



PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

**LINEE GUIDA PER LA POLITICA
TURISTICA PROVINCIALE**

(ai sensi dell'articolo 2 della legge provinciale 11 giugno 2002, n. 8)

IL PUNTO

Evoluzione e complessità montante

Il turismo, quale industria diversificata e integrata, interessa tutti i comparti produttivi, sociali e culturali. Come tale costituisce elemento basilare del modello di sviluppo del Trentino.

Il turismo è in forte evoluzione e la complessità cresce. Conseguentemente, tutto diviene sempre più difficile: l'ambito competitivo si allarga, fa i conti non soltanto con la concorrenza, ma anche con l'evoluzione, la mutazione, talvolta anche con vere discontinuità. Destinazioni un tempo non concorrenti oggi lo sono, le battaglie sui prezzi si inaspriscono (si pensi non solo ai last minute ma anche al fenomeno dei low cost), i servizi ieri ritenuti particolari (come l'offerta wellness) sono oggi reperibili anche in destinazioni non particolarmente votate a quel tipo di offerta specifica.

Individuare le evoluzioni più significative non è facile.

Quali modalità immaginare per il Trentino, non soltanto turistico?

Alcune macrovariabili caratterizzanti il comparto turistico

Il contesto geopolitico ed economico locale ed internazionale: condiziona fortemente il settore turistico.

Il turismo evoluto: cresce la domanda di turismo che si esprime ricercando "autenticità", esplorando le unicità.

La qualità: il cliente manifesta senza timore la sua insoddisfazione per i prodotti ed i servizi che non soddisfano le sue aspettative e la qualità si esprime e si coniuga in una estesa molteplicità.

Aumento del grado di istruzione: rende maggiormente consapevoli ed esigenti i turisti ed aumenta la loro capacità critica di scelta.

Il livello dei prezzi: la variabile "prezzo", sia assoluta che relativa rispetto ai competitors, rimane ancora una forte discriminante, una condizione il più delle volte decisiva.

La mobilità: cresce, sia per ragioni lavorative che per turismo o per raggiungere il luogo della vacanza stanziale; si affermano nuovi bacini di offerta, nuove destinazioni, aumenta il bisogno di facilità nell'utilizzo dei mezzi, nel raggiungere luoghi, nel consumo e nelle esperienze.

Le condizioni meteorologiche: sia a livello di semplice situazione contingente, sia come tendenza, il clima e le sue tendenze sono, soprattutto in prospettiva, assai rilevanti e condizionanti.

La frammentazione: prosegue e si consolida la frammentazione della vacanza, il più delle volte breve e relativamente frequente (ecletticità del turista).

La sicurezza: il bisogno di sicurezza investe anche la vacanza, il viaggio; la voglia di “avventura” è ancora presente, ma riguarda una minoranza oppure è un’avventura “artificiale”, soltanto apparente, quasi virtuale.

L’informazione: aumenta l’esigenza di informazione, di conoscenza anche e non soltanto in termini di garanzia. Prima di partire si vuole sapere, si prepara il viaggio, ci si tutela.

Le scelte all’ultimo minuto: il consumatore, smalzito, sa che può godere di buone opportunità scegliendo a prezzi vantaggiosi, aspettando le offerte dell’ultimo minuto. Il last minute è per molti un prodotto “come tutti gli altri”.

Punti di forza, punti di debolezza del Trentino turistico

Il vantaggio competitivo, lo riconoscono in molti, è ancora notevole grazie a:

- l’autonomia speciale e il livello di risorse disponibili (benché sia già in atto una contrazione della finanza pubblica provinciale); la qualità di vita riconosciuta e la qualità di un territorio; i servizi esistenti a disposizione del residente ma anche del turista (dalla sanità, ai trasporti, all’offerta culturale...); gli standard di sicurezza garantiti anche ai turisti (dagli interventi di soccorso, alla protezione civile...) e più in generale il “valore” della sicurezza che il territorio e la società trentini sono in grado di offrire;
- le risorse naturali e la loro ricchezza anche in termini di (bio)diversità;
- la notorietà, il marchio, l’immagine;
- l’elevata percezione che gli italiani hanno del Trentino come destinazione montana;
- l’esistenza di diversi prodotti turistici;
- la crescente integrazione tra territorio e prodotti;
- la struttura organizzativa;
- la posizione di rendita, la fedeltà;
- i materiali e l’esperienza promozionale maturata;
- la posizione geografica;
- un’offerta diffusa su tutto il territorio provinciale che presenta situazioni molto differenziate fra loro e capaci di intercettare segmenti differenti di domanda;
- gli italiani stanno riscoprendo l’Italia e la montagna;

ma purtroppo:

- l'internazionalizzazione è relativamente scarsa, comunque non sufficiente;
- la fidelizzazione, quando è alta, rallenta le innovazioni, lo studio...
- è importante una maggiore differenziazione dei mercati, per differenziare i rischi;
- c'è il pericolo di voler far tutto, più probabile quando c'è una grande ricchezza di offerte;
- il ciclo di vita dei prodotti è maturo e c'è ancora una scarsa differenziazione dell'offerta e dei prodotti;
- c'è "separatezza" tra Trentino e mercati;
- molte località turistiche del Trentino hanno una relativamente scarsa forza commerciale;
- sopravvive una mentalità orientata al prodotto con scarsa attenzione alla domanda;
- c'è una sorta di "fideismo cartaceo": si stampano depliant, si pensa di aver fatto il proprio dovere, ma non ci si chiede sufficientemente cosa si fa di questo (anche) bel materiale;
- la situazione economica, nazionale ed internazionale continua ad essere problematica;
- in Trentino c'è molta ricettività extralberghiera, una bassa occupazione dei posti letto, pochi ospiti stranieri, relativamente pochi alberghi, alti picchi di affluenza, lunghi periodi di basso o nullo utilizzo...
- il Trentino è fortemente condizionato da parte del cliente-turista;
- c'è poca aggregazione e poca conoscenza dei mercati;
- si avverte la necessità di intervenire sulla formazione delle risorse umane che operano nel settore turistico;
- sono insufficienti i comportamenti virtuosi a livello aziendale, a livello di imprenditori...

Essere Destinazione

Il Trentino è da tempo una "destinazione" turistica, sia nell'immaginario che nella fruizione reale degli italiani.

La "marca" Trentino gode di un buon posizionamento e di una notevole affermazione, risultando addirittura in assoluto "la montagna italiana" per i vacanzieri nazionali.

L'entità della domanda straniera appare invece indubbiamente sottodimensionata rispetto al potenziale.

L'obiettivo è quello di individuare sempre più chiaramente e più incisivamente il "volto" che questa grande destinazione, ma anche bacino di provenienza di prodotti e servizi, presenta e quello che ha potuto sin qui "spendere" sul mercato.

Il Trentino cammina sul mercato con prodotti turistici intesi non solo come “cose da vendere” ma soprattutto come “motivazioni”, come chiavi di fruizione. Per questa ragione è importante alimentare la percezione di un Trentino conosciuto che “si rinnova senza tradire se stesso”.

