

Aree montane, contesti (s)vantaggiati e competitività. Un caso di studio

MORENO FERRARESE, ENZO LONER
Università degli Studi di Trento
MANUELA PULINA
Università degli Studi di Sassari

1. INTRODUZIONE

In questo capitolo, s'intendono definire i principali indicatori che vanno a influenzare la competitività delle imprese nella gestione degli impianti e del sistema di ricettività turistico (Fuschi, 2019), nelle aree montane caratterizzate da un minore accesso e con scarsa mobilità interna (mobilità nei distretti di tipo *between and within*). Nei mercati tradizionali, le destinazioni di élite e/o di massa sono caratterizzate da una reputazione e una visibilità più elevata (Claude, Zaccour, 2009; Sarstedt, Mooi, 2019). Ciò rende possibile mantenere delle significative quote di mercato (NdA: come penetrazione per diffusione) e aumentare il *mark-up* di profitto (come margine atteso sul profitto lordo) delle imprese di gestione, spesso grazie anche ad una rivitalizzazione dell'offerta (Becheri, Bartolini, 2001), od anche ad una discriminazione del prezzo di riserva della clientela (denominata discriminazione di primo grado). Trova altresì confermato il precetto caro all'Economia Politica (nota come legge di Say del 1803, citata da J.S.Mill nel 1808) che "l'offerta crea la propria domanda". Peraltro, le destinazioni collocate in zone interne e periferiche tendono ad aumentare la propria competitività tramite una discriminazione dei prezzi di terzo grado (differenziati

per segmenti di clientela), od anche con la creazione di pacchetti/prodotti innovativi di offerta per attrarre nuovi segmenti di domanda “di nicchia” legata al lusso (Liquori, 2010). L’obiettivo è dunque, quello d’intercettare non soltanto il surplus del consumatore stratificato, alla ricerca del risparmio che, attraverso la differenziazione di prezzi di terzo grado, viene ancorato all’aumento della quota di mercato, ma anche di aggredire il surplus del consumatore d’élite, legato alla discriminazione sul prezzo di riserva.

In questo ultimo decennio, si è assistito ad un cambiamento profondo nella reputazione delle destinazioni e dell’offerta turistica grazie all’utilizzo sempre più diffuso della comunicazione (Bencardino *et al.*, 2014), tramite i social media (Floreddu *et al.*, 2014). La reputazione degli operatori è sempre più influenzata dal numero di *likes* e recensioni online che tendono ad indirizzare le scelte di consumo individuali dei potenziali fruitori tramite il passa-parola elettronico. Un’esperienza positiva vissuta dai fruitori ne aumenta il gradimento e con esso il vantaggio comparato delle imprese, come minore costo-opportunità sulla coppia prezzo-quota di mercato (Pulina, Santoni, 2018).

Tramite un compendio approfondito della letteratura, l’obiettivo della presente ricerca è quello di definire un costrutto teorico multidimensionale che metta in luce le interrelazioni esistenti tra indicatori relativi alla funzione di domanda e alla funzione di offerta. Per valutare e testare tale costrutto teorico, per la prima volta in tale ambito di indagine, sarà impiegato uno strumento quantitativo caratterizzato da un insieme di equazioni strutturali (cosiddetto *Structural Equation Modelling*, SEM; per un dettaglio metodologico si veda Jöreskog, Sörbom (1993) e Kline (2016)). Per l’occasione, il SEM viene adattato alle particolarità esigenze del mercato turistico alpino in un ambiente bio-diverso (Canigiani, 1987; Bartaletti 1994), caratterizzato da un fragile equilibrio per i potenziali pericoli di degrado dovuti, tra gli altri fattori, all’uso intensivo del territorio (Dansero *et al.*, 2011), per finalità turistiche di massa. Il costrutto empirico troverà realizzazione su dati di *panel* che consentono d’intercettare sia la componente temporale, sia la componente individuale. Come anticipato, la Regione Autonoma della Valle d’Aosta è un prototipo topologico ideale per lo sviluppo, di un’analisi meta-strutturale (Bencardino *et al.*, 2009), elaborata come un caso di studio unico e, allo stesso tempo, fondato in un ambito analitico multidimensionale: competitività, difesa del territorio, contenimento delle esternalità negative, sviluppo, alla luce di una strategia economica polisemica e teleologicamente profittevole.

2. INDICATORI DI COMPETITIVITÀ E COSTRUTTO TEORICO

Nella letteratura sono rappresentate tre principali categorie “tassonomiche” di concorrenza (Kotler, 2003; Kerin *et al.*, 2006; AA.VV, 2007):

- a. Concorrenza diretta. È una forma di concorrenza tra prodotti fondata principalmente sulla reputazione e il potere del marchio (c.d. *brand reputation*).
- b. Concorrenza indiretta. È una forma di concorrenza anche denominata sostitutiva, in quanto i prodotti scelti dai consumatori sono caratterizzati da una concorrenza reciproca sostituendosi l'un l'altro in modo naturale e fisiologico (es. diversa tipologia di ricettività turistica; concorrenza tra destinazioni alternative come ugualmente riconosciute), che offrono interessanti spunti di studio su effetti di reddito e sostituzione dovuti anche alle discriminazioni dei prezzi medi dell'offerta montana per *resort*.
- c. Concorrenza di bilancio, o altrimenti denominata “potenziale”. È la forma più ampia di concorrenza, che include tutti i beni e servizi che il consumatore intenderebbe acquistare con il budget allocato, date le motivazioni, le preferenze e il grado di accesso legato alla impedenzialità. Tale tipo di concorrenza è anche denominata “quota di portafoglio”.

