

TURISMO OUTDOOR

I RISVOLTI E LE OPPORTUNITÀ
LOCALI DI UN FENOMENO
(INTER)NAZIONALE



24Q

La collana *Quaderni della Fondazione CRC* mette a disposizione i risultati delle ricerche socioeconomiche realizzate dal Centro Studi e Innovazione per esplorare temi di interesse e di prospettiva per il territorio della provincia di Cuneo e per contribuire alla realizzazione e alla valutazione dell'attività della Fondazione.

La presente ricerca è stata promossa e finanziata dalla Fondazione CRC e realizzata in collaborazione con Natourism Srl.

Centro Studi e Innovazione Fondazione CRC: Elena Bottasso (coordinamento), Stefania Avetta, Ilaria Ballatore, Francesco Carbonero, Tommaso Caroni.

Gruppo di ricerca: Alessandro Bazzanella, Maura Gasperi, Paolo Grigolli, Andrea Gelsomino, Alessandro Armani, Sergio Lucci, Alessandro Fiore, Robert Kropfitch.

Un ringraziamento sentito all'Associazione WOW e agli enti promotori Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Cuneo, Azienda Turistica Locale del Cuneese e Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, che insieme a Fondazione hanno collaborato alla realizzazione del lavoro di indagine e all'organizzazione dei *workshop* territoriali.

Un ringraziamento anche a Carlo Bovolo, Francesca Mina e Emanuele Bernardi per aver collaborato alla pubblicazione di questo Quaderno.

Si ringraziano tutti gli operatori e le persone degli enti e delle organizzazioni che, attraverso la condivisione di dati, opinioni e visioni, hanno contribuito alla realizzazione della ricerca.

NOVEMBRE 2021

TURISMO OUTDOOR

I RISVOLTI E LE OPPORTUNITÀ
LOCALI DI UN FENOMENO
(INTER)NAZIONALE

A cura di
Natuurism



FONDAZIONE CRC

© 2021 Fondazione CRC
Via Roma 17 - 12100 Cuneo - Italia
www.fondazionecrc.it
ISBN 978-88-98005-31-4

Il documento in formato PDF è scaricabile dal sito www.fondazionecrc.it
È vietata la riproduzione dei testi, anche parziale, senza autorizzazione

Progetto grafico: Undesign - Torino
Impaginazione: Bosio.Associati - Savigliano
Stampa: Tipolito Europa
Chiuso in tipografia a novembre 2021



Saluto del Vice Presidente	8
Presentazione	9
Introduzione	11

1. IL TURISMO OUTDOOR: CONTESTO, DISCIPLINE, TENDENZE, MERCATI

1.1	Inquadramento: il turismo outdoor tra vita attiva, salute e <i>welfare</i>	15
1.1.1	Nascita, sviluppo e rinascita del turismo outdoor	15
1.1.2	Outdoor e contesto storico	15
1.1.3	Vita attiva, salute e <i>welfare</i>	16
1.2	Definizioni e numeri del turismo outdoor	18
1.2.1	Uno sguardo quantitativo: discipline e praticanti	19
1.2.2	Le definizioni di turismo outdoor	19
1.3	Il profilo del turista outdoor	21
1.4	Le discipline outdoor: una classificazione	23
1.5	Le discipline dell'outdoor: caratteristiche e tendenze in atto	25
1.6	Coronavirus e sport outdoor	29
1.6.1	Mercato biciclette 2020	30
1.6.2	Mercato sci alpinismo e racchette da neve	31
1.7	Il rapporto tra discipline, materiali e destinazioni	32
1.7.1	Evoluzione tecnica e moda: il parallelo sci-bici	33
1.8	L'outdoor come stile di vita e scelta valoriale: capire l'utente attraverso gli occhi dell'industria	34

2. IL TURISMO OUTDOOR IN PROVINCIA DI CUNEO

2.1	Movimenti turistici in provincia di Cuneo	37
2.1.1	Arrivi e presenze	37
2.1.2	Stagionalità	39
2.1.3	Ricettività turistica e mercati	40
2.2	Il punto di vista degli <i>stakeholder</i> : analisi delle interviste qualitative	42
2.2.1	Contesto	43
2.2.2	Casi di successo	44
2.2.3	Politiche di sviluppo e investimenti	44
2.2.4	Progetti per il turismo	45
2.2.5	Visione futura	46
2.2.6	Conclusioni	47

2.3	Il <i>sentiment</i> del territorio: analisi dei questionari strutturati	47
2.3.1	Metodo di analisi e obiettivi conoscitivi	47
2.3.2	Le potenzialità del turismo outdoor	48
2.3.3	Outdoor e domanda	49
2.3.4	Outdoor e attitudine territoriale allo sport	50
2.3.5	Segmenti di offerta del turismo outdoor	52
2.3.6	Outdoor e domanda internazionale	53
2.3.7	Il valore aggiunto del turismo outdoor	54
2.3.8	L'accessibilità del territorio	56
2.3.9	Turista outdoor e soddisfazione	56
2.3.10	La qualità dei servizi di accoglienza, accessibilità e mobilità turistica	58
2.3.11	La valutazione del livello di sviluppo dei prodotti di turismo outdoor	63
2.4	Analisi dei flussi di visita	65
2.4.1	L'analisi territoriale attraverso la mappatura dei flussi turistici	65
2.4.2	Analisi generale: discipline, tematiche e territori	66
2.4.3	Analisi di dettaglio: le categorie di flussi e le caratteristiche a livello locale	68
2.4.4	Linee guida per la progettazione: le piattaforme di prodotto	71
2.5	Analisi del comportamento digitale della domanda	71
2.5.1	Ambito di lavoro e metodologia: i dati ricavati da Google	72
2.5.2	Analisi su Facebook e Instagram	79
2.6	Intermediazione turistica	85

3. PROSPETTIVE DI SISTEMA DEGLI OPERATORI TURISTICI 89

4. CONCLUSIONI E INDICAZIONI DI *POLICY*

4.1	La necessità di diversificare l'offerta turistica	95
4.2	Nuovi turisti, nuovi spazi, nuovi servizi	96
4.3	Outdoor e destagionalizzazione dell'offerta	97
4.4	Le nuove opportunità date dalla tecnologia	98
4.5	Costruire un progetto sviluppo del prodotto outdoor: <i>governance</i> , manutenzione, finanziamento	98
4.6	Cofinanziare lo sviluppo outdoor: <i>sponsorship</i> e <i>crowdfunding</i>	100
4.7	Riassumendo	100

APPENDICE

Allegato 1.	Discipline e tipologie di <i>mountain bike</i>	105
Allegato 2.	Linee guida per la progettazione: le piattaforme di prodotto	106
Allegato 3.	Analisi componente <i>digital</i> dell'intermediazione turistica	110
Allegato 4.	<i>Benchmark</i> territoriali	112

Bibliografia	122
Sitografia	124

Saluto del Vice Presidente

Il tema affrontato in questo Quaderno, ossia il turismo declinato nella sua forma di attività all'aria aperta, è centrale nelle strategie di intervento che la Fondazione CRC si è data grazie al Piano Pluriennale 2021-2024. Con la sfida +Sostenibilità, fra le diverse iniziative, la Fondazione intende incentivare la fruizione del paesaggio e dell'ambiente naturale per stimolare lo sviluppo culturale, turistico, sociale ed economico della provincia, promuovendo progetti a supporto di un turismo inclusivo e sostenibile.