LE GRANDI SCELTE, DOPO UNA RILETTURA DEL TERRITORIO E DEI PRODOTTI

La grande montagna italiana ed il suo posizionamento

Il Trentino dialoga soprattutto con il mercato nazionale; quest'affermazione è punto di arrivo e punto di partenza al contempo. Il Trentino è essenzialmente un prodotto "nazionale" per il mercato "nazionale".

La grande montagna italiana, perché questo è attualmente il Trentino, è forte, ma non è omogenea.

Il Trentino è positivamente percepito e vissuto come "alterità", non come semplice "proseguimento della pianura"; il concetto dello "skyline" particolare del Trentino dovrebbe essere sviluppato e valorizzato. Il Trentino è avvertito come destinazione montana.

E' vero che c'è anche il lago di Garda, ma il lago di Garda, non è percepito come *il* o *nel* Trentino (e Riva del Garda è definibile più come "città" che come "natura"). E' il mercato che definisce i punti d'attrattiva. Il posizionamento lo fa soprattutto la domanda, più che i produttori.

La "modernizzazione" e la "montagna incantata"

La montagna modernizzata dà la sensazione che "il fondovalle abbia risalito le pendici" e che "l'incanto" sia compromesso o, perlomeno, spostato più in quota.

Il rischio che si corre è far sentire l'ospite in una "ordinata periferia nordica", oppure addirittura in un "non-luogo".

Il più delle volte il turista si sposta per vivere un'esperienza "diversa". Il Trentino può soddisfare questa richiesta di esperienza "totale", ma deve mantenere la capacità che ha sviluppato di far vivere in modo "altro", diverso dal vissuto quotidiano, proprio di un contesto urbano di pianura.

La nuova politica turistica, il nuovo marketing turistico

I valori della marca (brand values) devono essere valori espressi dalla comunità.

Esplorando con maggiore attenzione il lato etico, quello dell'accettabilità, della condivisione, della partecipazione, si deve fare un marketing che il "nuovo" cittadino non rifiuti, perché incoerente con suoi valori e che interpreti e sia condiviso dai residenti.

Coerentemente con questa scelta sono preferibili testimonial naturali, opinion leaders e prodotti ambasciatori che promuovano il territorio in modo diverso.

Allo stadio attuale il semplice restyling del Trentino e dei suoi prodotti ed offerte attuali non basta, perché la maggior parte di questi prodotti sono in una fase di maturità. Questo non è necessariamente un male, ci può essere un rilancio, un consolidamento. Ma è necessaria la diversificazione, che si è in parte cercata, ma non è andata oltre un certo livello, poco più che sperimentale.

Il marketing interno

Per un ulteriore sviluppo del turismo trentino, va potenziato anzitutto l'approccio al marketing interno, uscendo dalla logica del "quello che fanno gli altri".

Il marketing interno è importantissimo ed attualmente il Trentino è, sotto questo aspetto, debolissimo. Non esiste una diffusa cultura turistica.

Quello interno può essere considerato per certi versi più importante del marketing esterno. Se non si formano le persone non si va lontano, né in termini di progettazione, né in termini promozionali e commerciali.

Per qualsiasi ipotesi di marketing territoriale assumono un ruolo fondamentale:

- le risorse umane;
- il saper definire le competenze;
- il saper valorizzare l'autenticità;

Il marketing territoriale deve lavorare anche sull'interno, attrarre anche dall'interno. Ma ci si deve chiedere preventivamente chi si vuole attrarre, che intelligenze si vogliono incorporare, qual è la competenza che si vuole acquisire...

La competenza, nelle sue molteplici e varie espressioni, è un valore fondamentale del territorio.

Occorre l'umiltà di rileggere se stessi e la propria storia, individuando una propria carta dei valori alla quale poi fare tutti riferimento, condividendola.

Il concetto da cui partire è la montagna. Nella percezione degli italiani il Trentino (e non l'Alto Adige o la Valle d'Aosta) è "la montagna". Non si è ancora sufficientemente lavorato su questo concetto.

La montagna trentina, non troppo aspra e difficile, più accessibile rispetto ad altre montagne - come ad esempio la montagna della Valle d'Aosta - è vista e percepita dagli italiani come luogo nel quale si può fare esperienza in merito al contesto del rapporto uomo - natura.

Da una ricerca effettuata in Germania sul come i tedeschi vedono le montagne emerge che Ticino, Alto Adige e Trentino sono considerate le montagne meno "dure" e vengono

collegate ad un'idea di terra produttiva e vissuta (con frutta, vino, ecc.); sono inoltre collegate al sole.

Alla montagna sono associati valori come sicurezza, sostenibilità, purezza, tradizione, stabilità, affidabilità, precisione, rispetto dell'ambiente, accoglienza; tutti valori che riflettono il non facile vivere in montagna. Ma questi valori valgono per il Trentino come per tutto l'arco alpino.

Una recente indagine condotta su un migliaio di aziende non turistiche di media dimensione ubicate nelle diverse Regioni dell'Arge Alp ha indagato sul perché queste imprese rimangono nelle Alpi e non vogliono spostarsi in località più servite (es. aree metropolitane) dove potrebbero risparmiare nei costi di manodopera, sui trasporti, ecc. La motivazione emersa è che la gente di montagna (con la propria cultura e l'ambiente sociale che la caratterizza) è precisa, stabile (gente con famiglia sul posto, che lavora lì, che rimane lì), affidabile, sicura: sono tutti valori assegnati all'uomo dell'arco alpino e per estensione alla montagna alpina. Questi concetti sono stati espressi da imprenditori che lavorano in montagna, non da turisti. E' facile allora immaginarsi come il turista percepisca questo "concetto montagna".

E' soprattutto per questa ragione che ogni prodotto vacanza (dall'escursionismo o *wandern*, alla proposta benessere, alla cultura, all'enogastronomia ...) va pensato collocandolo fisicamente e prima ancora nell'immaginario "dentro" la montagna. La montagna e i suoi valori vanno quindi tenuti come presupposto per ogni proposta anche turistica. Dai valori si individuano i temi che si fondano sui punti di attrattiva e da questi punti di attrattiva si formulano poi le offerte, in un continuum coerente tra valori, percezione che gli altri hanno di noi e prodotti e offerte proposti ai mercati.

Il percorso per lo sviluppo della montagna

Obiettivi:

- *differenziarsi valorizzando gli elementi peculiari, i soli in grado di far rivivere il mito alpino*
- *essere imprenditori*
- *fare sistema con tutti gli attori locali*
- *fare qualità nell'offerta di risorse, specificità e servizi.*

Realizzare forme di collaborazione all'interno della destinazione turistica per promuovere il prodotto area:

- *garantire forme di confronto e crescita comune per generare conoscenza*
- *definire una gestione strategica integrata delle destinazioni con attenzione al problema della qualità, intesa come somma della qualità dei prodotti offerti e delle risorse più la qualità delle relazioni tra le parti*
- *formazione continua delle risorse umane*
- *prodotti differenziati ai medesimi mercati in una logica di proattività nell'interazione tra domanda e offerta.*

Forme di collaborazione tra agricoltura, selvicoltura (e artigianato locale) e turismo:

- *agricoltura e selvicoltura di montagna con ruolo multifunzionale di tutela e conservazione dell'ambiente e del paesaggio; grazie al turismo può aumentare la propria valenza economica per garantire reddito e sopravvivenza nell'impossibilità di competere con le produzioni intensive di pianura*
- *i prodotti agricoli di montagna e i prodotti forestali possono essere uno strumento di promozione - comunicazione e distribuzione.*

Forme di mobilità lenta che portino il turista a trattenersi sul territorio ed evitino che lo attraversi semplicemente.