In presenza di dati aggregati, è possibile utilizzare delle *proxy* quali indicatori di competitività. Per quanto riguarda l'ospitalità presso una data destinazione, un indicatore particolarmente utilizzato nella letteratura, è il numero di *arrivi* nelle strutture ricettive (si veda ad esempio: Witt, Witt, 1992; Sheldon, 1993; Massidda, Etzo, 2010). Per quanto riguarda gli impianti di risalita, un indicatore di competitività è rintracciabile nel numero di *passaggi*, inteso come numero di impianti sciistici utilizzati dal turista consumatore. Pertanto, il numero di *arrivi* nelle strutture ricettive e il numero di *passaggi* negli impianti di risalita sono due aspetti distintivi di *business*, due modi spesso complementari nell'allocatione del tempo libero in aree montane da parte di un consumatore il cui obiettivo è la massimizzazione lagrangiana della propria utilità, secondo le “preferenze rivelate” alla Samuelson, a fronte del proprio vincolo di bilancio. I *passaggi*, dunque, rappresentano la modalità di consumo “tecnologico” del tempo e dell'infrastruttura di trasporto legata alla località sciistica, mediante uno sviluppo in senso cinetico del potenziale gesto atletico del turista. A tal proposito, si rivela interessante ai fini epistemologici notare che il numero di *arrivi* sia correlato positivamente al numero di *passaggi*, in quanto può rappresentare quella quantità di consumatori che, attratti dalle piste e dagli impianti sciistici, consumano con determinata motivazione il territorio (Bencardino *et al.*, 2007) e ivi allocano una quota del proprio tempo libero per massimizzarne

la propria soddisfazione/utilità inseguendo il sogno e le proprie attitudini. Pertanto, l'indicatore *arrivi* rappresenta una variabile decisoria di valenza microeconomica, che esprime sicuramente una scelta multi-sequenziale/multi-nomiale. In termini più generali, si ipotizza che il consumatore acquisti un pacchetto, spesso nel proprio luogo di residenza, giunga alla destinazione prescelta, alloggi in una data struttura ricettiva ufficialmente censita ed usufruisca degli impianti di risalita (es. funivie, seggiovie, impianti da sci, piste, servizi), poiché insegue una proiezione immaginativo-ideativa delle proprie aspettative crescenti, limitando, ove possibile, ogni deprivazione relativa.

Per apprezzare e rilevare il grado di competitività indiretta esistente tra destinazioni alternative ed impianti ubicati nei vari distretti, i citati indicatori (*arrivi* e *passaggi*) possono essere ulteriormente normalizzati ed espressi in termini relativi, ossia per "quote di mercato" attraverso l'uso di stime pluri-parametriche, in numero pari ai comparativi rilevati. Secondo quanto teorizzato dalla teoria economica standard, maggiore è il grado di competitività, minori sono i profitti. Nel caso più estremo di perfetta concorrenza, a parità di qualità percepita dal consumatore, laddove prezzi, costi marginali e ricavi marginali siano equivalenti, e laddove i prodotti/servizi siano perfettamente sostituibili e omogenei, ci si attende che, nel lungo periodo, i profitti economici siano nulli. Tuttavia, nella letteratura, è contemplato un ulteriore regime di mercato di tipo "coopetitivo" (Dagnino, 2009; Falk, 2017). Tale strategia di mercato coniuga due parole chiave: la cooperazione – laddove gli agenti economici interagiscono per raggiungere un obiettivo comune – e la competizione – ossia gli agenti economici competono sul mercato perseguendo il massimo profitto possibile. Dunque, la coopetizione può essere definita come una strategia di *business* volta ad una competizione di tipo cooperativo. Gli agenti cooperano per realizzare le infrastrutture e dividerne i costi fissi (che in regime competitivo, nel lungo periodo si annullano), in genere di valore ingente, e partecipano alla definizione della tecnologia e/o alla condivisione delle conoscenze condivisibili; allo stesso tempo, competono sullo stesso mercato per attrarre la domanda e massimizzarne i propri profitti (Dagnino, 2009). Tale strategia è particolarmente utilizzata in ambiti montani ristretti, remoti e di difficile accesso, rivelandosi capace di creare un valore aggiunto e incrementare il *mark-up* per le imprese locali, spesso di piccola dimensione e a conduzione familiare (Falk, 2017).