Il turismo outdoor rappresenta oggi l'evoluzione di un modo di vivere e conoscere i territori, incentrato sul contatto con la natura e l'esperienza di un vissuto più personale dei luoghi e delle persone che li abitano. Al tempo stesso, come per ogni passaggio evolutivo, è necessario garantire al settore turistico sostegno, regia, accompagnamento, affinché le trasformazioni in corso possano raggiungere il loro massimo potenziale. Per questo, la Fondazione sostiene numerose iniziative in questo ambito e ha promosso – in collaborazione con l'ATL del Cuneese, l'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero e la Camera di Commercio di Cuneo – la nascita dell'associazione WOW (Wonderful Outdoor World) che mira a coordinare molteplici attività promozionali dedicate all'offerta outdoor delle Alpi di Cuneo, delle Langhe e del Roero, con azioni mirate al mercato nazionale ed estero. Ancora, la Fondazione ha da poco promosso la realizzazione del bando Spazi Outdoor, volto a sostenere le iniziative che migliorano l'allestimento e la predisposizione degli spazi outdoor nella natura, in modo che possano essere utilizzati per percorsi motori e sportivi attrattivi e inclusivi.

Il Quaderno 42 rappresenta un'importante occasione per restituire un bagaglio informativo che siamo sicuri potrà tornare utile a tanti attori locali, a partire dalla Fondazione stessa per l'attività di programmazione, fino agli operatori turistici, alle aziende turistiche locali e alle amministrazioni pubbliche. L'obiettivo è che ognuno, muovendosi con la consapevolezza di una visione di sistema, possa mettere in campo le migliori iniziative per promuovere il turismo outdoor e rendere la provincia di Cuneo un territorio dinamico e virtuoso, capace di ottimizzare le proprie risorse naturali e paesaggistiche per lo sviluppo economico e sociale della nostra comunità provinciale.

Ezio Raviola



Presentazione

L'arrivo della pandemia ha impattato fortemente su alcuni settori economici e ha generato diversi cambiamenti dovuti principalmente alle misure di distanziamento sociale, ai maggiori costi di produzione e al rallentamento dei flussi di alcune materie prime. Una narrazione molto utilizzata dagli osservatori è che la pandemia ha svelato criticità e potenzialità che erano sotto gli occhi di tutti, ma che necessitavano di uno *shock* esterno, incontaminato dagli interessi in campo e dall'approccio mentale sino a quel momento utilizzato, per emergere e diventare fonte di innovazione virtuosa. Questa narrazione è quanto mai adeguata per il settore del turismo, in particolare per l'attività outdoor, che ha sperimentato una crescita di interesse sia rispetto ai territori destinatari dell'attività sia rispetto agli strumenti e alla frontiera dei prodotti disponibili.

Il Quaderno 42, promosso dal Centro Studi e Innovazione della Fondazione – che ha il compito di realizzare delle ricerche di approfondimento per fornire indicazioni utili alla Fondazione e al territorio provinciale per la programmazione e progettazione degli interventi – presenta una notevole mole di spunti per sostenere e accompagnare la ripartenza del settore turistico outdoor, a partire dalla costruzione di un ricco quadro informativo per la provincia di Cuneo. La ricerca, infatti, fornisce dati e valutazioni emersi seguendo tre approcci principali: l'utilizzo di fonti statistiche, la raccolta di informazioni di dettaglio sulle attività outdoor con interviste e questionari e l'analisi della domanda del prodotto outdoor cuneese tramite i motori di ricerca e le piattaforme digitali. Questo lavoro ha consentito di ricostruire lo stato di salute del settore turistico in termini di arrivi e presenze, di mappare le principali proposte di turismo outdoor sul territorio e di far emergere le riflessioni degli operatori e degli enti legati al settore outdoor.

Indubbiamente, la provincia di Cuneo possiede una vastità di bellezze naturali e una ricchezza paesaggistica che conferiscono al territorio un carattere unico e generano le potenzialità di sviluppo del turismo outdoor. L'eterogeneità dell'offerta e la possibilità di svolgere attività sportive all'aria aperta per più e meno esperti rendono il territorio fortemente attrattivo per i turisti interessati a questo tipo di esperienze. Parallelamente, la provincia possiede *asset* produttivi unici, come il vino e l'insieme dei prodotti gastronomici, che rappresentano una fonte di ricchezza in una duplice forma: da un lato sono beni venduti sul mercato, sia interno che estero; dall'altro, rappresentano l'identità del luogo dove vengono realizzati e attirano il consumatore a visitare il punto di partenza, di creazione del prodotto. Insieme alla varietà di luoghi e paesaggi, la provincia può quindi offrire un'esperienza che non sia solo legata al consumo, ma anche alla conoscenza di un posto e delle sue caratteristiche naturali per aumentare la consapevolezza nel visitatore e per permettergli di vivere un'esperienza a tutto tondo con il territorio.

Questi elementi formano solide fondamenta sulle quali la provincia può contare. Per garantirne lo sviluppo dell'offerta turistica, tuttavia, è necessario lavorare su una visione di sistema e di prospettiva condivisa da tutto il territorio provinciale. A partire dalle esperienze degli operatori e degli enti coinvolti sul tema, il Quaderno 42 indica quali elementi sono ancora da migliorare per liberare il potenziale del settore del turismo outdoor, sia a sostegno e a supporto dell'esistente (per esempio, una migliore mobilità) sia a garanzia di un ulteriore sviluppo del prodotto e di un maggior coordinamento delle iniziative.

La Fondazione mette a disposizione questo lavoro con l'augurio di supportare e stimolare un dibattito attorno alle politiche di sviluppo del settore turistico. Un settore che, come si potrà apprezzare, ha bisogno della collaborazione degli attori istituzionali così come degli operatori turistici e della loro visione strategica, al fine di intercettare i cambiamenti virtuosi e generare un benessere sostenibile e diffuso su tutto il territorio.

Il Centro Studi e Innovazione

Introduzione

Il presente lavoro di ricerca intende dare una rappresentazione del fenomeno del turismo outdoor, sia in termini generali sia con riferimento specifico alla realtà territoriale del Cuneese. Per ottenere un quadro completo e il più possibile esaustivo, si sono utilizzati numerosi strumenti di raccolta dati, nella consapevolezza che il fenomeno in questione ha contorni estremamente sfumati e non esiste, a oggi, un quadro teorico di riferimento universalmente accettato per descrivere cosa sia il turismo outdoor.

Una parte importante della letteratura tende, per esempio, a considerare outdoor il turismo all'aria aperta, quello che i francesi chiamano *en plein air*, legato ai campeggi e alle strutture all'aria aperta. Il gruppo di lavoro, considerate le finalità della ricerca, ha, tuttavia, preso in considerazione in particolare il turismo attivo all'aria aperta, considerando nel campo di indagine la gran parte delle attività sportive che si svolgono all'aperto e che presuppongono un'attività fisica più o meno intensa e l'uso di attrezzatura dedicata. Per questo sono state escluse dal concetto di turismo outdoor le attività motoristiche che, pur rappresentando un capitolo importante del turismo nel Cuneese, specie nelle strade di confine delle Alpi Marittime, hanno logiche molto diverse dalle attività outdoor tradizionali.

Il movimento del turismo outdoor, inoltre, non ha una popolazione definita e tra gli operatori c'è la percezione che ci sia un significativo movimento di persone attratte dalle bellezze naturali e paesaggistiche del Cuneese. Tuttavia, poiché finora non ci sono stati approfondimenti e ricerche specifiche, non esistono dati certi che ne possano raccontare l'entità, i confini e le caratteristiche. Il lavoro realizzato parte anche da queste constatazioni e mira a una stima più precisa, sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo, per comprendere fino a che punto il turismo outdoor possa essere uno degli assi di sviluppo del territorio cuneese. Benché le percezioni siano importanti, sono necessari dei dati sui quali fondare delle politiche di sviluppo, sostenute da investimenti coerenti, e costruire *partnership* strategiche: servono, quindi, solide evidenze e informazioni che possano delimitare il campo d'azione, ossia delle basi consistenti per convincere una comunità ampia a fare i passi necessari in una certa direzione.

Con questo lavoro si intende rispondere, dunque, alle seguenti domande:

- Quale evoluzione ha avuto negli ultimi anni il turismo in provincia di Cuneo, inteso sia come numero di turisti sia come numero di strutture?
- Quali sono le potenzialità e le criticità del turismo, in particolare quello outdoor, nella zona del Cuneese?
- Quanto è presente il territorio cuneese nella domanda di turisti che cercano attività outdoor in sinergia con altre esperienze turistiche (per esempio quella gastronomica)?

