che semplice, a causa della forte frammentazione dell'offerta e della molteplicità di posizionamenti strategici ricercati dalle singole imprese, generalmente incentrati su strategie di focalizzazione. Inoltre, tali attività tendono a generare dei beni o dei servizi la cui natura è assimilabile a quella di un bene pubblico (Bonham e Mak 1996). Ne consegue, spesso, la non escludibilità e la generazione di fenomeni di *free riding*. Così, un'impresa che non partecipa alla copertura dei costi dell'attività di promozione sovraordinata, avrà comunque dei benefici dalle attività di comunicazione tese a promuovere la destinazione in cui opera. Ancora più complessa è la gestione dei processi di sviluppo di nuovi prodotti, dove è necessario integrare l'operato della DMO con l'iniziativa delle singole imprese. Tale attività sarà oggetto di approfondimento nel presente articolo.

Non meno importante è l'impegno sui processi secondari o di supporto, principalmente tesi a generare coesione tra gli attori locali. Tra questi si pone l'accento soprattutto sul marketing interno e sulla ricerca. Il primo rappresenta un utile strumento per instaurare un dialogo continuo e un confronto tra la DMO e gli *stakeholder* locali. L'attività di ricerca orienta e supporta le iniziative di gestione sovraordinata, analizzando gli elementi di criticità implicati dalle decisioni e azioni che si vogliono mettere in campo. Un uso sapiente di tali processi permette di mantenere un forte *fit* tra l'azione sovraordinata e i soggetti locali, evitando incomprensioni, scollamenti, contrapposizioni.

Dopo aver chiarito in termini sintetici i temi di *governance* e le aree di impegno delle DMO, si vuole ora tratteggiare l'importanza assunta da tali organizzazioni nelle moderne filiere turistiche.

Il crescente rilievo delle DMO e della strategia sovraordinata è da mettere in relazione con alcune dinamiche competitive che interessano il mercato turistico e quello della neve in particolare. Quest'ultimo, dopo un

lungo periodo di sviluppo (Cockerell 1988, 1994; Spring 1998), è ormai approdato a una fase di maturità (Butler 1980), che si riflette in bassi tassi di crescita del mercato (Fredman e Heberlein 2003). Per contro, l'offerta ha mostrato un grande dinamismo, trainata sia dallo *start-up* di nuove destinazioni, sia dal potenziamento della capacità di quelle già esistenti (Hudson 2000; Flagestad e Hope 2001; Gaido 1998), acuendo ulteriormente il confronto competitivo.

Le sfide che le DMO sono chiamate ad affrontare in questo contesto attengono quindi principalmente al confronto con il mercato. I suggerimenti che emergono in letteratura danno grande enfasi ai temi della conservazione ambientale e più in generale dello sviluppo sostenibile, che rappresenta un importante *driver* per avviare relazioni stabili con il mercato (Lasanta *et al.* 2007; Hudson e Miller 2005; Peters e Pikkemaat 2005); altri contributi sottolineano l'importanza di diversificare il prodotto e di intercettare i nuovi segmenti di clientela (Fredman e Heberlein 2003; Pomfret 2006). Lo sviluppo dei territori alpini deve trovare forme originali per ridurre i fenomeni della stagionalità (Ismert e Petrick 2004; Needham e Rollins 2005), che spesso limitano la sostenibilità economica delle attività turistiche.

Queste criticità interessano anche il turismo montano italiano, che rappresenta circa il 13% dei pernottamenti nazionali e un numero complessivo di presenze pari a poco meno di 50 milioni (Istat, 2011). Si tratta di un comparto contraddistinto da una minore apertura internazionale (38%) rispetto alla media delle località di interesse turistico nazionale (46%).

Questo segmento d'offerta trova il suo baricentro nelle due province autonome di Trento e Bolzano che, congiuntamente, realizzano 31 milioni di presenze, con una quota in pernottamenti pari al 63%. Il ruolo rivestito dalle altre regioni alpine è conseguentemente minoritario; la quota oscilla, infatti, tra il 5% (Valle d'Aosta) e il 10% (Veneto). La Lombardia (da cui è tratto il caso in esame) rientra in questo gruppo, con un peso pari al 6,2%. I flussi mostrano una stagionalità piuttosto marcata, contraddistinta da bassi volumi di clientela a inizio e fine stagione.

Per rispondere a tali sfide, le due classi di processi sovraordinati richiamati in precedenza (primari e di supporto) rivestono un ruolo rilevante.

Sul fronte dei processi primari, il marketing e lo sviluppo di nuovi prodotti rappresentano una leva importante per gestire le stagionalità. Tuttavia, gli sforzi di destagionalizzazione pongono spesso delicati problemi di convivenza tra i nuovi segmenti attratti e quelli già serviti dalla destinazione. Il nuovo prodotto, infatti, rappresenta un'opportunità dagli incerti ritorni, mentre i segmenti già attratti sono il principale motore della redditività aziendale. È dunque normale che le imprese locali mostrino grande prudenza nell'accogliere nuove proposte, soprattutto quando dispongono di consolidati volumi di clientela oppure quando i processi di destagionalizzazione tendono a richiamare segmenti di mercato che potrebbero generare fenomeni di cannibalizzazione (Li *et al.* 2008). Lo sviluppo di nuovi prodotti tende, infatti, a fare leva soprattutto sulla sensibilità al prezzo di particolari segmenti di

clientela, anche in considerazione degli alti costi fissi che contraddistinguono le filiere turistiche e i bassi costi marginali.