Indicatori quali *arrivi* e *passaggi* sono da collocarsi tra le variabili dipendenti in quanto vengono influenzati da una serie di altri domini e indicatori che possono essere sia esogeni, sia endogeni. Tra i domini esogeni si collocano sicuramente le *risorse naturali* (Dai Prà *et al.*, 2015). In tale ambito, si fa riferimento ad una serie di indicatori quali la *temperatura minima* e la *temperatura*

massima, in regime medio, registrata durante il periodo invernale (ed espressa in gradi centigradi). Come riportato nel documento della Regione Autonoma della Valle D'Aosta (RAVD, 2006), la massa dei ghiacciai alpini ha sperimentato una riduzione tra il 20% e il 30% tra il 1950 e il 1980; solo nel 2003, si è perso il restante 10%. Secondo le previsioni, entro il 2050, si assisterà ad una riduzione del 70% della massa dei ghiacciai rimanenti. Nelle montagne ad altitudine relativamente più contenuta si prevede, inoltre, una riduzione della durata d'innevamento di circa il 35% per ogni grado centigrado aggiuntivo. Pertanto, un ulteriore indicatore preso in esame in tale studio attiene all'*altitudine minima* dell'impianto di risalita (misurato in metri s.l.m.). Il cambiamento climatico documentato, e attualmente in atto, propone nuove sfide per i territori e per le economie locali. Inoltre, esso gioca un ruolo chiave nella percezione proiettiva, nel desiderio e nella motivazione all'acquisto della località turistica di destinazione da parte dei potenziali fruitori, accordando al loro stile di vita. Episodi di condizioni climatiche variabili e non più prevedibili ed estreme possono modificare le scelte dei consumatori deteriorando il loro desiderio e, conseguentemente, condurre ad effetti di sostituzione tra destinazioni a parità di reddito reso disponibile al consumo (Gössling, *et al.*, 2012).

Un ulteriore dominio attiene all'azione antropica (da qui in poi denominato *risorse antropiche*). In riferimento a quanto sopra esposto, è opportuno quantificare il numero di giorni in cui viene prodotta la *neve artificiale* per supportare l'attività sciistica, così come il numero di *chilometri* di lunghezza delle *piste sciistiche* (assimilabili a delle "strade"). Tra gli altri indicatori, risulta importante considerare la consistenza della ricettività censita "istituzionalmente", espressa in termini di *posti letto*. Inoltre, il numero di viaggi giornalieri (andata e ritorno) di *autobus* che facilitano la mobilità interna tra la destinazione di soggiorno turistico e gli impianti di risalita. Infine, le varie *attività promozionali* (musei, gallerie, eventi, manifestazioni, attrazioni locali), attivate anche per attrarre e intrattenere i turisti durante la loro permanenza durante la stagione invernale.

Come già accennato nell'introduzione, uno dei fattori che può influenzare la competitività delle imprese e delle destinazioni è dato dal *grado di soddisfazione* dei fruitori, qui espresso in termini di stelle. Nel presente studio, tale indicatore è stato rilevato utilizzando la piattaforma *Tripadvisor*. Un ulteriore indicatore osservato attiene alla capacità massima oraria degli impianti di risalita (*influx*).

Su tale base, si definisce il costrutto teorico che evidenzia l'interrelazione che sussiste tra la competitività e il suddetto set di domini e indicatori osservati (Fig. 1).

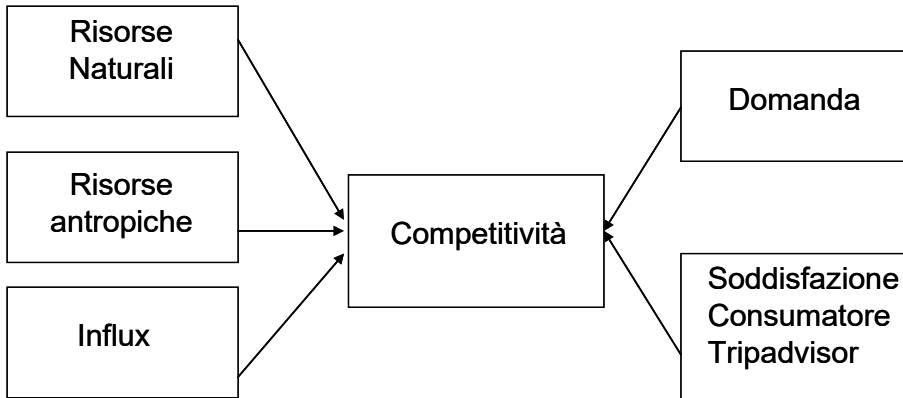


FIGURA 1 - Competitività: costrutto teorico

Nello specifico si intendono testare alcune ipotesi di rilievo volte a fornire delle indicazioni ai principali portatori di interesse:

1. Si ipotizza che i cambiamenti climatici e l'aumento delle temperature possano influire in modo negativo sulla competitività.
2. Si ipotizza che le risorse antropiche possano avere un effetto positivo sulla competitività della destinazione ma, nel contempo, è opportuno rilevare eventuali effetti di sostituzione.
3. Si ipotizza che un aumento della capacità di carico degli impianti di risalita possa influenzare positivamente la competitività degli stessi.
4. Si ipotizza che l'aumento della domanda turistica in un dato distretto possa influire positivamente sulla competitività degli impianti di risalita.
5. Si ipotizza che un incremento del grado di soddisfazione del consumatore influisca positivamente sulla competitività.