Nella volontà di dare una rappresentazione il più possibile conforme alla realtà, ci siamo avvalsi di diverse metodologie di ricerca. Il risultato è una mappatura analitica complessa che mira a proporre un quadro esaustivo delle caratteristiche del prodotto outdoor in provincia di Cuneo. La strategia di analisi è composta da sei strumenti.

- 1) La ricerca, innanzitutto, ha provveduto alla raccolta dei dati disponibili presso l'Osservatorio Turismo del Sistema Piemonte, riferiti alle principali grandezze turistiche (arrivi, presenze, permanenza media), alla provenienza geografica del turista e alla tipologia ricettiva scelta. Queste informazioni hanno permesso di determinare, anche in una prospettiva comparativa rispetto ad altre regioni turistiche, il peso e l'importanza del movimento turistico.
- 2) La lettura di questi dati è stata quindi arricchita da alcune interviste ai partner istituzionali del settore turistico (unioni montane, GAL, ecc.) per poter rilevare le diverse sfumature che il turismo outdoor presenta in termini di governo del settore.
- 3) La ricerca ha, dunque, indagato direttamente il vissuto degli operatori del turismo cuneese, attraverso la somministrazione di un questionario online e la realizzazione di diverse interviste con gli attori chiave dell'offerta turistica territoriale, con l'obiettivo di raccogliere il punto di vista sul fenomeno del turismo outdoor da parte di chi lo conosce meglio e da parte di chi ha ruoli e responsabilità di governo e di sviluppo del territorio. Le considerazioni (*sentiment*) degli imprenditori e degli amministratori sono importanti per validare una certa prospettiva di crescita: se non vi è una convinzione diffusa della potenzialità del turismo outdoor come volano di sviluppo del territorio cuneese, è difficile costruire un progetto condiviso. I questionari e le interviste hanno permesso di identificare un elenco piuttosto accurato dei punti di forza e di debolezza dell'offerta outdoor nella percezione degli attori territoriali.
- 4) Si è cercato, poi, di definire dei *cluster* di attività outdoor (il trekking, il ciclo-turismo, ecc.) per fornire un dettaglio del loro funzionamento, dei servizi che necessitano, del tipo di turista che le pratica e dei bisogni che queste attività segnalano. Per questo tipo di analisi, il gruppo di lavoro ha applicato un metodo innovativo, chiamato San Gallen Destination Management Model (SGDM), basato sulla consapevolezza da parte degli operatori turistici dei flussi di visita, ossia sulla verifica puntuale delle attività che vengono svolte dal turista presente sul territorio.
- 5) Per stimare la domanda effettiva e potenziale dei servizi outdoor relativi al turismo della provincia di Cuneo, il lavoro di ricerca propone, inoltre, un'analisi del marketing digitale del turismo outdoor, attraverso la verifica delle intenzioni di viaggio da parte della domanda europea e attraverso la presenza del prodotto "outdoor Cuneo" nei luoghi dove avviene la conversazione e la condivisione dei viaggi, in particolare su Facebook e Instagram.
- 6) Infine, si è prodotta una mappatura delle iniziative di promozione turistica a livello di siti web e comitati istituzionali.

Come si evince fin qui, le metodologie di valutazione del fenomeno del turismo outdoor adottate da questa ricerca offriranno numerose informazioni. Le analisi condotte richiedono, però, alcuni approfondimenti circa il vocabolario delle attività del turismo outdoor e una descrizione dei progetti locali pensati

per potenziare il settore sotto indagine. A tal proposito, in questo lavoro sono presenti un'illustrazione dettagliata delle pratiche outdoor e una descrizione delle progettualità messe in campo sinora. Infine, poiché la ricerca è stata completata nel periodo del *lock-down* dovuto al Covid-19, si è sviluppato un ulteriore approfondimento di analisi che ha visto il coinvolgimento di alcuni operatori dell'offerta, per comprendere le conseguenze della pandemia sul sistema del turismo outdoor cuneese, ma anche per capire se, e in quale misura, la crisi abbia dischiuso prospettive di sviluppo diverse da quelle note e consolidate prima della pandemia.

L'adozione dei suddetti metodi di analisi ha permesso di costruire un quadro conoscitivo che riteniamo piuttosto completo, sul quale è possibile basare considerazioni strategiche significative. Come era facile aspettarsi, il quadro che emerge è ricco di sfumature, di ambivalenze e anche di contraddizioni, poiché riflette effettivamente la realtà di un territorio non omogeneo come la provincia Granda. Chi ha la responsabilità decisionale in merito allo sviluppo locale quasi sempre si trova davanti a situazioni che non si prestano a semplificazioni e a riduzioni, ma che sfidano i soggetti decisori a elaborare idee di sviluppo in assenza di certezze. Naturalmente vi sono livelli diversi di complessità: se per determinati ambiti dello sviluppo turistico questo studio evidenzia spazi di intervento piuttosto nitidi, in altri casi le indicazioni sono più opache e meno immediatamente leggibili, perché necessitano di un'azione ampia e concertata di decisori pubblici e di imprenditori per trasformare le opportunità intuibili in filigrana in una vera occasione di sviluppo.

Il lavoro procede come segue. Nel capitolo 1 viene fornita una descrizione del fenomeno outdoor e presentata la letteratura di riferimento. Il capitolo 2 presenta i dati relativi al settore turistico della provincia di Cuneo, con l'approfondimento analitico per l'ambito outdoor usando le metodologie sopra introdotte. Il capitolo 3 raccoglie le impressioni emerse tra gli operatori in seguito alla pandemia da Covid-19. Infine, il capitolo 4 discute le prospettive future sul turismo outdoor e avanza alcune raccomandazioni di *policy*.

IL TURISMO OUTDOOR: CONTESTO, DISCIPLINE, TENDENZE, MERCATI



1.1 Inquadramento: il turismo outdoor tra vita attiva, salute e *welfare*

1.1.1 Nascita, sviluppo e rinascita del turismo outdoor

Il turismo outdoor ha una lunghissima tradizione. La nascita del turismo moderno coincide con le prime esplorazioni alpinistiche da parte degli scalatori inglesi che “scoprirono” le Alpi come territorio di impresa e divertimento. Presto le Alpi si trasformarono da luoghi misteriosi e inospitali a *playground* d'Europa, ossia il parco giochi per adulti a caccia di emozioni sulle pareti di roccia.

I viaggiatori del Nord Europa, sedotti dalle guglie innevate, dalle pareti verticali, dai paesaggi intatti, cominciarono a essere attratti sempre più frequentemente dalla catena alpina per aprire nuove vie, realizzare nuove imprese e consegnare il proprio nome a futura memoria. Con la crescita degli appassionati della montagna, si diffusero le attività di accoglienza e nacquero le prime località turistiche, organizzate per accogliere gli alpinisti ma anche, sempre di più, i turisti che non necessariamente desideravano cimentarsi in imprese ardite, ma che trovavano nella pace e nella frescura delle valli alpine quel refrigerio e sollievo dalla vita frenetica della città.

Il turismo organizzato nelle Alpi ha meno di cento anni e mostra di godere di ottima salute, per il fatto che ha saputo rinnovarsi e restare appetibile per i viaggiatori di tutto il mondo grazie alla combinazione unica di bellezza e servizi, di natura e comfort, di adrenalina e relax. C'è spazio per tutti, nelle Alpi, anche se qualcuno dice che spazio non ce n'è più, che il limite è superato, che è a rischio la qualità ecosistemica. Probabilmente in alcuni casi è così, soprattutto nelle alte stagioni in determinate aree alpine, dove la pressione antropica è decisamente eccessiva. Ma per molte zone delle Alpi il limite è di là da venire e ci sono (o ci sarebbero) molti spazi ancora da esplorare per rendere il territorio fruibile e godibile per il visitatore e l'abitare sostenibile per i residenti.