Sul fronte dei processi di supporto, si rende necessario avviare un confronto con gli operatori locali per generare un'effettiva tensione al cambiamento. Il contributo richiesto a tali attività è principalmente di natura culturale nelle fasi iniziali del cambiamento, ed è teso a creare una coesione, evitando contrapposizioni, blocchi decisionali, avversioni. Non si tratta di annullare le diversità o i diversi punti di vista, quanto piuttosto di accogliere le criticità per sviluppare la strategia di destagionalizzazione. I processi di ricerca rappresentano spesso uno strumento privilegiato per documentare la serietà e il realismo dell'azione che si vuole mettere in campo. Una volta che la nuova strategia viene implementata, alle attività di supporto è chiesta, invece, un'operatività sui contenuti tecnici, così che gli *stakeholder* locali siano informati e diventino elementi attivi del processo.

3. Metodologia

Dati gli obiettivi conoscitivi, principalmente orientati alla comprensione dei meccanismi di collaborazione pubblico-privato nello sviluppo di nuovi prodotti, la metodologia d'indagine è incentrata sullo sviluppo di un caso di ricerca, rappresentato dalla destinazione di Livigno e, in particolare, dall'iniziativa Skipassfree. Come suggerito in letteratura, i vantaggi di questa metodologia di ricerca sono principalmente da ricercarsi nella capacità di descrivere un fenomeno all'interno del contesto in cui accade o si manifesta, favorendo un approccio olistico (Eisenhardt 1989; Yin 1994).

Gli elementi di originalità del caso sono principalmente da ricondurre alla presenza di una autorevole DMO avente i tratti di un ente pubblico; alla disponibilità di informazioni quali-quantitative relative alla destinazione; alla discontinuità nei flussi turistici registrata dopo l'implementazione dello Skipassfree.

Il lavoro empirico condotto sul campo ha permesso di valorizzare diverse fonti informative (interviste, documenti, misure di performance) di natura sia qualitativa, sia quantitativa (Jick 1979), ferma restando la maggior importanza delle fonti intrusive, più adeguate per cogliere gli elementi dinamici (Glaser e Strauss 1967).

Il lavoro di *intervista* è stato indirizzato al management, alle figure operative responsabili degli eventi e della comunicazione della DMO (APT Livigno), ad alcuni operatori del ricettivo alberghiero, alla proprietà e al management di una società esercente impianti a fune e a tutti gli attori coinvolti nel tavolo di sviluppo dello Skipassfree. Nel complesso si è trattato di una decina di interviste aperte, aventi soprattutto lo scopo di capire: i) il funzionamento dell'iniziativa, ii) le forme di collaborazione messe in atto e il ruolo rivestito dai diversi attori, iii) i meccanismi di ripartizione dei costi, iv) gli indirizzi assunti dal piano di comunicazione e marketing.

I *documenti* analizzati riguardano soprattutto relazioni e presentazioni

del progetto Skipassfree strutturate dal management della DMO. In particolare, l'azienda ha sviluppato all'interno della propria relazione sociale una sezione dedicata a questo progetto. Inoltre, la direzione generale della DMO ha illustrato in più occasioni pubbliche i risultati conseguiti. Tutta la documentazione prodotta è stata consegnata al gruppo di ricerca. È stato poi possibile accedere ai principali documenti interni messi a punto dal tavolo di sviluppo, aventi soprattutto la forma di verbali di riunioni e bozze di documenti. Infine, sono state analizzate alcune delibere del Comune di Livigno inerenti il progetto in esame, una serie di lettere e documenti inviati agli operatori, il piano di marketing e una relazione sintetica relativa al progetto Skipassfree stilata dopo la prima edizione.

Le fonti quantitative sono rappresentate dai dati giornalieri del comparto alberghiero e delle società esercenti impianti a fune. Queste informazioni sono state utili per tracciare un quadro dei risultati competitivi raggiunti dalla destinazione lungo il periodo coperto dall'evento e per descrivere i target di clientela attratti. Per apprezzare i risultati si è proceduto ad effettuare dei confronti esterni, principalmente con le confinanti località dell'Alta Valtellina. L'analisi abbraccia un periodo temporale di 4 anni, includendo due anni in cui l'evento non è stato organizzato ('05-'06 e '06-'07) e i due anni successivi ('07-'08 e '08-'09) coperti dall'iniziativa. Le stagioni '09-'10 e '10-'11 non sono state incluse nell'analisi poiché conclusesi dopo il lavoro di raccolta dei dati.

4. Il contesto locale e il prodotto Skipassfree

Livigno è una località alpina bistagionale, principalmente specializzata nel turismo della neve. Il paese, infatti, è localizzato a 1.816 metri; la quota garantisce un abbondante innevamento e temperature rigide, che assicurano la pratica dello sci da fine novembre a fine aprile.

Livigno realizza circa un milione di presenze turistiche, collocandosi tra le più importanti località alpine. Inoltre, negli ultimi tre inverni si è sempre superato il milione di giornate sci (primi ingressi), con il valore record di oltre 1,2 milioni nel corso dell'ultima stagione (2010/2011).

Lo sviluppo turistico di questo territorio è intrecciato al suo status di zona extra doganale, che trova riflesso in un'articolata offerta commerciale, incentrata su circa 250 negozi.

Il regime *duty free* garantisce al Comune di Livigno un gettito di entrate fiscali piuttosto elevato, attraverso la riscossione dei "diritti speciali", un'accisa che colpisce i principali beni extra doganali e in particolare i tabacchi, i carburanti, gli alcoolici. Le previsioni per il bilancio 2011 indicano un valore di 12 milioni di euro.