Destagionalizzare rispetto all'offerta estiva e invernale con la messa a punto di prodotti specifici per incrementare il tasso di occupazione dei posti letto.

Potenziare i servizi complementari all'offerta principale (sci in inverno, risorse naturali e ambientali in estate).

Una via trentina per crescere meglio

Per quanto riguarda l'ospitalità dovrà essere privilegiata un'ospitalità maggiormente declinata sul territorio, evitando così l'omologazione e la standardizzazione. Solo questa scelta è in grado di valorizzare la conseguente unicità e differenza.

Le risorse e la percezione che si ha di esse sono due cose diverse. Dovendo reagire a questa situazione, non si andrà ad imitare "verso il basso", ma si dovrà trovare "una via trentina" all'ospitalità, alla comunicazione, alla cura del territorio, delle strutture e degli impianti, alla percezione che del Trentino hanno e avranno gli ospiti acquisiti e potenziali.

Studiare e capire, poi “disegnare” il prodotto, l’offerta

Siamo ai turisti di terza generazione: c’è un grande cambiamento dello scenario, sta diventando ormai maggioritaria una parte di turisti che era minoritaria.

La prima generazione è costituita dai turisti del dopoguerra.

La seconda generazione è degli anni '60, con il turismo di massa, la standardizzazione, con i servizi conquistati in casa e quindi attesi anche nel sistema dell’ospitalità.

La terza generazione è diversa e siamo noi, quelli che in viaggio, in vacanza rifiutano “le cose per turisti”, ma che vogliono invece “le cose per i residenti”.

La terza generazione non compra la vacanza in agenzia, ma la costruisce, la progetta, oppure l’improvvisa, ma comunque sta lontana dai pacchetti e dal tutto compreso.

E’ opportuno abbandonare l’unidirezionalità delle proposte. Volendo usare un’immagine efficace per esprimere questo concetto di superamento di uno sguardo a senso unico si potrebbe invitare a guardare al turista-pesce come lo osserva un biologo, non come farebbe un pescatore.

Abbandonare l’unidirezionalità significa preferire ad un’unica campagna promozionale più numerose e diverse campagne indirizzate a target diversi e non necessariamente orientate sull’alta stagione.

Significa anche non fare i pacchetti “rigidi”, come li si faceva nella fase di standardizzazione delle proposte. In proposito non va dimenticato che la clientela italiana solo in percentuale esigua compra pacchetti per le proprie vacanze; ma anche il 60% degli inglesi non li acquista e gli inglesi sono famosi per essere grandi acquirenti di pacchetti vacanza presso agenzie di viaggio e T.O.

Serve piuttosto fare dei pacchetti dinamici e soprattutto pensare a dei prodotti d’area, che presuppongono un network tra soggetti diversi, ma rappresentano i prodotti di nuova generazione. Si deve realmente “disegnare” il prodotto. Per farlo in modo corretto si deve capire la destinazione, alimentare il suo “essere destinazione”.

E’ importante anche, per arrivare alle offerte giuste, rilevare dove stanno gli altri competitors, cosa fanno, cosa propongono. Nella mente, nel ricordo e nella comunicazione del turista il “cosa ho fatto” è più importante del “dove sono andato”, quindi prestare particolare attenzione all’esperienza, a che cosa “riporta a casa” il turista dal viaggio, dalla vacanza.

Quando si è bravi vale la pena di interrelarsi con altri bravi soggetti. La “montagna italiana” deve capire cosa fanno all’estero gli altri e deve lavorare sull’integrazione con altri settori.

Si devono “internazionalizzare” le competenze.

Un altro fronte di studio riguarda il processo di scelta, la presenza o l'assenza di novità. Le tendenze "vere" vanno oltre la singola crisi e vanno quindi studiate continuamente ed in modo approfondito.

Un altro grande interrogativo e campo di indagine è il ricercare quando incidere sul processo di scelta, quando intervenire con successo presso il pubblico dei turisti.

Il ciclo di vita dei prodotti trentini è oggi, nella maggior parte dei casi, maturo, quindi, è opportuno un forte "sistema di monitoraggio preventivo".

Sono più che mai necessari controlli sui risultati superando lo studio limitato agli arrivi e presenze come unici indicatori. C'è l'analisi costi/benefici, la sostenibilità, la presenza di acquisti positivamente trasversali...

La via dell'autenticità, la tipicità

Ospitalità: i mercati del futuro si indirizzeranno verso "l'autenticità". Il Trentino deve rispondere in termini di tipicità, quindi proponendo cose autentiche, proprie.

Si citano spesso ad esempio per l'arco alpino i mercatini di Natale. La percezione nazionale "pensa" che siano un prodotto autentico, pur essendo nati in Germania e "importati" nello stesso Tirolo; e tuttavia anche un prodotto come questo, o altri, possono essere ricreati e reinterpretati in modo originale da un territorio fino a diventarne parte integrante. Quello che va evitato in ogni caso è l'omologazione che rende tutto uguale e non valorizza alcuna specifica identità. Troppe manifestazioni, animazioni, mercati sono un'invenzione senza radicamento o tradizione. Ma sono anche tanti altri gli aspetti che si prestano ad un rischio di omologazione: dalla cucina, ai segni lasciati sul territorio (ha senso ad esempio, volendo rendere omaggio ad una presunta tradizione, inseguire nelle costruzioni uno pseudo stile tirolese, rinunciando alle caratteristiche che quasi ogni vallata del Trentino ha saputo esprimere in modo differenziato?).

Autenticità, unicità: ci si deve chiedere che cosa è "autentico". L'autenticità che porta turismo deve essere in tutto.

Il marketing spesso omologa tutto. Occorre un marketing "nostro", un marketing trentino.

Non basta avere un'identità, dei prodotti, se la gestione del tutto non ha radici nel territorio. Ci vuole anche un modello gestionale con le radici in loco. Occorrono quindi modelli, anche gestionali, originali.

Relazionarsi

In una corretta visione e progettazione, si esalta la logica del dialogo, non quella della persuasione. E' importante entrare in una logica di rispetto, entrare davvero "in relazione" con l'ospite acquisito ed anche, nei limiti del possibile, di quello potenziale.

I cambiamenti demografici implicano un adeguamento, i tempi caratterizzanti l'offerta trentina vanno "rallentati", con tutto quello che ciò significa in termini di prodotto, ma anche di promo-comunicazione.