Quindi, se è vero che il turismo outdoor ha una lunga storia, è vero anche che esso gode di una seconda, o terza giovinezza, le cui cause sono molteplici come vedremo nei paragrafi seguenti.

1.1.2 Outdoor e contesto storico

Il turismo outdoor è un fenomeno in crescita in tutta Europa. Svolgere attività fisica all'aria aperta risponde non solo a un desiderio di *fitness*, di cura del proprio corpo, ma assume una

valenza più profonda, che finisce per riguardare il rapporto intimo dell'individuo con se stesso e con l'ambiente circostante.

È un periodo storico particolare quello che stiamo vivendo a cavallo del secondo e terzo decennio del nuovo secolo: sono andate in crisi le grandi narrazioni e ci troviamo privi di riferimenti forti di carattere valoriale e in difetto di visioni credibili e coinvolgenti di comunità e di futuro. In questo contesto frantumato, o liquido¹, gli individui cercano, ognuno come può, di trovare il bandolo, il senso dell'esistenza e ogni mezzo è valido, ogni via è accettabile, per contenere l'ansia, disegnare una traiettoria e sentirsi parte di qualcosa.

Anche l'outdoor, da questo punto di vista, può rispondere a questa ambizione di senso, a questa ricerca di riconoscimento e di appartenenza: l'outdoor, infatti, non è solo un modo di vivere le vacanze, ma è un vero e proprio stile di vita. L'attività a contatto con la natura, i riti, i simboli, le marche che caratterizzano le comunità o le tribù dello sport outdoor, rimandano a qualcosa di più ampio, e di più profondo, che una semplice attività ricreativa.

L'ideale di progresso e sviluppo che aveva retto in precedenza le società europee si è rotto, o perlomeno incrinato, e il Covid-19 ha contribuito ad aggravare la situazione. La frantumazione sociale odierna è legata alla centralità del singolo con i suoi continui e inappagati desideri (*human-centered*) rispetto a quella dell'umanità intesa come genere umano (*humanity-centered*)².

1.1.3 Vita attiva, salute e *welfare*

Lo sport e l'attività fisica all'aria aperta – straordinari regolatori di ansia che definiscono dei confini di appartenenza, creando delle comunità che si uniscono sulla base di passioni, riti e ritmi condivisi – sono diventati molto importanti, anche nelle legislazioni e nelle politiche nazionali ed europee: l'Unione Europea ha mostrato molta attenzione al tema³ e sono ormai numerose le direttive che invitano la popolazione a fare più attività fisica, o, più in generale, ad adottare stili di vita più sani. Inoltre, nel prossimo futuro, i sistemi di *welfare* pubblico dovranno fare fronte a enormi trasformazioni di carattere demografico⁴, che richiederanno sempre più impegno e investimenti da parte dei servizi sanitari nazionali.

1 Vi è un'ampia letteratura che tenta di descrivere la realtà attuale, nata dal tramonto delle grandi narrazioni che hanno caratterizzato l'età moderna. Sicuramente il pensatore che più di altri ha catturato lo smarrimento della società contemporanea è Z. Bauman, cui si deve l'idea di "modernità liquida".

2 La saggistica recente si è molto occupata del mutamento sociale in atto e del protagonismo dell'individuo. Un acuto osservatore del presente è Christopher Lasch, che ha approfondito questo tema in due saggi influenti: *L'io minimo. La mentalità della sopravvivenza in un'epoca di turbamenti* (2004) e *La cultura del narcisismo* (1979). Il concetto di *human-centered* deve molto allo sviluppo della tecnologia digitale e all'importanza che riveste il design dell'interfaccia uomo-macchina, che deve essere basato sullo studio molto accurato delle interazioni tra utente e *device* tecnologici. Per estensione il concetto di centratura sull'individuo ha finito per riguardare una condizione atomistica del capitalismo, impegnato a soddisfare i bisogni individuali più che quelli collettivi, in un approccio *humanity-centered*.

3 Si veda per esempio il *Libro Bianco sullo sport* del 2007 e il relativo piano di azione *Pierre de Courbertin*, elaborati nel 2007 dall'Unione Europea.

4 Interessante il documento *Health at a glance: Europe* che ritrae la situazione sanitaria del continente. Il documento, pubblicato da UE e OCSE nel 2018, fornisce anche suggerimenti e indicazioni per adottare stili di vita più sani e affrontare i fattori di rischio della popolazione.

Una popolazione più vecchia e meno produttiva assorbe più risorse di quante ne produca e per fare fronte a una crescente richiesta di servizi sanitari è necessario promuovere uno stile di vita che mantenga sani e autosufficienti gli individui il più a lungo possibile, per fare in modo che ricorrano il meno possibile alle strutture sanitarie. È un semplice, ma inesorabile calcolo economico, che in Italia probabilmente vale più che altrove, considerando che il nostro Paese è il più anziano d'Europa, secondo solo al Giappone nel mondo, e che il nostro debito pubblico è il secondo dell'Eurozona e tra i più alti al mondo.

Oggi il 23% della popolazione italiana ha più di 65 anni e, in capo a una generazione, tale percentuale crescerà di ulteriori 10 punti, quando si compirà la transizione delle generazioni del *baby boom* (1961-76) nell'età senile (65 e più)⁵.

Cosa faremo quando una parte significativa della popolazione italiana avrà limitata autonomia motoria e avrà un'alta possibilità di ammalarsi? Come riusciranno i servizi pubblici a fare fronte a una richiesta altissima di prestazioni, mentre la popolazione attiva scenderà sotto il 50% e mancheranno fatalmente le risorse economiche per finanziare un sistema sanitario vorace e in espansione? Dove troveremo le risorse per mantenere un efficiente ed efficace sistema sanitario in presenza di un saldo demografico negativo, in cui cioè le nascite saranno inferiori ai decessi e in presenza di un debito pubblico che – proprio per questi motivi – crescerà ancora o, nella migliore delle ipotesi, scenderà di qualche punto percentuale? Senza considerare l'emergenza Covid-19 che ha messo in evidenza la pressione a cui sono stati sottoposti i servizi sanitari nazionali.

Non è questo l'oggetto del lavoro, ma è importante fare un'analisi di realtà per capire in che modo evolveranno le politiche di *welfare* pubbliche in risposta ai mutamenti della società e in che modo tali politiche cercheranno di orientare stili di vita e scelte individuali nella direzione della salute e della longevità attiva.

Non bisogna, inoltre, sottovalutare l'impatto della crescente urbanizzazione (nel 2020 oltre il 56% della popolazione globale vive in contesti urbani) sulla salute umana: i ritmi di vita frenetici, l'alimentazione sregolata, la sedentarietà, gli ambienti di lavoro chiusi e poco salubri e, in generale, lo stress provocato da contesti urbani ad alta stimolazione sensoriale, comportano elevati rischi sulla qualità della salute.

L'esercizio fisico svolto con regolarità contribuisce a migliorare la qualità della vita e oggi c'è una grande consapevolezza, anche nelle classi dirigenti, del rapporto natura/attività fisica/salute, tant'è che è immaginabile che uno stile di vita più sano e attivo non sarà semplicemente raccomandato dalle autorità, ma sarà sempre più incentivato attraverso forme di sostegno ai "cittadini

↳ Impatto dell'urbanizzazione

5 Per comprendere l'entità e la vastità del problema demografico in Italia, si veda il *53esimo Rapporto CENSIS* sulla situazione sociale del Paese, che parla senza giri di parole di "tsunami demografico" per raccontare il declino demografico del Paese.

attivi”, in prospettiva con sconti fiscali anche per le vacanze all’insegna della salute e della rigenerazione fisica.

Nei Paesi anglosassoni si stanno affermando per esempio le *green prescription*⁶, che potremmo tradurre come “ricette” mediche, che indicano l’attività fisica adeguata e personalizzata per ciascun paziente. I vantaggi di queste prescrizioni, sostenuti da un’abbondante ricerca, sono molteplici e riguardano senz’altro la salute del paziente cui sono indirizzate, ma vanno considerati anche i benefici diretti e indiretti di tipo ambientale, economico e sociale.