3. LA METODOLOGIA

Il costrutto teorico è sottoposto a verifica tramite strumenti quantitativi. In primis, si utilizza l'analisi fattoriale (*Iterated Principal Factors, IPF*) per costruire un insieme di indicatori composti (domini) quali variabili latenti, come indicato nel modello teorico illustrato nella sezione precedente. La soglia minima del peso fattoriale (PF) di ciascuna componente è pari 0,40, come rilevato dalla letteratura (Stevens, 1992). Il Chronbach's Alpha è utilizzato quale misura della bontà del costrutto fattoriale così individuato. Una volta definite le nuove variabili latenti (o fattori), quali indicatori

compositi, si procede con la verifica del costrutto teorico (presentato nella Fig. 1) tramite l'utilizzo della modellistica di equazioni strutturali (SEM). Quest'ultimo strumento quantitativo consente di intercettare la relazione simultanea che sussiste tra variabili endogene ed esogene. Per apprezzare la bontà della stima, si utilizza il test di Chi-quadro, laddove l'ipotesi nulla è che la matrice di varianza-covarianza osservata sia empiricamente uguale alla matrice di varianza-covarianza computata; per rafforzare ulteriormente l'ipotesi della bontà del modello empirico, si utilizza la radice dell'errore medio quadratico di approssimazione (RMSEA) il cui valore dovrebbe approssimare zero (tra gli altri si veda: Golob, 2003; Van Acker, Witlox, 2010).

4. IL CASO DI STUDIO

Il territorio valdostano, incastonato tra le Alpi (Zanzi, 2004) e con valli tipicamente a “*V shape*”, consta di 3.260 km²; nel 2019, la densità di popolazione (Crescimanno *et al.*, 2010) registrava 39 abitanti per km², contro una media nazionale di 200 abitanti per km² (ISTAT, 2019). Il territorio è impervio e spesso la mobilità interna è garantita grazie alla presenza di impianti di risalita. Come precedentemente sottolineato, anche la Valle d'Aosta, al pari di tante altre regioni montane (Fumagalli, 2010), sta assistendo a cambiamenti climatici di notevole entità. Peraltro, in letteratura, è stata identificata una fase di maturità per gli impianti di risalita utilizzati dai turisti nel periodo invernali, durante la stagione sciistica (Hallmann *et al.*, 2012; Falk, Tveteraas, 2019). Sostanziali e permanenti cambiamenti climatici, potrebbero ulteriormente influire negativamente sui tassi di crescita della domanda, portando persino ad una fase di declino della fruizione delle zone montane. Tale circostanza potrebbe ridurre la competitività non soltanto per gli impianti sciistici, ma anche per le strutture ricettive in termini di minor afflusso di clientela, a meno che non vengano condotte delle politiche mirate alla rivitalizzazione del territorio e alla creazione di nuovi circuiti emozionali anche nei periodi di spalla (autunno e primavera), con la generazione di una mitologia del tempo libero che renda unica ed *evergreen* l'esperienza turistica vallifera valdostana promuovendone l'aspetto contemplativo a carattere trascendentale/religioso piuttosto che consumeristico.

5. RISULTATI EMPIRICI

Nelle seguenti sezioni si presentano i risultati ottenuti utilizzando un *panel* di dati empirici per 25 distretti valdostani su un arco temporale di otto anni (2009-2016).

5.1. ANALISI DELLE VARIABILI LATENTI

Nella Tab. 1 si presentano i fattori rilevati tramite l'analisi IPF. Come si nota, è possibile identificare due indicatori compositi, costituiti da un insieme di variabili continue per ciascun dominio. Il primo fattore che intercetta il 100% della varianza comprende le variabili per il dominio delle *risorse naturali*. La variabile osservata con il peso fattoriale (*loading factor*) più elevato è *altitudine minima* degli impianti di risalita (AV= 0,93), segue la *temperatura media massima* registrata nel periodo invernale (0,71) e la *temperatura media minima* che registra l'autovalore relativamente più basso (AT 0,52).

Un secondo fattore (*risorse antropiche*) rileva il 77% della varianza complessiva. In tal caso, le *tratte giornaliere in autobus* tra strutture ricettive ed impianti di risalita, e i *chilometri di piste sciistiche* presentano il peso fattoriale più elevato (PF= 0,72); segue la consistenza nella ricettività ufficiale (con il numero di *letti*) con un peso pari a 0,71, le *attività promozionali* (PF=0,48) ed, infine, i *giorni di neve artificiale* con un peso pari a 0,41.