E' importante saper "usare" le persone per aumentare il mercato potenziale (marketing passaparola).

Per quanto riguarda in modo particolare i prodotti nuovi, essi sono difficili da proporre. Con il passaparola, mezzo di primaria importanza, anche l'ufficio informazione è in prima linea in quest'operazione di proposta e promozione.

Il ruolo dell'informazione negli uffici turistici è fondamentale. L'ente pubblico si esprime informando. I soggetti che a vario titolo erogano informazioni sono le antenne più importanti del mercato perché sono "incubatori di relazione". Essi concretizzano un marketing relazionale che oggi è la forma di marketing più importante.

In Trentino la quota maggioritaria di turisti presenti sono turisti fedeli. Questo significa che con il territorio hanno costruito un rapporto, una relazione che deve essere alimentata costantemente. Sono diventati cittadini "temporanei", che cercano e vogliono trovare una relazione con il territorio e con coloro che lo abitano. E chiedono al territorio di aprirsi e non chiudersi nei loro confronti (per esprimerci con una canzone "il nostro amore è stato tenuto come un fiore da molti", che chiedono di non rimanere delusi).

E' importante perciò accrescere la consapevolezza di ospitare turisti. Questo rende necessaria sia la formazione, che l'informazione, in merito particolarmente delicata.

Il grande interrogativo della specializzazione

C'è poi il tema della specializzazione, o sarebbe meglio dire il grande interrogativo della specializzazione. In realtà è forte, oltre all'invito a specializzare l'offerta, anche l'appello a non specializzarsi, nel senso che esisterebbe la fortissima probabilità di strutturare l'offerta in termini talmente spinti e di incontrare nicchie di domanda così fortemente caratterizzate da generare un effetto boomerang mettendo in pericolo le singole aziende o l'area territoriale a fronte di eventuali successive anche piccole mutazioni della domanda, oppure di produrre un falso. Si intende soprattutto fare riferimento alle inevitabili "distruzioni" della

– auspicabile – identità presente, immolata al fine di poter mutare l’offerta in senso più specialistico.

E’ invece più importante sviluppare la sensibilità verso il turismo, ma non “fare le cose per loro”, nel senso di assecondare i turisti in richieste e sotto aspetti che poi si rivelerebbero fonte di spersonalizzazione.

D’altra parte, per le destinazioni molto evolute, da tempo sul mercato, la specializzazione turistica non esiste più: si tratta ormai di una “ripartizione mondiale delle competenze”; la competizione è anche – moltissimo - tra servizi (si pensi alla competizione tra ipermercati). Il problema non è più soltanto un “tu turista, io residente”, ma è un gioco di integrazioni tra “city users”. Nel senso che l’ospite partecipa alla vita della località, della destinazione in modo spesso molto forte, quando non addirittura “integrato” (si pensi ai proprietari delle seconde case).

Invece che essere località di vacanza, è quindi opportuno –e in parte il Trentino lo è già – diventare luoghi di residenza, anche transitoria.

SOSTENIBILITÀ E RESPONSABILITÀ

La montagna deve essere sì modernizzata, ma nel vissuto dell'ospite deve rimanere ancora "incantata".

Segmenti di domanda che cercano proprio questo tipo di offerta ce ne sono, si tratta di trovare le parti di domanda giuste, le nicchie. "Con gli anni '70 è parso chiaro che la montagna stava diventando un surrogato della città. Nient'altro che un surrogato. Nell'euforia del progresso, abbagliati dalla panacea del turismo guaritore di tutti i mali, spesso si era perso di vista il punto di partenza: il turista che lascia la città cerca un luogo diverso dalla città, anche a costo di rinunciare a qualcosa. Se la montagna è solo un pezzo di città spostato più in alto, pur nella cornice di un ambiente piacevole, il turismo alpino non ha più senso". (E. Camanni).

Il Trentino non può dire improvvisamente stop al turismo di massa, ma può segmentare ricercando convergenze tra offerta e domanda, entro una coerenza di proposte che originano dal concetto di montagna e dai suoi valori.

L'adozione di una politica sostenibile non implica lo smantellamento delle destinazioni mature, che peraltro rappresentano l'offerta di punta del Trentino turistico e che richiedono sostegno e attenzione costanti per salvaguardarne le performance, ma semplicemente la ricerca per quelle aree finora considerate marginali di nuovi modelli di sviluppo, caratterizzati da minor impatto. E nel contempo uno sforzo anche con interventi di carattere normativo per riequilibrare lo sviluppo urbanistico delle località a turismo maturo.

Le caratteristiche dell'offerta trentina sono fortemente radicate. Non si pensa quasi mai nel medio- lungo termine e al futuro sviluppo – sostenibile - in una logica di complementarità. Qualcuno ha scritto che nelle valli di montagna si usava la terra con riconoscenza sapendo che era richiesta la responsabilità affinché i mezzi di sussistenza durassero nel tempo. Quando invece si impongono velocità/quantità/serialità non c'è né spazio né tempo per il senso di responsabilità.

Anche per questa ragione è importante per il Trentino turistico recuperare concetti e caratterizzazioni del territorio e dell'offerta quali la lentezza, la qualità, la personalizzazione dell'offerta e del rapporto.

Sotto il profilo della sostenibilità va tenuto in considerazione l'equilibrio ed il non equilibrio tra i diversi tipi di capitale:

- naturale
- finanziario
- "turistico" (capitale importante, da considerarsi meritevole di politiche ad hoc)
- umano
- sociale
- fisico.

VENDERE

Vendere il Trentino

Dopo aver definito i prodotti fondamentali si progetta, si sceglie il sistema di commercializzazione.

Da parte di molti operatori privati, ma anche pubblici, c'è una modesta conoscenza dei mercati, dei Tour Operator, del sistema turistico in generale. Ad esempio, il 90% dei T.O. europei sono di piccola e media dimensione, spesso sono addirittura di nicchia. Questo rende possibile offerte caratterizzate, specializzate, originali non improntate alla "grande dimensione", ma percorribili, maggiormente a misura delle realtà come quelle del Trentino. C'è bisogno di pacchetti flessibili, pacchetti "dinamici", non vanno più bene quelli rigidi di un tempo e questo è ancora un problema.

Il turismo intermediato è comunque una minoranza del totale, ma non c'è neppure conoscenza del sistema distributivo "non tradizionale" (si pensi, ad esempio, all'esistenza delle 500 società Dante Alighieri, alle associazioni ed ai club di vario tipo...).

Si devono quindi cercare anche altri canali distributivi.

È necessario chiedersi "chi sono le persone che noi vogliamo che vengano"? Non si può "continuare a fare ciò che si è sempre fatto".

E per supportare ogni obiettivo strategico, ogni azione, serve soprattutto una elevata formazione professionale. Devono crescere in tutti gli attori le competenze intese come capacità.

CINQUE PAROLE CHIAVE COME OBIETTIVI STRATEGICI ED ESEMPI DI AZIONE

1. *Cultura turistica*

Da un'economia dei beni e servizi si sta passando ad *un'economia dell'esperienza*, che coinvolge sia la domanda che l'offerta. Questo significa che l'offerta di una destinazione si deve attrezzare per poter far "gustare un territorio" al cosiddetto turista evoluto sia effettivo che potenziale.