Lo sviluppo di attività salutari svolte dai cittadini, per esempio, può contribuire a rigenerare spazi naturali ricchi di biodiversità negli ambienti urbani⁷, aumentare la coscienza ecologica degli individui, ridurre sensibilmente le spese mediche e i costi sanitari pubblici. La sensibilità verso iniziative di questo tipo è in aumento nella comunità medica e si stanno diffondendo figure professionali competenti per coniugare attività fisica e salute così come sono sempre più frequenti le proposte di viaggio costruite attorno alla pratica guidata di attività fisiche rigeneranti nella natura⁸.

Questo scenario potrebbe sembrare un po’ astratto e distante dalla realtà delle cose, dalle situazioni reali vissute da operatori e imprese del turismo, ma è importante avere consapevolezza dei *macro-trend* e dei cambiamenti importanti che caratterizzeranno il nostro modo di vivere negli anni a venire.

La demografia e la salute sono forze destinate a plasmare economia e società e rappresentano – insieme ad altri elementi di cambiamento – alcune delle coordinate entro cui progettare iniziative di sviluppo nei prossimi anni.

La nostra ipotesi, rafforzata dalla pandemia, è che il turismo outdoor sia un tema che guadagnerà importanza nel prossimo futuro, perché si innesta perfettamente nei *macro-trend* in essere e pertanto ogni progetto significativo di sviluppo che lo riguardi dovrà tenerne conto.

1.2 Definizioni e numeri del turismo outdoor

L’outdoor, per i motivi citati sopra, è in forte crescita e in veloce trasformazione. Nei paragrafi che seguono si cercherà di rappresentare un fenomeno che è difficilmente imbrigliabile in classificazioni e definizioni e che non si presta a quantificazioni precise.

6 Il termine è stato coniato per la prima volta in Nuova Zelanda negli anni ‘90, da professionisti medici che hanno certificato gli effetti positivi della natura e dell’attività fisica sulla salute dell’uomo, traducendoli in prescrizioni mediche. Oggi le *green prescription* fanno parte integrante del sistema sanitario nazionale e sono una pratica ampiamente diffusa. Per un approfondimento sulle *green prescription* si veda per esempio il sito del Ministero della Sanità neozelandese, che dedica ampio spazio a illustrare scopi, destinatari e strumenti legati a questo innovativo strumento di *welfare* attivo (www.health.govt.nz/our-work/preventative-health-wellness/physical-activity/green-prescriptions).

7 Si veda per esempio il progetto HUMI (www.humi.site/) per lo sviluppo di microbiomi ricchi di biodiversità nei contesti urbani.

8 Per esempio, la pratica del *forest bathing*, che deriva dall’usanza giapponese *shinrin-yoku*, ovvero lo svolgimento di attività fisiche immersi nei boschi e nelle foreste.

I flussi turistici legati all'outdoor sono il più delle volte spontanei, non organizzati e non monitorabili. Se si escludono gli sport che prevedono l'utilizzo di impianti dedicati e il pagamento di biglietti di ingresso (come lo sci alpino o il golf), le discipline outdoor avvengono nei contesti naturali più disparati, in molti casi senza che vi sia il ricorso a infrastrutture dedicate.

1.2.1 Uno sguardo quantitativo: discipline e praticanti

L'Osservatorio Nazionale del Turismo Outdoor⁹ ha identificato 245 discipline praticate da marzo a ottobre 2018, inserendole nel rispettivo ambito, intendendo come tale l'area territoriale di svolgimento:

Tabella 1. Ambiti territoriali delle discipline praticate nel 2018

AMBITI TERRITORIALI	N.
Mare / laghi / corsi d'acqua	83
Montagna / collina / campagne / aree naturali	29
Multiterritoriali	133
Totale	245

Fonte: elaborazione degli autori su dati report *Situazione congiunturale del Turismo Outdoor. Focus tendenze e discipline 2018*.

Il 17,6% delle attività analizzate non è riconosciuto dal CONI ed è identificabile come "attività innovativa". Le ultime ricerche indicano numeri significativi di sportivi in Italia, con 20.858.000 italiani che praticano discipline outdoor in maniera continuativa o saltuariamente; di questi, 6.672.000 hanno soggiornato in una struttura ricettiva almeno una notte (l'83% circa ha soggiornato in territorio italiano, mentre il restante 17% è andato all'estero).

1.2.2 Le definizioni di turismo outdoor

Il turismo outdoor è influenzato all'ampio fenomeno del turismo sportivo, del turismo avventura e del turismo natura. Si tratta di tipologie turistiche legate alla motivazione di vacanza e non alla destinazione, ossia non importa tanto il dove andare, ma il cosa fare durante la propria vacanza.

Il turismo avventura si riferisce al viaggio o all'esplorazione con una certa quantità di rischio affrontato durante la vacanza. Le discipline sportive praticate si dividono convenzionalmente in *hard*

↳ Turismo avventura

⁹ L'osservatorio si è costituito nell'ambito della fiera Liberamente organizzata da Bologna Fiere e rappresenta oggi il tentativo più avanzato di dare una quantificazione del settore outdoor in Italia. I dati sono in gran parte presi dal report *Situazione congiunturale del turismo outdoor. Focus tendenze e discipline 2018*. Per una sintesi dei principali risultati della ricerca, si veda l'articolo www.jfc.it/documenti/dicono_di_noi/Professione_Montagna_n146_Marzo-Aprile_2018.pdf.

(livello tecnico e di rischio alto, per pochi esperti) e *soft* (livello medio-basso con una maggiore componente *leisure*).

Il segmento *soft* domina la quota di mercato del turismo avventura, poiché queste attività presentano rischi da moderati a bassi e attirano una vasta base di clienti. Inoltre, tanto più la provenienza dei turisti outdoor deriva dalle città, tanto più ci si concentra su attività meno rischiose in cui maggiore sia l'apertura a elementi come l'ambiente naturale e il paesaggio, l'apprendimento e la fruizione di un'esperienza significativa. Componenti, queste ultime, che favoriscono la crescita del mercato del turismo d'avventura.

Il mercato globale del turismo outdoor *adventure* è stato valutato in 586,3 miliardi di dollari nel 2018 e si prevede che raggiungerà 1.626,7 miliardi di dollari nel 2026, registrando un incremento del 13,3% dal 2019 al 2026¹⁰.

↳ Turismo sportivo

Per turismo sportivo possiamo intendere sia viaggiare per partecipare o osservare attività sportive lontano dalla propria residenza (Hall, 1992), sia vacanze che includono attività sportive a cui si può partecipare come spettatore o come atleta (Weed e Bull, 1997), oppure ancora viaggi *leisure* per visitare attrazioni associate ad attività fisiche (Gibson, 1998). Ma turismo sportivo è anche l'espressione di un modello di comportamento durante determinati periodi di tempo libero, come le vacanze, effettuato parzialmente in ambienti naturali e parzialmente in strutture sportive all'aperto (Ruskin, 1987), e il viaggio basato sullo sport, lontani da casa, per un periodo limitato di tempo (Hinch e Highmann, 2001).

Dal lato della domanda vanno distinti tre diversi profili del turista sportivo che riguardano il grado di coinvolgimento, l'atteggiamento del turista e, non ultimo, la motivazione del viaggio:

- turista sportivo attivo: viaggia per praticare lo sport;
- turista sportivo degli eventi: viaggia per assistere a eventi sportivi;
- turista sportivo della nostalgia: viaggia per visitare luoghi importanti nella storia dello sport.