Fattori	Chronbach's alpha	Varianza del primo fattore	Variabili Continue	Peso fattoriale
<i>Risorse Naturali</i>	0,75	100%	Altitudine minima impianti di risalita (mt.)	0,93
			Temperature Massima	0,71
			Temperatura Minima	0,52
<i>Risorse Antropiche</i>	0,75	77%	Tratte giornaliere autobus	0,72
			Piste sciistiche (Km)	0,72
			Consistenza nella ricettività ufficiale (n. letti)	0,71
			Attività promozionali/ eventi	0,48
			Neve artificiale (giorni)	0,41

TABELLA 1 - Analisi Fattoriale iterativa (IPF)

5.2 VERIFICA DEL MODELLO TEORICO: ANALISI SEM

Nella presente sezione si propongono i risultati principali ottenuti dall'analisi SEM (Tab. 2). Per quanto attiene il grado di attrazione relativo dei distretti (espresso come

quota di arrivi sul totale registrato nelle strutture ricettive ufficiali), si rileva che l'azione antropica esercita un impatto particolarmente positivo, in linea con l'ipotesi attesa. In tale domino sono ricompresi la consistenza ricettiva e servizi che facilitano la mobilità interna, la fruibilità delle piste da sci in presenza d'innevamento artificiale e la capacità complessiva delle stesse (come flusso), nonché l'intrattenimento che tendono congiuntamente a trainare la competitività delle destinazioni.

Altresì le risorse naturali, quale indicatore composito, influenzano negativamente la competitività. Tale risultato è in linea con quanto rilevato in Hamilton et al. (2007) e con l'ipotesi proposta nel modello teorico; la percezione di un clima non favorevole alla stagione sciistica, tipicamente invernale, scoraggia la domanda turistica e riduce la competitività, specialmente negli impianti di risalita ubicati a latitudini meno elevate.

Come ulteriore risultato, si rilevano le determinanti che influenzano la competitività degli impianti di risalita, espresse in termini di quota di passaggi in ciascun impianto vallifero montano aggregato per distretto sul totale. In tal caso, come da ipotesi, maggiore è la quota di turisti nel distretto, maggiore anche il grado di ritenzione dei fruitori negli impianti di risalita. Inoltre, è confermata l'ipotesi di una relazione positiva che sussiste tra la capacità di carico dell'impianto (*influx*) e la competitività dello stesso. Peraltro, si evidenzia, che i coefficienti di dette variabili sono statisticamente significative. D'altro lato, si rileva un effetto negativo delle risorse antropiche sulla competitività, da cui emerge un forte effetto di sostituzione tra i servizi e le attività proposte nella destinazione (eventi, mobilità interna) e le strutture montane; peraltro, l'innevamento artificiale e la lunghezza delle piste non sembra compensare la capacità di ritenzione degli impianti di risalita.

Per quanto attiene alla soddisfazione del consumatore (stelle su *Tripadvisor*) si rileva un inatteso forte effetto negativo (significatività statistica del coefficiente pari all'1%). Tuttavia, a tale risultato deve essere attribuita una valenza più ampia; dalle statistiche descrittive si riscontra che la media di stelle di apprezzamento (in una scala compresa tra 1 e 5) è particolarmente bassa (2,92). Dunque, tale livello alquanto insoddisfacente rilevato dai fruitori sembra scoraggiare ulteriormente una maggiore fruizione, anche se si può ipotizzare che in alcune circostanze il turista, nell'assegnazione delle stelle, potrebbe rivelarsi più severo per percepite anomalie dei servizi, piuttosto che imparziale a fronte della qualità effettivamente documentabile ricevuta. Un numero sempre più consistente di recensioni, spesso anche negative, pone a rischio la reputazione delle imprese. Pertanto, gli studi più recenti rilevano la necessità per gli agenti coinvolti di adottare una solida concettualizzare e l'utilizzo delle migliori pratiche sulla ricerca empirica per supportare e facilitare il servizio clienti *online* (Stevens et al., 2018). A tal fine, è opportuno che le strutture istituzionali

territoriali indirizzino gli utenti verso una maggiore consapevolezza e valenza del proprio giudizio, nell'interesse stesso di operatori e fruitori dei *resorts* all'insegna della fiducia (Kim, Kim, 2020).