Lavorare per una più diffusa cultura turistica significa anche dare spazio alla *sperimentazione* ancora una volta sia dal lato della domanda che dell'offerta. Il che vuol dire selezionare una domanda, una tipologia di turisti che possono apprezzare il territorio, capaci di apprezzare le novità proposte.

Lavorare per una più diffusa cultura turistica significa anche sapersi relazionare con l'altro, il diverso da noi, praticare *l'interculturalità*.

Cultura turistica vuol dire anche lavorare su una *continuità competitiva*, essere cioè capaci di rinnovarsi senza tradire se stessi e la propria identità (quello che siamo, come noi ci vediamo e come gli altri ci vedono).

Cultura turistica vuol dire garantire *affidabilità*, essere chiari nella gestione del servizio, sui prezzi... Essere limpidi nella gestione delle risorse ambientali, dal territorio, all'acqua, all'aria.

Lavorare sulla cultura turistica significa

- porre la dovuta attenzione al fattore umano con interventi mirati su:
 - o formazione ai diversi livelli, dalla formazione professionale a quella manageriale;
 - o misure di stabilizzazione del personale anche con forme di sostegno al reddito;
 - o politiche attive del lavoro per rispondere positivamente alla carenza di manodopera e all'elevato turnover, che rendono problematica un'offerta di servizi di qualità;
- adottare misure ed azioni che elevino l'attenzione all'essere ospitali di addetti e residenti, così come evidenziato sotto trattando di autenticità e qualità dell'erogazione del servizio, con un'intensa opera di marketing interno;
- monitorare con continuità le tendenze, individuare gli aspetti qualitativi, anche con una costante azione di comparazione rispetto ai competitors dell'arco alpino, e verificare gli

impatti delle azioni e delle misure adottate in campo turistico, comprese le azioni di promozione e commercializzazione, destinando stabilmente una quota degli stanziamenti provinciali a favore del turismo (1-2%) per la verifica sull'efficienza ma soprattutto sull'efficacia degli interventi e delle azioni intraprese (anche in relazione al quadro regressivo della finanza provinciale che impone di accrescere efficacia ed efficienza della spesa).

Cultura turistica significa inoltre saper garantire *qualità*; ricercare l'*autenticità*; essere capaci di *integrazione* sul territorio e tra gli attori; essere attenti e coerenti con la *sostenibilità*.

2. Autenticità

Essere autentici, veri, è praticamente un obbligo. Lo è per una questione di etica, ma lo è anche in termini di marketing: **essere autentici significa essere personali, sicuramente diversi, ricchi di cose** da dire e da proporre, capaci di creare relazioni.

Se ricchi di cose e di pensieri non si è, lo si deve diventare, magari ripercorrendo la propria storia, riscoprendo così la propria identità, le peculiarità, le differenze.

Le regioni italiane non hanno problemi nel trovare la loro identità, semmai li hanno talvolta nel valorizzarla. In agguato, però, c'è sempre l'esigenza economica della standardizzazione, dell'abbattimento dei costi, della competitività dei prezzi.

Entro ragionevoli limiti le due esigenze di autenticità e standardizzazione possono convivere: **il segreto sta nello standardizzare “dove non si vede” e nell'ottimizzare dove questo aspetto è un valore riconosciuto.**

Il passaggio tra i valori è basato non solo sul confronto tra un prima e un dopo, ma anche sulla forza della negazione (territori che si identificano in quello che non sono diventati). Essere autentici e distintivi può ad esempio voler dire evitare la musica sulle piste da sci privilegiando il silenzio al rumore (oltre ad aver industrializzato la risalita, perché renderla anche rumorosa?) o valorizzare l'acqua di spina da portare in tavola in luogo dell'acqua minerale naturale. Si tratta di piccoli esempi coerenti con il richiamo alla montagna e ai suoi valori, analogamente alla necessità di costruire efficaci modelli di offerta del prodotto turistico “Trentino” che sviluppino il fattore montagna non come prodotto in sé ma come linea di prodotti (montagna/natura, acqua/laghi, terme/benessere, cultura, sport, eno-gastronomia, turismo verde e agriturismo).

Lavorare sull'autenticità vuol dire anche riportare il paesaggio, inteso come “deposito dell'identità locale e insieme risorsa territoriale” al centro dell'attenzione nelle scelte di sviluppo locale e nelle relative verifiche di coerenza. Come scrive il documento preliminare per il nuovo PUP **sottolineare il ruolo del paesaggio significa riconoscere ed esaltare i fattori di diversità e di complessità del territorio trentino piuttosto che quelli di omogeneità e di standardizzazione.**

L'autenticità va intesa come *cultura attuale del territorio* (cioè non di ieri ma di oggi, dove l'oggi non rinnega il proprio passato).

Quello che importa è come noi ci vediamo e come gli altri ci vedono. I turisti hanno forse una diversa percezione, un diverso immaginario nei nostri confronti, ma quello che si comunica è quello che si è, perché alla lunga non regge la dissociazione tra comunicazione e quello che gli altri si immaginano noi siamo e la realtà effettiva. Essere autentici, cioè essere se stessi, significa non fare qualcosa esclusivamente per i turisti. Essere autentici significa che non tutti i prodotti e le proposte possono convivere con la montagna, che è ciò che principalmente sostanzia l'offerta turistica del Trentino. All'autenticità sono quindi associati altre due concetti: *appropriatezza e coerenza*. Significa che se non tutti i prodotti possono convivere con la montagna, il Trentino deve saper selezionare le proprie proposte.

Autenticità, in quanto cultura “attuale” e non di ieri, ha a che fare con alcune coppie di concetti, solo apparentemente antitetici ma più spesso complementari, con cui misurarsi: come *apertura e chiusura; innovazione e tradizione* (che come è stato giustamente scritto non è che un'innovazione riuscita); *immagine e identità*.

Autenticità significa garantire apertura all'ospite, al diverso, all'innovazione - come da tradizione nelle Alpi, terra di confine e scambi, piuttosto che barriera invalicabile come certa letteratura ha amato far credere - valorizzazione delle tradizioni ma non riproposizione di miti folkloristici. Un'identità non statica, che nell'apertura e nel confronto si ridefinisce costantemente, che non enfatizza una presunta età dell'oro, ma capace di seguire un proprio sentiero di coerenza; senza scimmiettare modelli urbani che tendono a portare la città in montagna. Un'autenticità capace di evitare forme e tentazioni di isolamento e sufficientemente forte per evitare processi di colonizzazione.