La relativa ricchezza del Comune ha permesso di finanziare una DMO (APT Livigno), con l'obiettivo di sostenere lo sviluppo della filiera turistica locale. L'APT di Livigno è formalmente una società a responsabilità limitata, ma con unico socio il Comune. Si può, pertanto, considerare un'azienda pubblica. Anche da un punto di vista finanziario l'APT è largamente di-

pendente dai contributi della Città. Infatti, sulla base dell'ultima relazione sociale pubblicata, le entrate complessive della DMO ammontano a circa 3,3 milioni di euro, di cui i tre quarti sono rappresentati da contributi comunali. Il principale campo di impegno della DMO è la promozione e gli eventi; a tali attività sono destinati circa due milioni di euro, inclusi i costi del personale. L'APT ha in organico alcune risorse specializzate nell'area marketing, della comunicazione e delle PR.

La filiera turistica invernale – oggetto di approfondimento nel presente contributo – è principalmente legata all'operatività delle imprese ricettive e funiviarie.

Le prime sono composte da circa 115 alberghi, aventi i tratti dell'impresa familiare. I posti letto in hotel sono 5.100 e sono principalmente rappresentati da strutture a 3 (64%) e 4 stelle (25%); la dimensione media è di 45,7 posti letto. All'offerta alberghiera si aggiunge poi la disponibilità di altri 7.200 posti letto, rappresentati principalmente da appartamenti di residenti affittati settimanalmente.

Gli impianti di risalita, pur contando formalmente numerose imprese (circa una dozzina), ruotano attorno all'operatività di due aziende, posizionate nei due versanti della località, che complessivamente originano circa l'85% dei flussi complessivi. Il fatturato originato dall'attività funiviaria è pari a circa 25 milioni di euro. I ricavi sono riscossi dall'associazione Skipass – rappresentativa di tutte le società funiviarie – che procede poi a ripartire il fatturato tra gli associati, in proporzione ai volumi di traffico originati. Le singole società operano in regime di concessione. Le tariffe annue devono essere approvate dal Comune di Livigno.

La stagione invernale, pur iniziando a fine novembre, mostra ridotti flussi di clientela sia a inizio stagione – dall'apertura degli impianti fino al periodo natalizio –, sia a fine stagione – dopo Pasqua e fino alla chiusura (primo maggio). Per contro, la località dispone in entrambi i periodi delle medesime condizioni di innevamento garantite nei mesi centrali dell'inverno.

Per aumentare i flussi turistici a inizio e fine periodo l'APT di Livigno, in stretta collaborazione con l'associazione Skipass e gli albergatori, ha lanciato il progetto Skipassfree a partire dall'inverno 2007-08. Si tratta di un pacchetto che propone la tessera sci (*skipass*) gratuita per la clientela che soggiorna almeno quattro notti in albergo o almeno una settimana in appartamento. I costi dello *skipass* vengono suddivisi in egual misura tra il comparto ricettivo e quello funiviario.

5. Risultati: il processo di collaborazione pubblico-privato

In questa sezione si entra nel dettaglio del processo di collaborazione tra pubblico e privato, affrontando i seguenti aspetti che danno contenuto alle domande di ricerca:

- la genesi dell'idea e il processo che ha permesso di renderla operativa;
- i meccanismi di ripartizione dei costi di *start-up* e gestionali;

- la configurazione della strategia promozionale e i potenziali riflessi originati sui segmenti già attratti dalla destinazione;
- l'attività di comunicazione indirizzata agli operatori locali;
- i risultati competitivi sintetici raggiunti dalla destinazione Livigno.

La genesi dell'evento ruota principalmente attorno a tre attori: l'associazione Skipass, l'APT di Livigno e l'associazione alberghiera. Tuttavia, è il primo soggetto che riveste un ruolo primario. Infatti, l'idea dello Skipassfree nasce all'interno di un'impresa funiviaria di piccole dimensioni, in parte stimolata dalle agenzie di viaggio. Il progetto approda in seno all'associazione e inizia a prendere forma, partendo dall'osservazione della realtà e supportato da una serie di statistiche relative al movimento sciistico.

Per procedere al riparto dei ricavi, infatti, l'associazione dispone di una dettagliata base informativa, in cui sono contabilizzati i passaggi giornalieri registrati da ciascun impianto. Gli associati ricevono regolarmente dei report dove vengono registrati i movimenti sciistici. Proprio questa abitudine a leggere i dati ha profondamente influenzato la genesi dello Skipassfree. Infatti, i report settimanali mostrano chiaramente un insoddisfacente volume a inizio e fine stagione, pur in presenza di un prodotto neve perfettamente fruibile.

L'associazione, inoltre, è abituata a contrattare le proprie tariffe con alcune primarie agenzie e *tour operator* (principalmente stranieri), percependo un interesse da parte del cliente finale verso la formula del pacchetto inclusivo del servizio ricettivo e della tessera per sciare. Nasce così l'idea di proporre, come località, un pacchetto comprensivo di questi due servizi a inizio e fine stagione.

Per rendere operativa l'idea si rende necessario coinvolgere il ricettivo (un settore particolarmente frammentato) e disporre di un consolidato *know-how* nelle attività di comunicazione e di marketing interno. Per questo motivo l'associazione Skipass contatta l'APT Livigno, chiedendole di svolgere la funzione di "regista" dell'operazione e di avviare un coinvolgimento con l'associazione albergatori. Il primo contatto avviene nel gennaio del 2007, anche se il processo prende avvio verso la fine della primavera dello stesso anno (al termine della stagione invernale) e si struttura attorno a un tavolo di sviluppo, che realizzerà 6 riunioni a partire dal 14 maggio 2007. Al tavolo partecipano: la direzione e la Presidenza dell'APT, unitamente a un consigliere, sempre della DMO, con delega sul progetto e uno che cura i rapporti con le strutture ricettive; la risorsa responsabile della comunicazione dell'associazione Skipass; il presidente dell'associazione albergatori. Alle riunioni iniziali partecipa anche l'Assessore al turismo del Comune di Livigno. Il lavoro si pone un obiettivo sfidante: rendere operativo il progetto Skipassfree per la successiva stagione sciistica 2007-08.