Grado di attrazione distretti (quota arrivi sul totale nelle strutture ricettive)		Capacità di ritenzione impianti di risalita (quota di passaggi per impianti per distretto)	
Variabile osservata – Fattore	Risultato	Variabile osservata – Fattore	Risultato
Risorse Antropiche (positive) **	La disponibilità di infrastrutture e servizi in una data destinazione ha un ruolo chiave sulla competitività	Attrattività distretto (quota arrivi nelle strutture ricettive) (positivo) ***	La più elevata competitività dei distretti traina la competitività degli impianti di risalita
<i>Risorse Naturali</i> (negativo) ***	<i>Temperature medie più elevate, ubicazione degli impianti a latitudine più bassa attraggono meno turisti</i>	Influx (capacità massima) (positivo) ***	La maggiore capacità di carico degli impianti di risalita traina la competitività
		<i>Risorse Antropiche</i> (variabile latente) (negativo)***	<i>Effetto di sostituzione tra attività e servizi nella destinazione ed impianti di risalita</i>
		<i>Soddisfazione del consumatore</i> (numero di stelle in Tripadvisor) (negativo) ***	<i>Il numero di stelle e quindi di recensioni sui social media ha un effetto negativo sulla competitività</i>

Tabella 2 - Analisi sulla competitività delle strutture ricettive ed impianti di risalita. Risultati principali della SEM

Note: *** e ** livello di significatività statistica del coefficiente stimato, rispettivamente, all'1% e 5%; *in italico* le variabili/fattori (quali variabili latenti estratte da IPF) che presentano un segno negativo, e viceversa. RMSEA=0.000; Chi-quadro=0.000; df=0.0

6. CONCLUSIONI

La ricerca ha convalidato la gran parte delle ipotesi avanzate nel costrutto teorico, supportando così le molte analisi già condotte negli anni da vari studiosi evidenziando, pertanto, che sussiste una forte similarità tra le località montane internazionali e nazionali, dato dagli “stili operativi” comparativamente comuni, spiegabile con il criterio economico della concorrenza.

In altri segmenti di analisi sono emerse delle interessanti inferenze tra variabili esogene ed endogene che dimostrano che le ipotesi “a priori” possono essere smentite dall’elaborazione e dall’interpretazione corretta dei dati: la più plausibile spiegazione può essere data dalla peculiarità di un ambiente bio-diversificato ad equilibrio instabile, percepito dal fruitore in tutta la sua fragilità e, pertanto, non pienamente goduto. Si può ragionevolmente pensare che tali ambienti siano deputati ad essere consumati da fruitori emancipati e rispettosi delle regole bio-ambientali e veri amanti della Natura, piuttosto che dal tipico *day tripper*.

Tramite l’analisi empirica, si è rilevato che l’azione sinergica dei diversi portatori di interesse può assumere un ruolo essenziale e positivo sulla competitività nel settore dell’ospitalità. Il dominio relativo alle risorse antropiche, comprensivo dell’offerta di infrastrutture e servizi quali, in particolar modo, la mobilità interna, le piste sciistiche, la capacità ricettiva, le attività promozionali e i giorni di innevamento artificiale, hanno un ruolo sostanziale nel trainare la competitività dei distretti, quali destinazioni turistiche. In tal senso, gli operatori del settore, nonché l’agente pubblico, possono assumere un ruolo sostanziale nell’implementare politiche di intervento volte a favorire la mobilità interna emancipata e di qualità proponendo degli eventi originali e innovativi. Tali strategie possono attrarre nuovi segmenti di domanda qualificata, specialmente i cosiddetti allocentrici e, nel contempo, fidelizzare i visitatori che hanno goduto e apprezzato in precedenza le destinazioni scelte. Tuttavia, quale interferenza sulla ragione, tali attività e servizi sembrerebbero ridurre il grado di competitività degli impianti di risalita, a fronte di azioni d’innnevamento e aumento della lunghezza delle piste sciistiche. Un effetto di sostituzione, che rileva una carenza di *networking* tra le parti, pone delle sfide per gli attori coinvolti, che dovrebbero attivare delle azioni sinergiche di natura cooperativa (*win-win competition strategy*) superando, in tal modo, gli egoismi tipici della ricerca di profitto individuale.

I risultati empirici mostrano una criticità esogena relativa ai cambiamenti climatici e alle più elevate temperature. Eventi estremi e ricorrenti minerebbero l’attrattiva stessa dei distretti, quali appetibili destinazioni turistiche invernali. Le istituzioni dovrebbero anticipare l’inevitabile cambiamento climato-ciclico planetario e adottare delle strategie di medio-lungo periodo per mitigare il rischio e rafforzare l’immagine della montagna e delle aree interne, dotate di flora e fauna autoctona capaci di offrire, in qualsiasi stagione, una qualità ambientale e uno stile di vita non riscontrabile nelle zone urbane (Bürki *et al.*, 2003). In tal senso, si dovrebbe puntare soprattutto alla biodiversità e ad una maggiore sensibilizzazione dei fruitori sulla fragilità ambientale, favorendo la nascita di una vera coscienza naturalista, volta a prendersi cura con orgoglio dell’ambiente valdostano per proteggerlo (es. iniziative del tipo: “adotta una cima”) e facendolo riconoscere quanto prima come patrimonio UNESCO.

Per quanto riguarda l'ipotesi relativa alla soddisfazione del consumatore espressa *online* si rileva un inatteso effetto negativo. La bassa valutazione conseguita dagli impianti di risalita valdostani dovrebbe comportare una maggiore consapevolezza da parte degli operatori sulla necessità di attivare delle azioni di *yield management* (massimizzazione d'affari), a partire da una formazione degli addetti nell'interfaccia con l'universo dei *social media*. Le competenze tecnologiche e d'interpretazione dei dati *online* (a partire dai *big data*) diverrebbero esse stesse un'opportunità per nuovi investimenti in risorse umane e la creazione di posti di lavoro in aree interne economicamente svantaggiate (Melis, Piga, 2017).