↳ Turismo della natura

Il turismo della natura comprende una serie di sottoinsiemi rispetto ai quali si individuano alcuni profili di turisti che, in modi diversi, si ricollegano ai modelli di turismo considerati:

- turisti della natura e dell'outdoor: sono interessati a itinerari di scoperta della natura, percorsi naturalistici in montagna, cercano le viste panoramiche e le attività coinvolgenti anche a livello fisico-emozionale. Sono interessati all'outdoor sia come sistemazione (camping, strutture ricettive immerse nel verde) che come attività (escursioni, sport di montagna);
- ecoturisti: scelgono proposte di strutture *green certificate*, frequentano aree protette, privilegiando forme di turismo che contribuiscono a conservare l'ambiente. Sono interessati ad attività naturalistiche che prevedono attività fisica ma soprattutto di scoperta e apprendimento (*wildlife watching*, geoturismo, fotografia naturalistica, ecc.);

¹⁰ Si veda il report *Adventure Tourism Market Outlook 2026* (Chouhan et al., 2019).

- turisti rurali: sono interessati a trascorrere un periodo di relax in ambienti naturali e rurali (villaggi, aree rurali, agriturismi). Amano i prodotti a km0, biologici e in generale, una vita semplice e genuina e forme di ospitalità più familiari e a contatto con la comunità locale;
- turisti *lifestyle light green*: sono interessati ai temi della natura, del *green* come stile di vita ma senza un particolare impegno etico. Gli interessi sono l'aria aperta, l'utilizzo dei trasporti a basso impatto ambientale, i prodotti naturali, il design *green*. Cercano strutture ricettive in ambienti naturali, con arredi naturali, prodotti naturali ed *eco-friendly* di cosmesi, design ed enogastronomia. Apprezzano le buone pratiche ambientali ma non sono sempre disposti a rinunciare alle comodità. Sono interessati a viste panoramiche, giardini botanici, trasporti panoramici, parchi nazionali, fotografia.

1.3 Il profilo del turista outdoor

È possibile, inoltre, tracciare un profilo del turista outdoor descrivendo alcune caratteristiche del suo comportamento di fruizione:

- non si sente parte della *sport community* tradizionale: il turista outdoor vive le strutture organizzate in due modi diametralmente opposti, che rappresentano di fatto due esiti dello stesso sentimento "alternativo". Egli manifesta, infatti, o un forte senso di appartenenza a organizzazioni specifiche e dedicate (club alpini, associazioni escursionisti, ecc.) o predilige una repulsione totale a qualunque forma di aggregazione;
- vive un forte coinvolgimento nelle attività sportive praticate, che spesso sfocia in una filosofia di vita, a cui difficilmente rinuncia;
- non utilizza normalmente gli impianti sportivi standard;
- è disposto a praticare attività sportive con una più elevata esposizione al rischio;
- l'avventura è una componente essenziale della sua attività.

↳ Conseguenze della diffusione dell'outdoor

Se queste peculiarità, molto più accentuate tra i praticanti di livello medio alto, sono un punto di riferimento importante anche per chi si dedica allo sport outdoor occasionalmente, l'allargamento della base di praticanti e i *trend* di diffusione dell'outdoor negli ultimi anni hanno determinato:

- l'aumento del numero dei turisti non organizzati, pur a fronte di un incremento assoluto degli associati di alcune importanti associazioni (il Deutsche AlpenVerein ha duplicato, da 1 milione a 2 milioni, i propri associati negli ultimi due decenni);
- la nascita di impianti sportivi naturali dedicati;
- il fatto che la ricerca dell'avventura sia ancora fondamentale, ma senza eccedere in rischi esagerati.

↳ Fattori della competitività della destinazione turistica

Considerando, quindi, le tipologie di turismi e di turisti legati all'outdoor, proponiamo una lista esemplificativa degli elementi che contribuiscono a determinare la competitività di una destinazione turistica che intende sviluppare una proposta dedicata all'outdoor. Essi, infatti, sono i fattori che maggiormente influenzano sulla scelta del luogo dove praticare l'attività sportiva:

- ambiente naturale;
- varietà di proposte sportive;
- strutture adatte ai diversi livelli di pratica (per capacità ed età del praticante);
- possibilità di vivere esperienze autentiche e non eccessivamente artificiali;
- servizi dedicati all'outdoor sia nelle strutture ricettive che sul territorio;
- strutture ricettive di qualità ma informali, adatte a una fruizione libera del territorio (orari, abbigliamento, ecc.) e preferibilmente a basso impatto ambientale;
- ristorazione di qualità e a provenienza locale;
- cultura dell'accoglienza, disponibilità dello staff (di strutture ricettive ed enti turistici) e capacità di fornire informazioni corrette ed efficaci;
- elevate competenze tecniche e capacità di sistema;
- centri di aggregazione *outdoor style* con eventi e momenti facilitati di incontro per le *community* di sportivi;
- clima, ambiente, architetture e stile delle località coerenti e favorevoli (*friendly*) alle *community* di sportivi.

↳ Strategie

Se l'incremento del numero dei praticanti ha reso l'outdoor un'importante motivazione di vacanza per il turismo europeo, ciò comporta anche l'adozione di strategie mirate nell'infrastrutturazione, nello sviluppo del prodotto e nella comunicazione delle proposte di vacanza. Non è più sufficiente comunicare i valori della destinazione, come, per esempio, la presenza di un ambiente naturale eccezionale o ricco di opportunità: diventa fondamentale, oggi, pianificare, realizzare e promuovere opere e servizi volti a facilitare, massimizzare e moltiplicare le attività, rivolgendosi anche ai meno esperti e contestualmente riducendo e controllando il rischio che l'attività stessa comporta. Peraltro, con l'incremento dei visitatori, la pianificazione e la gestione delle attività outdoor diventano fondamentali per ridurre l'impatto ambientale, evitare il degrado delle risorse naturali e garantire la sostenibilità sul lungo periodo di attività che vedono nell'ambiente naturale il proprio terreno di gioco.

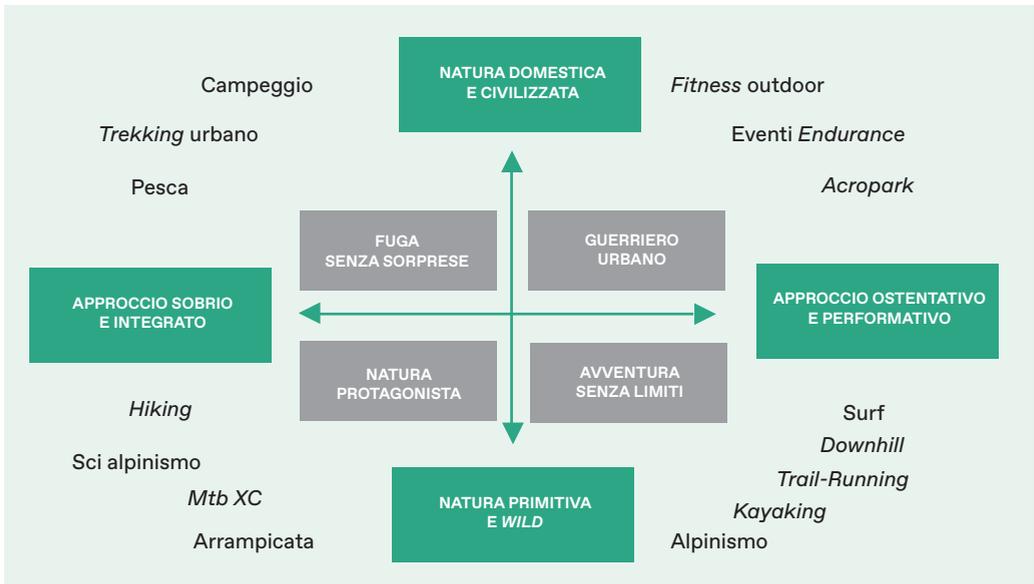
1.4 Le discipline outdoor: una classificazione

Per classificare le discipline outdoor, invece che ricorrere a un banale elenco, tenteremo di organizzarle in alcuni *cluster* costruiti incrociando alcune variabili psicologiche e attitudinali dell'utente/appassionato di attività all'aria aperta, considerando anche le variabili ambientali.