Per sviluppare l'idea, il gruppo di lavoro si confronta da subito con il problema della ripartizione di due classi di costi: i) il prezzo della tessera data gratuitamente (*free*) al cliente, ii) l'investimento in promozione necessario per comunicare l'iniziativa.

Circa la prima componente di costo, il tavolo di lavoro formula un metodo semplice e innovativo: il prezzo della tessera viene suddiviso in egual misura tra il settore ricettivo e quello funiviario. Infatti, i vantaggi potenziali generati dal nuovo prodotto ricadranno soprattutto su questi due settori. Il meccanismo messo in campo ben si adatta per avviare una collaborazione con un settore particolarmente frammentato come quello ricettivo. Per queste aziende la partecipazione al progetto richiede di sostenere esclusivamente un costo variabile, rappresentato appunto dalla copertura del 50% del prezzo della tessera offerta gratuitamente all'ospite. Si esclude di richiedere componenti di costo fisso. Si lascia, inoltre, piena libertà agli operatori del ricettivo aderenti all'iniziativa nel fissare il prezzo del soggiorno, inclusivo dello skipass. È utile premettere che la ridotta occupazione mediamente registrata dal comparto ricettivo lungo le code stagionali, unitamente alla rigidità della struttura di costo, ha spesso generato una forte concorrenza sul prezzo, certamente acuita dalla continua crescita segnata dai posti letto del comparto extra alberghiero. La possibilità di offrire all'ospite il soggiorno e l'accesso all'area sciabile è vista dal tavolo di sviluppo come un'opportunità per limitare la *price competition*.

Circa l'investimento in promozione, l'elevata frammentazione del settore ricettivo e la sostanziale assenza di fondi spendibili in capo all'associazione albergatori suggeriscono di escludere il coinvolgimento di questo settore. Anche APT Livigno non partecipa al piano di comunicazione per la prima edizione; questa scelta è legata principalmente alla decisione della DMO di puntare le proprie energie soprattutto per sostenere i flussi estivi, dove Livigno mostra dei segnali di maggiore debolezza rispetto alla stagione invernale. Inoltre, nel momento in cui prende forma il progetto Skipassfree (estate 2007), i fondi ricevuti erano già stati allocati ad altre attività. Negli anni successivi si rileva invece una compartecipazione da parte della DMO, che aggiunge circa 30-40 mila euro all'importo messo a disposizione dall'associazione Skipass.

Quest'ultima si accolla l'investimento del piano di marketing, anche sulla base di un esplicito indirizzo formulato in tal senso dal Comune di Livigno. Come già ricordato in precedenza, le tariffe del comparto funiviario debbono essere approvate da questo ente. Per la stagione 2007-08 l'associazione Skipass aveva stabilito un aumento dei prezzi superiore alla quota prevista nel disciplinare per il rilascio delle concessioni e pertanto doveva chiedere esplicita autorizzazione alla Città. Il Comune approva le tariffe, "fermo restando che l'1% degli introiti lordi siano finalizzati a programmi di promozione turistica promossi dall'APT Livigno" (Comune di Livigno, 2007, p. 3). Considerando che i ricavi lordi sono pari a circa 20 milioni di euro (stagione 2007-08), si crea un budget per la comunicazione di circa 200 mila euro. Nella stagione successiva si replica questo meccanismo; tuttavia l'associazione Skipass, anche in considerazione delle importanti ricadute generate dalla prima edizione sul comparto ricettivo, ottiene una riduzione dei costi di investimento allo 0,65% "con

un limite massimo di euro 150.000" (Comune di Livigno, 2008, p. 3). Il ruolo del Comune è quindi apparentemente secondario e limitato alle "pressioni finanziarie" esercitate sull'associazione; tuttavia, la possibilità di disporre di un budget promozionale ha rivestito grande importanza per lo *start-up* del progetto.

In sintesi, durante il primo anno di operatività dello Skipassfree, entrambe le componenti di costo sono sostenute dalle imprese locali: il comparto alberghiero partecipa all'iniziativa sostenendo il 50% del prezzo della tessera offerta all'ospite (costo variabile); il comparto funiviario copre il rimanente 50% del biglietto sotto forma di sconto e sostiene *in toto* i costi fissi promozionali. A partire dal secondo anno, la DMO partecipa alla copertura dei costi di comunicazione e marketing.

Si entra ora nel dettaglio del piano di marketing. I partecipanti al tavolo delegano alla DMO la messa a punto e la gestione di questa attività, principalmente poiché le associazioni non dispongono delle adeguate competenze professionali, detenute invece da APT.

L'autonomia riconosciuta all'azienda di promozione viene, inoltre, favorita dai vincoli di tempo. Infatti, si inizia a riflettere sul piano marketing a inizio estate, con l'obiettivo di realizzare le prime iniziative di comunicazione già a partire da settembre e ottobre.

Sulla base delle informazioni raccolte sul campo, il lavoro compiuto dall'azienda può essere utilmente descritto attorno a tre temi importanti: i) la scelta dei mercati, ii) l'identificazione dei *target*, iii) la definizione degli strumenti di comunicazione.