I portatori di interesse privilegiati dovrebbero perseguire non solo uno sviluppo turistico armonico ed integrato con le caratteristiche proprie di ciascun territorio, ma dovrebbero contestualmente monitorarne gli effetti prodotti dalle singole strategie e dinamiche contingenti, così da ricalibrare gli obiettivi di breve, medio e lungo termine all'interno di rinnovate *best practice* di territorio (Prezioso, 2018; Scanu *et al.*, 2019; Brandano, Mastrangioli, 2020). In tal senso, è auspicabile che la presente analisi possa essere moltiplicata in altri ambiti montani omogenei, tanto da trovare un ulteriore comune denominatore volto alla generalizzazione operativa dei risultati ottenuti, secondo il ben noto e, ad oggi, non attuato documento dell'Unione Europea ("Politica regionale di sviluppo 2014/20–Quadro strategico regionale" valdostano).

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- A.A.V.V., *Strategie di marketing applicate a differenti mercati*, Torino, Giappichelli, 2007.
- F. Bartaletti, *Le grandi stazioni turistiche nello sviluppo delle Alpi italiane*, Bologna, Patron editore, 1994p. 57.
- E. Becheri, C. Bartolini, *Le componenti del mercato nazionale regionale: l'offerta turistica*, a cura di AA.VV., *Decimo rapporto sul turismo italiano*, Firenze, Mercuri, 2001, pp. 39-82.
- F. Bencardino, I. Greco, *Ripensare il rapporto tra turismo e territorio*, a cura di F. Bencardino, M. Prezioso, *Geografia del turismo*, Milano, McGraw-Hill, 2007, pp. 95-135.
- F. Bencardino, I. Nicoloro, *Valorizzazione del paesaggio e politiche di sviluppo locale*, a cura di Faccioli M., *Processi territoriali e nuove filiere urbane*, Milano, Franco Angeli, 2009, pp. 109-119.
- F. Bencardino, A. Cresta, I. Greco, *Reti globali e rete locale nella comunicazione turistica. Turismo 2.0 per la competitività delle destinazioni minori*, a cura di E. Becheri, G. Maggiore, *Rapporto sul turismo italiano XIV Edizione*. Milano, Franco Angeli, 2014.
- M.G. Brandano, A. Mastrangioli, *Quanto è importante il turismo nelle aree interne italiane? Un'analisi sulle aree pilota*, in: "EyesReg", 10(1), 2020, pp. 1 - 6.
- R. Bürki, H. Elsasser, B. Abegg, *Climate Change and Winter Sports: Environmental and Economic Threats*, 5th World Conference on Sport and Environment, Turin-Italy, 2-3 December, 2003.
- F. Canigiani, *La tutela dell'ambiente*, a cura di G. Corna Pellegrini, *Aspetti e problemi della geografia*, Milano, Marzorati, 1987, pp..
- D. Claude, G. Zaccour, *Investment in tourism market and reputation*, in: "Journal of Public Economic Theory", 11(5), 2009, pp. 797 - 817.
- A. Crescimanno, F. Ferlaino, F. S. Rota, *La montagna del Piemonte. Varietà e tipologie dei sistemi territoriali locali*, Torino, IRES Piemonte, 2010, pp. 15-18.
- G.B. Dagnino, *Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation*, a cura di G.B. Dagnino, E. Rocco, *Coopetition Strategy Theory, experiments and cases*, Uk, Taylor and Francis, 2009.
- E. Dai Prà, A. M. Pioletti, A. Ricci, *A Ovest e a Est: analisi delle politiche di valorizzazione delle aree naturali protette in Valle d'Aosta e nella Provincia autonoma di Trento*, in: "Geotema", 2015, pp. 79-84.
- E. Dansero, A. M. Pioletti, M. G. Puttilli, *Eventi sportivi, turismo e territorio: temi e prospettive di ricerca*, a cura di F. Adamo, *Qualità Italia. Contributi per l'analisi delle risorse turistiche presentati alle "Giornate del turismo 2008-2009"*, Bologna, Patron editore, 2011, pp. 249-259.
- M. Falk, *Gains from horizontal collaboration among ski areas*, in: "Tourism Management", 60, 2017, pp. 92 - 104.
- M. Falk, S.L. Tveteraas, *Modelling the wider effects of ski*