Essere autentici significa sostenere prioritariamente alcune azioni come ad esempio:

- rafforzare un'ospitalità diffusa dove la relazione con l'ospite, la familiarità e la conoscenza e l'apertura al territorio possano essere meglio garantite;

- un marketing territoriale che dalle proposte, alle modalità di gestione organizzativa, alla promozione sia coerente e appropriato per il Trentino;
- favorire eventi che siano espressione e parlino del territorio. L'obiettivo dichiarato è di evitare l'episodicità delle iniziative affrontando l'evento in forma strategica ("dalla promozione al marketing degli eventi") soprattutto per "raccontare il territorio" valorizzando l'identità del luogo in antitesi ai non luoghi della vacanza e puntando ad una migliore programmazione e calendarizzazione e ad una migliore intesa tra i diversi soggetti che progettano e gestiscono eventi per garantire una loro commercializzazione.

3. Qualità

Non si tratta certo di totale, assoluta assenza di difetti. **La qualità** è spesso relativa, è il **"sorprendere piacevolmente con un livello di offerta superiore alla qualità attesa"**.

Può sembrare una sorta di arretramento, ma in realtà è solo la correzione di un approccio: dalla totale assenza di difetti si deve passare alla **"soddisfazione di bisogni"**. Si deve cercare questo "stupore", che innesca una reazione molto positiva, dalle valenze (anche) promozionali.

Una certa *levità* è necessaria, sia nel comunicare un territorio come il Trentino, sia nel commercializzare le sue proposte. Il Trentino deve operare sempre in termini coerenti con una *leggerezza ed agilità* ben rappresentata dall'ormai noto marchio della farfalla.

Si tratta di proposte di un territorio dove la leggerezza significa anche serenità, una certa riflessione, un rallentamento del tempo che va positivamente contro l'onnipresente tendenza all'accelerazione che caratterizza il quotidiano.

Ed allora anche i prodotti, le proposte turistiche, dovranno essere conseguenti, coerenti con l'ombrello di comunicazione della marca, marca che ha scelto – anche – la levità, la leggerezza come valore caratterizzante, come guida al suo operare.

Rispondere subito alla richiesta di informazione, alla domanda dell'ospite, risolvere velocemente un problema, rendere facilmente e rapidamente accessibile ciò che l'ospite cerca, crea soddisfazione e porta mattoni all'edificio della qualità.

Qualità significa anche essere tempestivi, intendendo per *tempestività* non tanto la velocità tanto cara al "secolo breve" e al vecchio mito futurista, oppure come adeguamento cieco a mode passeggere e superficiali, ma **come "tempo reale" nella reale soddisfazione di bisogni e come "tempo breve" per le correzioni**, inevitabili, che si devono effettuare durante la promozione e commercializzazione delle proposte turistiche.

Così facendo la fedeltà a proposte di ospitalità e servizi “intelligenti” si rafforza, il passaparola si innesca ed il ritorno in termini economici e di mercato non può che essere positivo.

L’attenzione alla qualità deve essere una costante per tutti coloro che operano nel turismo sia in un’accezione micro per quanto riguarda le strutture, i servizi, il rapporto con i clienti; sia in un’accezione macro riferita ad una qualità complessiva di un intero territorio sotto i profili ambientale, urbanistico, paesaggistico, dei servizi esistenti per residenti e turisti, della qualità di vita. E’ tutto un territorio che deve essere di qualità nella consapevolezza che il cliente chiede vacanza e non sommatoria di servizi. La prima esigenza quindi è di garantire qualità ad un intero territorio nella consapevolezza dichiarata che l’attenzione e la tutela del territorio rappresentano delle opzioni fondamentali per il turismo trentino. La qualità della gestione ambientale e territoriale rappresenta lo strumento attraverso il quale assicurare la qualità e la sicurezza – stabilità del “prodotto territorio”. Prima ancora della qualità gestionale si pone, oggi, il problema di assicurare la continuità della gestione e manutenzione del territorio e del paesaggio montano, intesi come elemento portante dell’offerta turistica trentina. A questo riguardo, l’integrazione tra turismo, agricoltura, selvicoltura e tutela dell’ambiente, possono rappresentare la risposta vincente.

Per quanto riguarda invece la qualità normata andrà privilegiata la qualità di gestione ambientale.

E’ opportuno quindi che sia prestata attenzione a due aspetti della qualità: agli aspetti della *qualità competitiva*, dove cruciali sono l’apprendimento continuo, il miglioramento costante, l’invenzione creativa di nuove soluzioni, la tensione sistematica all’eccellenza, l’intelligente pianificazione strategica; e agli aspetti della *qualità normata* fatta di linee guida, regole, norme, controlli e relative certificazioni.

Lavorare sulla qualità competitiva significa in primo luogo lavorare per:

- un marchio di qualità nei territori nella consapevolezza dell’importanza dei prodotti d’area e che metro e misura della soddisfazione del cliente non è il singolo servizio ma la qualità di un’intera destinazione;
- incentivare processi di crescita tra gli attori mediante il confronto e la formazione per l’adozione di marchi di prodotto specifici;
- privilegiare misure di formazione e azioni di accompagnamento rispetto ad interventi di natura finanziaria;

- favorire l'acquisizione e la diffusione tra gli operatori delle nuove tecnologie informatiche per la comunicazione;
- valorizzare l'eccessiva disponibilità sul mercato di alloggi privati con un processo di riqualificazione dell'offerta esistente mediante l'individuazione di standard di qualità, e un contenimento dell'offerta futura mediante misure di carattere urbanistico.

Lavorare sulla qualità normata significa favorire soprattutto:

- l'adozione di misure di corretta gestione ambientale sia a livello di singole aziende che a livello di territori. Come suggerisce il documento preliminare per il nuovo PUP porre la qualità del territorio e la certificazione ambientale al centro dell'azione di governo è la condizione di base per cogliere le nuove opportunità di sviluppo e per contrastare efficacemente (con azioni positive e non soltanto con vincoli e limitazioni) i rischi e i processi di degrado. La qualità del territorio, in senso lato, può essere pensata sia come componente delle condizioni di benessere degli abitanti e dei visitatori, sia come fattore di riconoscibilità e di attrattività dell'offerta territoriale del Trentino nei confronti dei visitatori stessi, oltre che dei potenziali operatori e investitori.

4. Integrazione

Per emergere nel mercato, oggi sempre più competitivo a causa della globalizzazione, è indispensabile passare da una logica individualistica ad una sistemica, aumentando le forme di collaborazione e coordinamento fra gli attori presenti su un territorio.

Un singolo operatore difficilmente riesce da solo ad essere competitivo e visibile sul mercato, specie in quello turistico, in cui la domanda è rivolta non tanto a specifici beni o servizi quanto a prodotti globali o d'area.

La necessità di adottare una logica collaborativa emerge non soltanto nel mondo del turismo (modello del destination management) ma anche nei progetti di marketing territoriale (es. i patti territoriali), che presuppongono forme di concertazione fra gli stakeholders presenti su un territorio sulle strategie di sviluppo da implementare.

Collaborazione e concertazione rappresentano oggi il fattore discriminante di politiche di sviluppo e devono pertanto essere interiorizzate da tutti gli attori presenti su un territorio.

Integrazione quindi come obiettivo di *aggregazione* fra soggetti diversi e prodotti diversi, secondo una logica di *concertazione* che presuppone condivisione degli obiettivi e delle azioni che si intendono intraprendere.