I mercati potenziali sono stati definiti partendo dall'analisi dei segmenti che nelle stagioni precedenti hanno scelto Livigno a inizio e fine stagione. Questo lavoro ha beneficiato dell'investimento realizzato nel 2004 da APT, che ha acquistato un software capace di mantenere il dettaglio giornaliero delle presenze ricettive.

I clienti attratti nelle code stagionali sono principalmente italiani (oltre il 50%), provenienti soprattutto dalle province limitrofe. Si valuta, quindi, che il potenziale di sviluppo sia principalmente rappresentato dai mercati stranieri, da un lato, e dalle regioni italiane più lontane da Livigno, dall'altro. Si decide di investire circa il 60% delle risorse complessive (200 mila euro) sul mercato straniero e il rimanente 40% su quello italiano. Tra i mercati internazionali, si punta soprattutto su Inghilterra e Irlanda, grazie a un accordo siglato con Ryanair, e su alcuni mercati tradizionali per Livigno (Germania *in primis*). Nella prima edizione i mercati dell'Est rivestono un ruolo piuttosto marginale nel piano di comunicazione.

La scelta dei *target* richiede di prendere posizione soprattutto su due elementi rilevanti: la durata del soggiorno e il mix di canale (cliente individuale o intermediato da *tour operator* e agenzie).

Con riferimento alla durata del soggiorno, Livigno è storicamente posizionata sul mercato della settimana bianca. Infatti, la permanenza media invernale si assesta attorno ai 6 giorni. Tuttavia, nelle code stagionali il

valore si riduce significativamente ed è inferiore ai 3 giorni nella stagione 2006-07. Nella scelta di quali tipi di tessera offrire gratuitamente al cliente, l'associazione albergatori suggerisce una permanenza media non troppo lunga, mentre l'associazione Skipass preme per una vacanza stanziale. Alla fine si trova un accordo per un soggiorno di almeno 4 giorni per l'ospite che sceglie un albergo e di una settimana per chi soggiorna in appartamento.

Per quanto attiene alla scelta di canale, il lavoro compiuto dal tavolo di sviluppo suggerisce l'opportunità di indirizzare la crescita più verso il mercato individuale che non quello organizzato. Diverse sono le ragioni a sostegno di questa scelta: i margini per presenza sono più elevati; è possibile avviare processi di fidelizzazione e attivare circuiti di passa parola con ritorni di lungo periodo; si riduce la competizione sul prezzo. Questa scelta diminuisce, inoltre, i rischi percepiti dalle imprese ricettive. Infatti, partecipare allo Skipassfree non solo non origina costi fissi, ma in taluni casi permette di modificare il mix di canale a vantaggio della clientela individuale. Si legge, infatti, nel verbale della prima riunione del tavolo di sviluppo: "il 50% del costo dello skipass in periodo promozionale è pari, se non inferiore, alla provvigione che il ricettivo riconoscerebbe a un *tour operator*".

Circa gli strumenti di comunicazione, un investimento importante è rappresentato da un video relativo a Livigno fatto transitare sul circuito televisivo Eurosport, che ha dato grande visibilità alla località. Il piano marketing prevede poi una serie di uscite sulla stampa, variamente articolate per nazione, e un coinvolgimento dei canali radiofonici per l'Italia. Inoltre, il logo Skipassfree viene riportato in alcune comunicazioni istituzionali dell'APT e, soprattutto, veicolato nel portale di destinazione. Grazie a un lavoro di indicizzazione del sito con Google, Livigno è spesso una delle prime località che vengono proposte dal motore di ricerca usando parole chiave quali prezzo, *skipass*, sci in inglese. Questo potrebbe spiegare perché un mercato come la Polonia, in cui sono state investite poche risorse, parteciperà in modo significativo all'operazione Skipassfree. Si crea, infine, una sovrapposizione tra il progetto Skipassfree e le fiere cui partecipa la DMO.

Una volta completata la formulazione del prodotto, un'attività critica è rappresentata dalla comunicazione indirizzata agli operatori locali. L'associazione albergatori, attraverso diversi momenti e strumenti, avvia un'attività di comunicazione capillare.

Con riferimento ai risultati, la località registra una forte crescita dei flussi ricettivi e sciistici nel corso sia della prima stagione (2007-08), sia di quella successiva (tabella 1).

Tabella 1 – Evoluzione dei flussi turistici di Livigno

Periodo		Stagionalità	Ricettivo				Impianti a fune	
Da	A	Num. giorni	Pres. medie giornal.	Pres. totali	Perm. media	% pres. Stran.	Primi ingressi medi giornal.	Primi ingressi totali
01/12/05	23/12/05	22	1.834	40.342	3,4	42%	2.387	52.521
24/12/05	04/04/06	101	5.421	547.510	6,4	65%	7.175	724.665
05/04/06	03/05/06	28	2.156	60.357	4,8	56%	2.516	70.445
Tot. inverno 2005-06		151	4.293	648.209	5,9	63%	5.613	847.631
01/12/06	23/12/06	22	1.852	40.742	2,7	43%	2.511	55.245
24/12/06	13/04/07	110	5.853	643.847	6,4	67%	7.609	837.010
14/04/07	03/05/07	19	865	16.427	2,8	20%	488	9.276
Tot. inverno 2006-07		151	4.642	701.016	5,8	65%	5.970	901.531
30/11/07	22/12/07	22	2.555	56.199	3,0	58%	3.614	79.499
23/12/07	04/04/08	103	6.828	703.265	6,6	72%	8.729	899.113
05/04/08	03/05/08	28	2.007	56.206	4,0	56%	2.587	72.426
Tot. inverno 2007-08		153	5.331	815.670	5,9	70%	6.870	1.051.038
29/11/08	23/12/08	24	4.144	99.454	4,6	72%	5.201	124.820
24/12/08	17/04/09	114	6.175	703.918	6,5	73%	8.060	918.887
18/04/09	03/05/09	15	2.149	32.232	3,9	58%	2.890	43.353
Tot. inverno 2008-09		153	5.461	835.604	6,0	72%	7.105	1.087.060
Inizio stagione								
Var. % 2006-07 su 2005-06			1%	1%	-21%		5%	5%
Var. % 2007-08 su 2006-07			38%	38%	11%		44%	44%
Var. % 2008-09 su 2007-08			62%	77%	53%		44%	57%
Fine stagione								
Var. % 2006-07 su 2005-06			-60%	-73%	-40%		-81%	-87%
Var. % 2007-08 su 2006-07			132%	242%	41%		430%	681%
Var. % 2008-09 su 2007-08			7%	-43%	-3%		12%	-40%