In termini generali si può dire che l'attività outdoor rimanda ai nostri antenati raccoglitori e cacciatori¹¹, che abitavano le savane e svilupparono specifiche competenze per affrontare le insidie e la difficoltà dell'ambiente circostante.

A tal proposito è utile rimandare al diagramma riportato di seguito, elaborato da un ente di ricerca specializzato¹² e rielaborato dal gruppo di ricerca (fig. 1).

Figura 1. Rappresentazione delle discipline outdoor



Fonte: rielaborazione degli autori su dati libro bianco *Outdoor is a basic human need* (2019).

Le dimensioni considerate per costruire la tassonomia dei profili psicologici dell'amante dell'outdoor riguardano su un asse l'intensità dell'ambiente naturale nell'attività svolta, mentre l'altro asse è relativo alla prestazione fisica più o meno intensa e ostentata.

Sull'asse verticale si trova su un estremo la natura più pura e selvaggia, in contrapposizione alla natura addomesticata e civilizzata. L'asse orizzontale presenta un approccio sobrio e inte-

¹¹ Qui stiamo necessariamente semplificando molto un ragionamento che in realtà è estremamente complesso e che riguarda la storia evolutiva della nostra specie.

¹² Si veda il libro bianco *Outdoor is a basic human need* (2019), che analizza l'outdoor come bisogno primario (*human need*) del cittadino contemporaneo.

↳ **Sobrietà e integrazione vs ostentazione e performance**

grato con la natura in contrapposizione alla prestazione appariscente e ostentata.

L'incrocio delle suddette dimensioni dà origine ad alcuni archetipi esperienziali che inquadrano alcune caratteristiche psicologiche/attitudinali di chi svolge attività outdoor.

La prima dimensione (leggendo la figura 1 da sinistra verso destra) riguarda la connessione con l'ambiente circostante e la modalità prevalente con cui si praticano attività sportive all'aria aperta.

Da un lato c'è una dimensione sobria e morigerata dell'attività in natura: l'ambiente naturale fornisce uno scenario per ospitare pensieri e riflessioni e per suscitare nuove idee, ispirazioni e soluzioni. Questa dimensione ha un elemento di introspezione e scoperta di sé che richiede tempi dilatati e attività di modesto impegno fisico. Esempi di discipline sono l'escursionismo e la pesca.

Dall'altro lato troviamo un approccio psicologico che vede nella natura un'occasione per mettere alla prova se stessi e sperimentare situazioni di sfida e competizione, come nel caso del surf e del *downhill*.

Il secondo asse (leggendo la figura 1 dall'alto verso il basso) contrappone, invece, una dimensione addomesticata, sicura e civilizzata della natura a una dimensione primitiva e selvaggia.

Nel primo caso le attività outdoor si realizzano grazie a infrastrutture progettate *ad hoc*, in contesti per lo più urbani, per dare a coloro che vivono le città la possibilità di evadere dagli spazi angusti indoor verso spazi all'aperto, ma anche per dare ai cittadini in vacanza fuori dalle città la possibilità di vivere il brivido dell'altezza o della velocità grazie a strutture progettate a tale scopo, che garantiscono divertimento e adrenalina in completa sicurezza. Esempi di discipline sono i parchi avventura e i campeggi.

Dall'altro lato c'è la ricerca dell'espressione selvaggia e incontaminata della natura, dove non vi siano tracce di civilizzazione e dove si può sperimentare il contatto non mediato con gli elementi naturali, come nel caso dell'arrampicata e dell'alpinismo.

La combinazione di queste variabili origina quattro quadranti, nei quali si possono ritrovare altrettanti profili di consumo dell'outdoor:

- nel primo incrocio in alto a sinistra rientrano le attività di "fuga controllata", legate a un approccio turistico-sportivo sobrio e poco appariscente, nel contesto di una natura vicina e amica. Appartengono a questo ambito la pesca, le attività *soft* di trekking in ambienti collinari e rurali, le pratiche di turismo *en plen air* con tende e caravan, il cicloturismo, ma anche lo sci alpino;
- il quadrante in alto a destra combina un approccio eroico in un contesto urbanizzato: il risultato è il profilo di un "guerriero" che trova nella giungla urbana lo scenario dove mettere in scena la propria *performance*. In questo quadrante troviamo per esempio la corsa, la maratona, il *parkour*, le attività di *fitness* in parchi urbani, le discipline di OCR (*Obstacle Course Race*) come la StrongManRun;

↳ **Natura selvaggia vs natura addomesticata**

↳ **I cluster del turismo outdoor**

- in basso a sinistra troviamo un approccio moderato all'attività outdoor, combinato con la ricerca della natura selvaggia. Le discipline in questo caso sono il trekking, lo sci alpinismo e lo sci nordico, il *nordic walking*, il *birdwatching*, il *dog trekking*, la MTB XC;
- infine, nell'ultimo riquadro in basso a destra, si trovano le avventure eroiche e adrenaliniche nella natura, come alpinismo, triathlon, *iron man*, *rafting*, *sky running*, *downhill*.

1.5 Le discipline dell'outdoor: caratteristiche e tendenze in atto

L'outdoor, lo abbiamo detto più volte, è in grande fermento ed è attraversato da tendenze, mode, innovazioni tecniche e cambiamenti negli stili di vita.

L'outdoor, inteso come insieme di attività sportive, vive la continua evoluzione dei materiali e degli oggetti frutto della ricerca e dell'innovazione delle aziende, mentre l'outdoor come stile di vita viene influenzato dalle mode, dagli stili di vita cittadini che vengono portati sul territorio, dai contenuti delle aziende di materiale tecnico, dalle proposte turistiche dei territori che in vari modi cercano di costruire l'offerta.

↳ Outdoor come stile di vita

In questo senso, l'outdoor come stile di vita è un concetto che si è fatto sempre più strada negli ultimi anni. Da un lato, si è progressivamente sviluppato nella mentalità europea il concetto di *backcountry* nordamericano, che vede i mezzi (che siano bici, sci o altro) funzionali alla scoperta degli spazi outdoor: la corsa, il trekking e l'escursionismo si fondono con il mondo del turismo e dei viaggi e questo si riflette anche nell'attrezzatura, che diventa più leggera, più funzionale e più versatile.

Per facilitare una classificazione delle principali discipline outdoor si possono individuare quattro dimensioni: sport di terra, sport invernali, sport d'acqua e sport d'aria (fig. 2).

Figura 2. Le quattro dimensioni dello sport outdoor

Sport di terra (estivi)	Sport invernali
<ul style="list-style-type: none"> • Arrampicata • Alpinismo • Escursionismo • <i>Running</i> • <i>Orienteering</i> • <i>Nordic walking</i> • Ciclo-Escursionismo • <i>Mountain Bike</i> • <i>Adventure Park</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Sci alpino • Sci alpinismo • Sci nordico • Escursionismo invernale e racchette da neve • Arrampicata su ghiaccio • <i>Fatbike</i>
Sport d'acqua	Sport d'aria
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Canyoning</i> • Canoa • Windsurf • Surf • Vela 	<ul style="list-style-type: none"> • Parapendio • Deltaplano • <i>Base Jump</i>

Fonte: elaborazione degli autori.

↳ Sport invernali

Lo sci alpino, in modo singolare, non è solitamente classificato tra le discipline outdoor. Una spiegazione può ricercarsi nel fatto che non è considerato solo una disciplina sportiva, ma un vero e proprio modello di turismo: di fatto, l'unico per la montagna invernale fino a pochi anni fa. Questo fa sì che la classificazione delle discipline outdoor invernali comprenda una serie di attività oltre allo sci, o di variazioni dello stesso.

Sci alpinismo, sci nordico e *freeride*: queste attività sono legate, per loro natura, a una dimensione incontaminata e poco turistica della montagna, lontano dai centri turistici e dagli impianti di risalita. Ora, però, il crescente interesse verso la dimensione più libera della montagna e le discipline legate al *freeride* ha portato a una "democratizzazione" di questa disciplina e sempre più persone dimostrano interesse verso questo modo di andare in montagna, tanto è vero che sci alpinismo e ciaspole sono le attività invernali in maggiore crescita.