Porsi come obiettivo una migliore integrazione significa lavorare per:

- una migliore integrazione di pubblico e privato. Assegnando al pubblico un ruolo di governance (attore tra altri attori senza pretese dirigistiche), e privilegiando azioni di accompagnamento e supporto che fanno leva sull'erogazione di servizi anziché su azioni contributive. I contributi per iniziative e prodotti innovativi dovranno essere utilizzati soprattutto nella fase di avvio. L'apertura ai privati risponde ad un processo che ha assunto di recente rango costituzionale (L. Cost. 3/2001), riconoscendosi che la sussidiarietà, nella sua valenza orizzontale, mira a "favorire l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale" (art. 118, comma 4 Cost.). ("Solo la capacità di progettare e fare le cose 'insieme' consente di crescere anche in qualità e rafforzarci nel nostro confronto e nella nostra competizione inevitabile con il resto del mondo" – Programma di Legislatura del presidente Lorenzo Dellai per la XIII legislatura);
- una migliore integrazione tra gli assi individuati dalle Linee guida del marketing territoriale: tra agricoltura e turismo con una valorizzazione e una migliore distribuzione dei prodotti agricoli e una valorizzazione delle forme di ospitalità rurale; tra cultura e turismo, con una valorizzazione di eventi coerenti con l'identità del territorio ma soprattutto delle potenzialità del patrimonio storico culturale ad iniziare dai Musei; tra turismo e artigianato, con una valorizzazione di alcune produzioni locali come il legno, i prodotti dell'artigianato artistico; tra turismo e gestione del territorio e dell'ambiente;
- una migliore integrazione tra i diversi soggetti che con i loro molteplici servizi concorrono a comporre la vacanza. Una delle modalità per favorire questi processi di integrazione è la proposta della diffusione di un sistema card di territorio per un prodotto d'area che potrebbe essere declinata successivamente anche a livello provinciale (Trentino card), alimentata dai tanti prodotti/attrazione e servizi esistenti nei singoli ambiti territoriali. Una card è utile per la messa a sistema sia dei localismi (aree territoriali) che di singoli tematismi che assumono forza in una dimensione provinciale e non locale e che possono essere così più facilmente veicolati in operazioni di marketing. Una card, oltre a facilitare processi di integrazione, ben si presta anche come strumento per meglio soddisfare le esigenze e i bisogni del cliente e per garantire standard di ospitalità più elevati con una maggiore attenzione nei suoi confronti da parte dei diversi attori del settore turistico (basti pensare ad esempio all'efficacia in tal senso di una card al portatore messa a disposizione del cliente da una pluralità di attori);

- un'integrazione dell'"unità multipla" territoriale di cui è composto il Trentino; un'unità che garantisca e coltivi la diversità da un lato e una diversità che si possa iscrivere in un'unità dall'altro. La "marca ombrello" del Trentino con il nuovo marchio va in questa direzione. Ci si riferisce alla necessaria integrazione tra aree forti e aree turisticamente ancora marginali, che -come mostrano i tanti Patti territoriali- nel turismo hanno individuato una delle principali modalità del loro futuro sviluppo, senza peraltro riproporre scelte compiute dalle aree già affermate. All'interno delle singole proposte di progetti d'area vanno individuati alcuni comuni denominatori che possono rafforzare la definizione di alcuni prodotti turistici comuni a più aree, anche nella consapevolezza che alcune scelte di carattere infrastrutturale – per i costi di investimento e di gestione che comportano - devono trovare una loro valutazione sul piano provinciale e non di singolo ambito. E' il caso ad esempio di eventuali campi da golf o centri benessere o impianti sportivi a valenza anche turistica. O delle Strade del vino e dei Sapori che, pur in un'articolazione su più territori, devono poi trovare la necessaria integrazione a livello provinciale, che è l'unica dimensione che consente una promozione visibile sui mercati. L'obiettivo dovrebbe essere quello di valorizzare le diversità e la distintività di ciascuna destinazione per far crescere il territorio in modo omogeneo, senza privilegiare soltanto le eccellenze, e nel contempo favorendo la collaborazione e integrazione tra i diversi territori con caratteristiche simili;
- un'integrazione del Trentino con altri territori dell'arco alpino per conseguire obiettivi d'interesse comune (basti pensare alla promozione sui mercati internazionali di destinazioni come il lago di Garda o le Dolomiti; o alle problematiche della mobilità sull'asse del Brennero...);
- un'integrazione tra organizzazione turistica centrale e APT d'ambito. Nell'ipotesi di riforma della promozione turistica, all'organizzazione centrale e a quelle d'ambito è stato richiesto di cambiare pelle dedicandosi non solo al marketing turistico ma al marketing territoriale. Questo significa che alle Apt d'ambito è richiesto un ruolo simile ad agenti di sviluppo (fare management della destinazione) piuttosto che di semplici soggetti di promozione turistica. Significa essere in grado di essere riconosciuti e legittimati sul territorio come istanza di coordinamento tra i diversi attori, capaci di interagire non solo con i soggetti tradizionalmente intesi come "turistici" ma con tutti gli attori che possono sostanziare una proposta di marketing territoriale. Significa lavorare per l'integrazione tra attori privati, in un lavoro paziente e spesso poco visibile di marketing interno alla destinazione. E' un compito ambizioso e difficile, per il quale in

qualche caso manca la consapevolezza dei diversi comportamenti e delle diverse funzioni richiesti dalla riforma organizzativa in atto. Riforma che rappresenta un'autentica rivoluzione copernicana rispetto ai tradizionali compiti di marketing turistico richiesti fino al recente passato (che si sostanziavano soprattutto in azioni di informazione, promozione ed accoglienza turistica).

Ci sono diversi livelli di organizzazione (centrale, ambito, e un eventuale terzo livello dove operano Pro Loco o Consorzi) e due livelli di intervento (mercato, prodotto). L'organizzazione centrale è chiamata a lavorare sul mercato (acquisizione di mercati, branding, distribuzione, sviluppo dei prodotti) e sul prodotto. L'ambito locale è chiamato a lavorare soprattutto sul prodotto e in parte anche sui mercati.

L'"unità molteplice" del Trentino si rivela anche sugli aspetti dell'organizzazione turistica. Deve essere salvaguardata un'esigenza di unitarietà nella promozione della marca che solo il livello centrale può garantire. Così come in tutti i casi in cui un prodotto ha le caratteristiche di avere delle connotazioni trasversali (dal fondo, alle piste ciclabili, all'ospitalità in malga...), per emergere e imporsi all'attenzione dei mercati, deve essere fatto proprio e sviluppato con azioni di accompagnamento (e quindi non solo di promozione) dal livello centrale.

Parimenti quando ci si deve muovere sulla frontiera dell'innovazione per individuare e far crescere un nuovo prodotto, il livello centrale deve saper guidare questo processo dalla fase di gestazione alla maturità del prodotto. Da questo punto di vista il livello centrale deve saper dialogare e rapportarsi con i territori per svolgere questa azione di facilitatore e soggetto trainante nella predisposizione di specifici prodotti. Il livello centrale non può quindi ridurre la propria azione a "cassa di risonanza" promozionale di prodotti forti a livello di singoli ambiti in un ruolo quasi ancillare, perché valorizzerebbe il "molteplice" rinunciando a lavorare sull'"unitarietà" della marca.