Fonte: elaborazioni su dati APT Livigno.

Le variazioni positive riguardano principalmente l'inizio stagione, dove si rileva una crescita (nel 2008-09 rispetto al 2005-06) delle presenze pari al 147% e dei primi ingressi agli impianti pari al 118%. La permanenza media aumenta del 34%, mentre il peso percentuale delle presenze straniere passa dal 42% al 72%. Nel caso del fine stagione – dove è utile analizzare i valori medi giornalieri data la variabilità del periodo coperto dalla promozione, in funzione della collocazione della Pasqua – si rileva una stabilizzazione verso l'alto dei flussi turistici per il comparto sia ricettivo, sia funiviario (sempre assumendo come base l'inverno 2005-06).

I confronti realizzati con le località limitrofe dell'Alta Valtellina (limitate al comparto ricettivo alberghiero) (tabella 2) mostrano chiaramente come la crescita di Livigno sia stata superiore: a dicembre, per esempio, le presenze sono cresciute del 57% contro il 28% dell'Alta Valtellina; la permanenza media del 24% contro l'1%; i pernottamenti internazionali del 132% contro il 69%.

Queste evidenze sembrerebbero mostrare un'efficacia della formula Skipassfree, poi estesa a tutto il territorio provinciale negli inverni successivi.

Tabella 2 – Evoluzione dei flussi alberghieri di Livigno e dell'Alta Valtellina

	Alta Valtellina *					Livigno				
	05/06	06/07	07/08	08/09	V 08/09 su 05/06	05/06	06/07	07/08	08/09	V 08/09 su 05/06
Presenze (/000)										
Dicembre	54,1	59,3	59,2	69,1	28%	64,2	67,4	81,3	100,9	57%
Aprile	35,7	33,8	29,1	39,9	12%	55,9	55,7	52,0	68,5	22%
Perm. Media										
Dicembre	3,5	3,3	3,4	3,5	1%	3,9	3,8	3,9	4,8	24%
Aprile	3,6	4,1	3,7	3,7	2%	4,3	5,4	4,9	5,2	20%
Pres. Str. (/000)										
Dicembre	13,5	14,9	16,8	22,8	69%	25,9	27,7	37,9	60,0	132%
Aprile	15,4	15,9	14,6	18,5	20%	31,6	32,0	32,4	47,8	51%

* Bormio, Valdidentro, Valdisotto, Valfurva

Fonte: elaborazioni su dati Provincia di Sondrio

6. Conclusioni

L'analisi dell'iniziativa Skipassfree permette di trarre alcune conclusioni, la cui rilevanza trascende il caso in esame e offre alcuni stimoli al più ampio tema della collaborazione pubblico-privato.

Un primo tema attiene al ruolo rivestito dalla DMO nella costruzione di un consenso all'interno della destinazione. Tutto il lavoro è stato condotto principalmente da "corpi intermedi" rappresentati dalle associazioni (in rappresentanza delle imprese), in stretto rapporto con il pubblico (il Comune), ma per mezzo di una organizzazione snella e dinamica (APT Livigno). Se il processo non avesse coinvolto questi soggetti, ma fosse stato gestito direttamente dalle imprese, probabilmente le rivalità, i punti di vista particolari, la mancanza di un'adeguata massa critica, i processi di *free-riding* avrebbero profondamente ostacolato lo *start-up* dell'iniziativa. La DMO si è configurata come il *metamanager* dell'iniziativa ed è riuscita a coagulare il consenso attorno al progetto grazie al suo ruolo *super partes*, certamente favorito dalla natura del suo assetto istituzionale e in particolare dal suo stretto legame con il Comune. Si può quindi concludere che un primo fattore critico di successo richiesto all'ente pubblico o più in generale alla DMO (qualsiasi sia la sua configurazione istituzionale) è una fattiva capacità di *leadership*, che si sostanzia nella capacità di creare un dialogo tra gli at-

tori della destinazione. Questo ruolo è tanto più critico e prezioso, quanto più la rete locale è frammentata. Queste conclusioni trovano conferma in precedenti lavori di ricerca (Beritelli 2011; Bodega *et al.* 2004; Flagestad e Hope 2001).