- lift investments, in: "Empirical Economics", 59, 2019, pp. 259-274. <https://doi.org/10.1007/s00181-019-01626>.
- P.B. Floreddu, F. Cabiddu, R. Evaristo, *Inside your social media ring: How to optimize online corporate reputation*, in: "Business Horizons", 57(6), 2014, pp. 737 - 45.
- M. Fumagalli, *Geografia culturale, paesaggio, testo letterario e documentazione pittorica. Il caso della Valle d'Aosta*, "Geostorie. Bollettino e Notiziario del Centro Italiano per gli Studi Storico-Geografici", 18(3), 2010, pp. 341-361.
- M. Fuschi, *La Montagna, sistema aperto. Per una geografia comparata, Alpi e Appennini*, a cura di F. Salvatori, *L'apporto della Geografia tra rivoluzioni e riforme. Atti del XXXII Congresso Geografico Italiano (Roma, 7-10 giugno 2017)*, A. Ge. I., Roma, 2019, pp. 1593-1601.
- T.F. Golob, *Structural equation modeling for travel behavior research*, in: "Transportation Research Part B", 37, 2003, pp. 1 - 25.
- S. Gössling, D. Scott, C.M. Hall, J. P. Ceron, G. Dubois, *Consumer behaviour and demand response of tourists to climate change*, in: "Annals of Tourism Research", 39(1), 2012, pp. 36 - 58.
- K. Hallmann, S. Müller, S. Feiler, C. Breuer, R. Roth, *Suppliers' perception of destination competitiveness in a winter sport resort*, "Tourism Review", 67(2), 2012, pp. 13 - 21.
- L.C. Hamilton, C. Brown, B.D. Keim, *Ski areas, weather and climate. Time series models for New England case studies*, in: "International Journal of Climatology. A Journal of the Royal Meteorological Society", 27(15), 2007, pp. 2.113 - 2.124.
- ISTAT, *Annuario statistico 2019*, 2019. <https://www.istat.it/it/files/2019/12/Asi-2019.pdf>.
- K.G. Jöreskog, D. Sörbom, *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International; Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1993.
- R.A. Kerin, S.W. Hartley, E.N. Berkowitz, W. Rudelius, Marketing, 2006 [trad. it. a cura di L. Pellegrini. *Marketing*, Milano, McGraw-Hill, 2007].
- R.B. Kline, *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, New York, Guilford Press, 2015.
- P. Kotler, *Marketing management*, Pearson Education, trad. it. A cura di W.G. Scott, *Marketing management*, Milano, Pearson, 2004.
- A. Liquori, *Turismo della neve e sviluppo sostenibile: la fattibilità economica degli impianti sciistici*, in: "La Rivista-Bimestrale del Club Alpino Italiano", 6, 2010, pp. 32 - 33.
- C. Massidda, I. Etzo, *Domestic tourism demand in Italy. a Fixed Effect Vector Decomposition estimation*, in: "MPRA Paper", 26073, 2010, pp. 1 - 29.
- G. Melis, C.A. Piga, *Are all online hotel prices created dynamic? An empirical assessment*, in: "International Journal of Hospitality Management", 67, 2017, pp. 163 - 173.
- M. Kim, J. Kim, *The influence of authenticity of online reviews on trust formation among travelers*, in: "Journal of Travel Research", 59(5), 2020, pp. 763-776.
- M. Prezioso (), *Sostenibilità e responsabilità dello sviluppo approfondimenti geografici*, Roma, Aracne editrice, 2018.
- M. Pulina, V. Santoni, *Hotel online pricing policy: A review and a regional case study*, in: "Journal of Regional Research", 42, 2018, pp. 93 - 111.
- RAVD (), *Cambiamenti climatici in Valle d'Aosta. Opportunità e strategie di risposta*, Bussoleno (TO), Società Meteorologica Subalpina, 2006.
- M. Sarstedt, E. Mooi, *A Concise Guide to Market Research*, Berlin, Springer, 2019, pp. 11 - 24.
- G. Scanu, C. Donato, G. Mariotti, C. Madau, V. Camerada, S. Battino, C. Podda, S. Lampreu, *Inner and Internal Areas in the European Cohesion Policies*, "Bollettino della Società Geografica Italiana", Serie 14(2), Special Issue, 2019, pp. 25-36.
- P.J. Sheldon, *Forecasting Tourism. Expenditure Versus Arrivals*, in: "Journal of Travel Research", 32, 1993, pp. 13 - 19.
- J.P. Stevens, *Applied multivariate statistics for the social sciences*, Hillsdale, NJ. Erlbaum, 1992.
- J.L. Stevens, B.I. Spaid, M. Breazeale, J. Esmark, L. Carol, *Timeliness, transparency, and trust: A framework for managing online customer complaints*, in: "Business Horizons", 61(3), 2018, pp.375-384.

V. Van Acker, F. Witlox, *Car ownership as a mediating variable in car travel behaviour research using a structural equation modelling approach to identify its dual relationship*, in: "Journal of Transport Geography", 18(1), 2010, pp. 65 - 74.

S. Witt, C.A. Witt, *Modelling and Forecasting Demand in Tourism*, Academic Press, London, Academic Press, 1992.

L. Zanzi, *Le Alpi nella storia d'Europa: ambienti, popoli, istituzioni e forme di civiltà del mondo alpino dal passato al futuro*, CDA & VIVALDA, 2004.