Di contro, anche agli ambiti locali è richiesto di lavorare sul prodotto con un approccio di rete che tenga conto dei punti di forza della singola destinazione. Per questa ragione e per le nuove funzioni richieste dal marketing territoriale è necessario che a livello degli ambiti le competenze del personale siano ridefinite; c'è bisogno di manager ed esperti di destinazione e per soddisfare questa esigenza è opportuno che sia messo in campo anche un massiccio intervento formativo.

5. Sostenibilità. Sviluppo sostenibile e turismo sostenibile: una necessità

Come scrive il documento preliminare per il nuovo PUP un **orientamento verso lo scenario dello sviluppo locale sostenibile** significa evitare processi di sviluppo completamente esogeni, come pure scenari di sottosviluppo localistico fondati sull'isolamento e su una tutela generalizzata, con una disciplina vincolistica che finisce per risultare indifferente alle effettive risorse del territorio; ma piuttosto favorire l'**affermarsi di una cultura imprenditoriale radicata sul territorio, che utilizza innovativamente le risorse locali, curandosi della loro rinnovabilità sostanziale, e le integra in un mercato attento alle differenze di prodotti e paesaggi**; "capace di esprimere sviluppo dalle risorse patrimoniali, disponendole a nuovi usi ma non a consumi irreversibili".

Quello del turismo sostenibile è un concetto multidimensionale. Ci sono varie dimensioni:

- ecologica
- economica
- etico-sociale (le relazioni tra residenti e turisti, in una logica di sostenibilità anche economica, sono un punto fermo)

Bisogna fare in modo che il turismo si ponga come principale obiettivo la difesa e la valorizzazione del territorio e delle sue specificità e identità. Tenendo conto di questa accezione; nel contempo ripensando al turismo in una dimensione più allargata, come espresso dalle Linee guida del marketing territoriale; e alla rilevanza assegnata al turismo dal Piano di Sviluppo Provinciale grazie anche alla sua trasversalità, è opportuno che il turismo possa non solo convivere con le altre attività sociali ed economiche presenti sul territorio provinciale ma costituire un **principio ispiratore ed ordinatore** delle scelte che possono e devono essere intraprese anche dagli altri settori economici, chiamati anch'essi al rispetto e alla difesa e valorizzazione del territorio e delle sue specificità e identità.

Uno sviluppo sostenibile implica l'adozione di una visione di lungo periodo, che individui una co-evoluzione nello sviluppo di tre comparti di fondamentale importanza: quello ambientale, quello socio culturale e quello economico.

Ciò significa ridurre al minimo i potenziali conflitti derivanti dallo sviluppo dei tre sottoinsiemi e al contempo massimizzarne gli aspetti sinergici.

Un territorio come il Trentino può essere considerato "un valore e un progetto": un valore significa considerare il territorio, in senso fisico, una risorsa fragile e non riproducibile, con un suo peculiare "statuto" e specifici caratteri; un progetto vuol dire riconoscere che il territorio può e deve esprimere delle prestazioni. E' dunque necessario governare un

equilibrio per definizione instabile tra i caratteri invarianti e le trasformazioni del territorio a partire dalle sue infrastrutturazioni.

L'organizzazione del territorio deve essere orientata all'individuazione e valorizzazione dei fattori che ne determinano l'attrattività ma come si può leggere nel documento preliminare al nuovo PUP "**l'integrazione del principio di competitività con quello relativo alla sostenibilità** previene il rischio che l'orientamento alla massimizzazione della competitività del territorio implichi azioni che ne alterino in senso negativo l'equilibrio ambientale o sociale o che ne precludano le opportunità di rigenerazione futura".

Per incrementare la competitività attenta alla sostenibilità si dovrà puntare su alcune scelte precise:

- limitare l'ulteriore sviluppo dell'offerta extra-alberghiera non imprenditoriale (alloggi privati e seconde case);
- regolamentare in sede di pianificazione le nuove edificazioni a fini residenziali, introducendo criteri di edilizia residenziale convenzionata (intesa come obbligo della residenza per il proprietario) nelle lottizzazioni previste – come fatto da decenni in Alto Adige - in modo da impedire il fenomeno della proliferazione delle seconde case a fini turistici, riducendo nel contempo l'effetto di spiazzamento generato sui residenti dal mercato immobiliare turistico;
- proseguire nel sostegno dei progetti di ammodernamento e qualificazione del settore più dinamico del turismo (il comparto alberghiero), da alcuni anni fortemente impegnato ad adeguare le proprie strutture in funzione della qualità;
- un'aumentata attenzione verso la componente extra-alberghiera (due terzi dei posti letto), ricostruendone la "distintività" rispetto ad altri territori, modernizzandolo e collocandolo in modo integrato all'interno del sistema della destinazione turistica provinciale;
- porsi l'obiettivo, come auspicato dal documento preliminare del nuovo PUP, di contenere i processi di consumo del suolo e delle risorse primarie favorendo la riqualificazione urbana e territoriale. Il che significa lavorare non tanto per porre limitazioni quantitative quanto piuttosto per predisporre "azioni vigorose a tutti i livelli in favore della 'qualità totale' dei processi di trasformazione giovandosi di innovazioni tecnologiche - nel campo della bio-edilizia, delle misure per il risparmio energetico, dei trasporti pubblici di nuova generazione";
- a livello di sostenibilità economica porre la dovuta attenzione alle ricadute soprattutto per l'ambito locale. E questo impatto non andrà misurato in una logica micro sulla

singola azienda, ancorché di proprietà locale, ma considerando le ricadute e gli effetti sull'intero territorio. Significa rispondere a quali turisti si guarda e quali mercati si intendono privilegiare, favorendo proposte, modalità di accesso e mercati a più elevata ricaduta economica. Nella consapevolezza che non si può rispondere ad ogni sollecitazione del mercato e ad una domanda tendenzialmente infinita, ma devono essere consapevolmente operate delle scelte. Da questo punto di vista è opportuno curare soprattutto i mercati di prossimità, italiano ed europeo, considerati mercati prioritari, prestando nel contempo la dovuta attenzione per evitare rapporti con l'intermediato giocati eccessivamente su logiche di prezzo;

- data l'importanza crescente assunta dalla stagione invernale affiancare allo sci alpino altri prodotti in grado di far vivere la montagna anche in inverno e in grado di rispondere positivamente al turista individuale, prevalente in Trentino; nel contempo disincentivando l'escursionismo;
- porre una costante attenzione, anche sollecitando e favorendo la partecipazione del Trentino a network internazionali, sulle buone pratiche esistenti nell'arco alpino e fuori per una corretta gestione del territorio, valorizzando le azioni concrete di sostenibilità esistenti per mutuarle e quando possibile anticiparne la realizzazione (dalla mobilità, alla gestione ambientale).