Una seconda conclusione concerne il ruolo che l'ente pubblico può rivestire nelle fasi di sviluppo di nuovi prodotti turistici. La DMO, avendo una visione generale della destinazione turistica e gestendo attività trasversali rispetto a quelle messe in campo dalle singole imprese, dispone generalmente di un *know-how* specialistico con riferimento ai processi di comunicazione e marketing. Queste competenze permettono all'ente pubblico di contribuire all'identificazione dei segmenti che si vogliono attrarre attraverso il nuovo prodotto, generando sinergie con la più ampia strategia di posizionamento ricercata dalla destinazione. Così il successo dello Skipassfree è in larga parte legato a un chiaro posizionamento in termini di mercati, segmenti e canali. Le imprese, le associazioni e la DMO si sono trovate unite in un progetto teso ad aumentare il grado di apertura internazionale della destinazione, a riposizionare Livigno verso componenti di domanda stanziale o comunque contraddistinte da una maggiore permanenza media, a favorire un maggior presidio del segmento individuale, riducendo così la competizione sul prezzo. Si tratta certamente di obiettivi ambiziosi e difficilmente raggiungibili attraverso lo sforzo di un singolo attore. Inoltre, la promozione sovraordinata è assimilabile a un bene pubblico (Bonham e Make 1996) e genera pertanto delle esternalità positive a molte imprese locali. Il coinvolgimento dell'ente pubblico può contribuire a coprire i costi promozionali, dando visibilità al nuovo prodotto. Il mancato coinvolgimento della sfera pubblica potrebbe generare un paradosso piuttosto diffuso nelle destinazioni italiane: i nuovi prodotti non vengono comunicati all'esterno e quindi, non essendo conosciuti, non originano ricadute sui flussi turistici.

Un ultimo elemento è da ricondurre alla struttura di costo degli attori imprenditoriali coinvolti, largamente dominata da componenti fisse in presenza di un ridotto utilizzo della capacità produttiva. Questo scenario rende le aziende estremamente sensibili alla crescita dei volumi e pone le basi per una possibile collaborazione. Infatti, gli sforzi messi in campo dalle singole imprese nelle stagioni precedenti non erano stati in grado di modificare i livelli di occupazione e anzi di stagione in stagione si era acuita la competizione sul prezzo. La collaborazione può quindi trovare un terreno fertile nella rigidità dei costi aziendali e nella presenza di alti valori della leva operativa, unitamente a potenziali di crescita consistenti. Questa conclusione trova ampie conferme in letteratura, dove si insiste sulla maggiore facilità a sviluppare una collaborazione con le aziende locali in presenza di marcate stagionalità (*extremely seasonal periods*) (Jeffrey e Barden 2001; Fernández-Morales 2003).

Le conclusioni e le criticità dettagliate con riferimento al caso Skipassfree circa il ruolo del soggetto pubblico – criticità nella costruzione del consenso

locale; presidio dei processi trasversali quali comunicazione e marketing; definizione di meccanismi di partecipazione economica coerenti con la dimensione e la frammentazione delle imprese locali – possono trovare ulteriori spunti di riflessione in futuri sforzi di ricerca, con riferimento al contesto del turismo o dello sviluppo di nuovi prodotti.

Bibliografia

- AHN Y.B., LEE B., SHAFER C. (2002), "Operationalizing sustainability in regional tourism planning: an application of the limits of acceptable change framework", *Tourism Management*, 23(1), pp. 1-15.
- AIROLDI G. (1993), "Modelli di capitalismo e modelli di impresa: schemi per l'analisi comparata", *Economia & Management*, 2, pp. 64-79.
- BAGGIO R. (2008), "Symptoms of complexity in a tourism system", *Tourism Analysis*, 13(1), pp. 1-20.
- BERITELLI P. (2011), "Cooperation among prominent actors in a tourist destination", *Annals of Tourism Research*, article in press.
- BIEGER T. (1997), *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, Dritte Auflage, München/Wien: Oldenburg.
- BODEGA D., CIOCCARELLI G., DENICOLA S. (2004), "New inter-organizational forms: evolution of relationship structures in mountain tourism", *Tourism Review*, 59(3), pp. 13-19.
- BONHAM C., MAKE J. (1996), "Private versus public financing of state destination promotion", *Journal of Travel Research*, 35(2), pp. 3-10.
- BUHALIS D. (2000), "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management*, 21(S1), pp. 97-116.
- BUTLER R.W. (1980) "The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources", *The Canadian Geographer*, 14(1), pp. 5-12.
- CLAVER-CORTÉS E., MOLINA-AZORIN J.F., PEREIRA-MOLINER J., LÓPEZ-GAMERO M.D. (2007), "Environmental strategies and their impact on hotel performance", *Journal of Sustainable Tourism*, 15(6), pp. 663-679.
- COCKERELL N. (1988). "Skiing in Europe – potential and problems", *EIU Travel and Tourism Analyst*, 5, pp. 66-81.
- COCKERELL N. (1994), "Market segments: the international ski market in Europe", *EIU Travel and Tourism Analyst*, 3, pp. 34-55.
- COMUNE DI LIVIGNO (2007), Deliberazione di Giunta Comunale, n. 58, 12/04/2007, <http://www.comune.livigno.so.it/home.jsp?idrub=2017>.
- COMUNE DI LIVIGNO (2008), Deliberazione di Giunta Comunale, n. 14, 12/02/2008, <http://www.comune.livigno.so.it/home.jsp?idrub=2878>.
- D'ANGELLA F. (2008), *Destination management e forme di collaborazione tra DMO e imprese turistiche nelle destinazioni urbane*, tesi di dottorato (non pubblicata), Università IULM.
- D'ANGELLA F., DE CARLO M., SAINAGHI R. (2010), "Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations", *Tourism Review*, 65(4), pp. 61-73.

- DAVIDSON R., MAITLAND R. (1997), *Tourism destination*, London: Hodder & Stoughton.
- DE CARLO M. (2003), "Città di Parma", in DE CARLO M., *Strategie di network e destination management delle città d'arte*, Università IULM, rapporto di ricerca.
- DE CARLO M., DUBINI P. (2008), *La valorizzazione delle destinazioni*, Milano: Egea.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- FERNANDÉZ-MORALES A. (2003), "Decomposing seasonal concentration", *Annals of Tourism Research*, 30(4), pp. 942-956.
- FLAGESTAD A., HOPE C.A. (2001), "Strategic Success in Winter Sports Destinations: A Sustainable Value Creation Perspective", *Tourism Management*, 22(5), pp. 445-461.
- FREDMAN P., HEBERLEIN T. A. (2003), "Changes in skiing and snowmobiling in Swedish mountains", *Annals of Tourism Research*, 30(2), pp. 485-488.
- GAIDO L. (1998), "Les Stations de Neige de l'Avenir", *Revue de Tourisme*, 2, pp. 29-37.
- GARTRELL R.B. (1988), *Destination Marketing for Convention and Visitor Bureaus*, Dubuque: Kendall Hunt Publishing.
- GLASER B., STRAUSS A. (1967), *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Chicago: Aldine.
- GO F.M., GOVERS R. (2000.), "Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness", *Tourism Management*, 21(SI), pp. 79-88.
- GUNN C. (1972), *Vacationscape: Designing Tourist Regions*, Austin: University of Texas.
- GUNN C. (1980), "An Approach to Regional Assessment of Tourism Development Potential", in JAWKINS D.E., SHAFER E.L., ROVELSTAD J.M. *Tourism Planning and Development Issues*, Washington: G. Washington University.
- HUDSON S. (2000), *Snow Business. A Study of the International Ski Industry*, London: Cassell.
- HUDSON S., MILLER G. A. (2005), "The responsible marketing of tourism: the case of Canadian Mountain Holidays", *Tourism Management*, 26(2), pp. 133-142.
- INSKEEP E. (1991), *Tourism planning: An integrated and sustainable approach*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- INSKEEP E. (1994), *National and regional tourism planning*, London: Routledge.
- ISMERT M., PETRICK J.F. (2004), "Indicators and standards of quality related to seasonal employment in the ski industry", *Journal of Travel Research*, 43(1), pp. 46-56.
- ISTAT (2009), <http://dati.istat.it/>.
- JEFFREY D., BARDEN R. R. (2001), "An analysis of the nature, causes and marketing implications of seasonality in the occupancy performance of English hotels", in T. BAUM, S. LUNDTORP, *Seasonality in tourism* (p. 119-140). Amsterdam: Pergamon.

- JICK T.D. (1979), "Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action", *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 602-611.
- KASPAR C. (1995), *Management im Tourismus. Eine Grundlage für das Management von Tourismusunternehmen und Organisationen*, 2nd ed., vol. 13, Haupt, Bern.
- LASANTA T., LAGUNA M., VICENTE-SERRANO S.M. (2007), "Do tourism-based ski resorts contribute to the homogeneous development of the Mediterranean mountains? A case study in the Central Spanish Pyrenees", *Tourism Management*, 28(5), pp. 1326-1339.
- LI X., CHENG C.K., KIM H., PETRICK J.F. (2008), "A systemic comparison of first-time and repeat visitors via a two-phase online survey", *Tourism Management*, 29(2), pp. 278-293.
- MOLTENI M., SAINAGHI R. (1997), "Management di un distretto turistico", *Economia & Management*, 6, pp. 93-104.
- NEEDHAM M.D., ROLLINS R.B. (2005), "Interest group standards for recreation and tourism impact at ski areas in the summer", *Tourism Management*, 26(1), pp. 1-13.
- PEARCE D. (1989), *Tourist Development*, Second Edition, NY: Longman Scientific & Technical.
- PERDUE R.R., PITEGOFF B.E. (1990), "Methods of Accountability Research for Destination Marketing", *Journal of Travel Research*, 28(4), pp. 45-49.
- PETERS M., PIKKEMAAT B. (2005), "Crisis management in Alpine winter sports resorts – the 1999 avalanche disaster in Tyrol", *Travel and Tourism Marketing*, 19(2/3), pp. 9-20.
- POMFRET G. (2006), "Mountaineering adventure tourists: a conceptual framework for research", *Tourism Management*, 27(1), pp. 113-123.
- RISPOLI M., TAMMA M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità*, Torino: Giappichelli.
- SAINAGHI R. (2004), *La gestione strategica dei distretti turistici*, Milano: Egea.
- SAINAGHI R. (2006), "From Contents to Processes: Versus a Dynamic Destination Management Model (DDMM)", *Tourism Management*, 27, pp. 1053-1063.
- SCOTT N., LAWS E. (2005), "Tourism Crises and Disasters: Enhancing Understanding of System Effects", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2/3), pp. 149-158.
- SPRING J. (1998), "Subtle but important shifts in customers", *Ski Area Management*, 37(5), pp. 57-58.
- VALDANI E., ANCARANI F. (2000), *Strategie di marketing del territorio*, Milano: Egea.
- WEAVER D.B. (2000), "A broad context model of destination scenarios", *Tourism Management*, 21(3), pp. 217-224.
- WILLIAMS P., GILL A. (1998), "Tourism Carrying Capacity Management Issues", in Theobald W.F. (Eds) *Global Tourism*, Oxford: Butterworth Heinemann, pp. 231-246.
- YIN R. (1994), *Case Study Research*, 2nd Edition, Sage Publications.