↳ Sport di terra

L'escursionismo, inteso come camminare su distanze più o meno lunghe in ambiente naturale per scopo di svago, scoperta e contemplazione, costituisce un insieme molto ampio e difficilmente identificabile con una singola disciplina outdoor.

Il *trail running* (dall'inglese *trail*, che significa "percorso", e *running*, che significa "corsa") è una specialità della corsa a piedi che si svolge in ambiente naturale, generalmente su sentieri, con tratti pavimentati o di asfalto che non devono eccedere il 20% del totale della lunghezza del percorso. Normalmente questa attività è caratterizzata da una considerevole lunghezza dei percorsi e di slivelli importanti.

Il *nordic walking* consiste in una tecnica di camminata mediante l'utilizzo di appositi bastoncini o racchette: esso nasce –

come dice il nome – nei Paesi nordici, dove viene utilizzato come allenamento a secco per lo sci di fondo (detto appunto anche sci nordico). Da semplice allenamento sostitutivo si è evoluto in una disciplina a sé stante, ritagliandosi una propria nicchia di partecipanti e assumendo un'identità sempre più definita: dal punto di vista, peraltro, dell'attività fisica, il *nordic walking* si differenzia nettamente dalla comune camminata in quanto il movimento coordinato di gambe e braccia, mediante l'utilizzo dei bastoncini, consente un consumo calorico superiore fino al 45% (fino a 400 kcal/ora), movimentando fino al 90% dei muscoli del corpo.

↳ Arrampicata sportiva

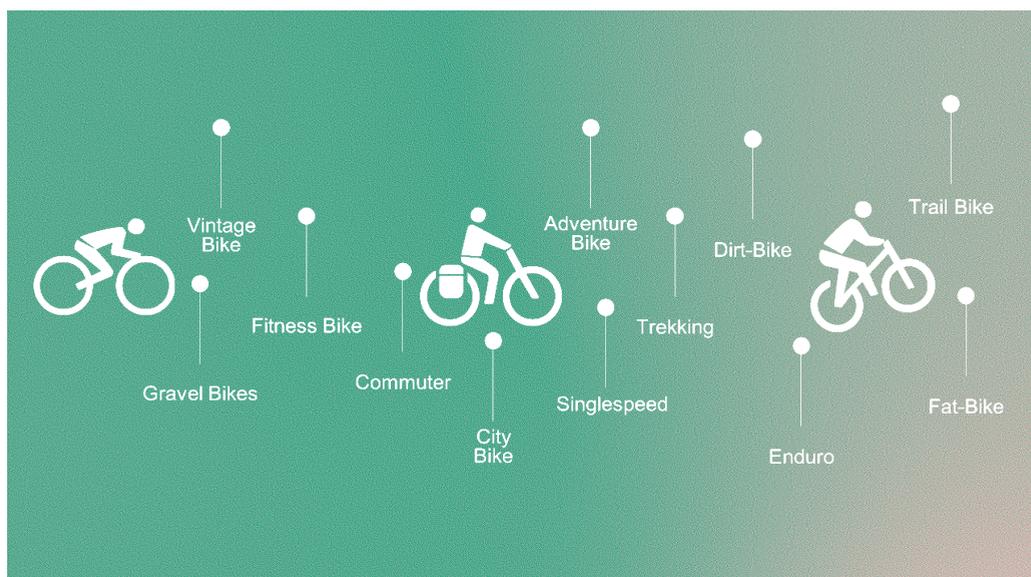
Nata come stile mutuato dall'alpinismo e declinato in ambito prettamente sportivo, l'arrampicata si è imposta progressivamente come moda e come stile di vita. Ora il *climbing*, o arrampicata sportiva, è una delle attività outdoor in più forte crescita: da sport di nicchia degli anni '80 e '90, si è ormai trasformato in un'attività per tutte le età, i cui praticanti sono stimati in 4 milioni in Europa. L'esplosione che si è verificata a partire dagli anni 2000 è in gran parte da attribuirsi alla diffusione delle pareti artificiali per arrampicata e delle grandi sale dedicate che sono nate e continuano a essere costruite nelle grandi città di tutta Europa e che rappresentano le palestre invernali per gli scalatori che sognano le scalate all'aperto in ambiente alpino in estate.

In Italia il numero dei *climber* è stimato attorno ai 300.000 e a testimoniare il *trend* di crescita esponenziale dei praticanti è il numero degli affiliati alla Federazione Arrampicata Sportiva Italiana, cresciuto di più del 400% negli ultimi dieci anni.

↳ Tipologie di biciclette

La bicicletta è certamente il settore dell'outdoor che sta vivendo la maggiore espansione. Di fatto l'utilizzo della bici trascende l'outdoor, in quanto si tratta anche di un mezzo di trasporto urbano (utilizzo per il quale è nata) soprattutto ora grazie all'avvento delle *e-bike*. La tendenza all'ibridazione ha una delle sue espressioni più evidenti nel mondo del ciclismo, spinta dall'evoluzione tecnologica e dagli stili di vita, che ha visto nascere una moltitudine di sfumature e caratterizzazioni dei mezzi e dei modi di utilizzo di cui non è facile tenere traccia (fig. 3).

Figura 3. Tipologie di biciclette



Fonte: presentazione aziendale HELIOS Srl/GmbH.

La moltitudine di nicchie e la sostanziale polivalenza di molti di questi mezzi fa sì che i confini siano sempre meno definiti: bici da corsa, da città, da *cyclocross*, da viaggio avventura, *mountain bike*. Anche la distinzione *road-offroad* viene in parte superata dall'avvento delle *gravel* e delle *trekking bike* per un *offroad soft* o un utilizzo misto.

Di tutte queste sottocategorie, tre in particolare meritano attenzione per le implicazioni che stanno portando nel mondo dell'outdoor e del turismo: la *gravel bike*, la *mountain bike* nelle sue varie declinazioni (soprattutto i segmenti centrali *trail* ed *enduro*) e l'*e-bike*, che in realtà non è una tipologia di bicicletta ma un'evoluzione trasversale che sta cambiando il modo di vedere e interpretare questo mezzo.

↳ Gravel bike

Gravel in inglese significa 'ghiaia' e identifica generalmente le strade sterrate. Le bici *gravel* hanno telai con geometrie simili a quelli da *cyclocross*, permettono di montare copertoni più larghi di quelli delle bici da strada e sono robuste come le MTB. Questa filosofia costruttiva ibrida ne determina la versatilità e ne decreta il successo: la *gravel* è percepita come un mezzo popolare che si allontana dalla dimensione corsaiola delle bici e strizza l'occhio al mondo della *mountain bike* aprendo una dimensione di libertà prima preclusa all'amante della bicicletta da strada. Anche le biciclette da viaggio rispondono allo stesso criterio per un'esigenza di versatilità. In questo senso, il fenomeno del *bikepacking* (ovvero del viaggio avventura attrezzando la bici per il trasporto di bagagli leggeri) è una nicchia in espansione, particolarmente interessante in senso turistico.

↳ Mountain bike

La *mountain bike* ha subito nel corso degli ultimi anni una profonda trasformazione sia dal punto di vista delle geometrie che nei materiali utilizzati per la loro realizzazione. Le sue modalità di utilizzo e la segmentazione degli utenti si è evoluta in maniera esponenziale grazie a numerose innovazioni tecnologiche e costruttive, tra cui ricordiamo l'introduzione di telai in carbonio (nel 2009), del tubo sella telescopico (nel 2010) delle trasmissioni monocorona e delle ruote da 27,5 e 29 pollici (nel 2015).

Si è sempre più sfumata, fino quasi a scomparire, la vecchia dicotomia tra il *biker*-atleta, che faticava su percorsi lunghi e tecnici con mezzi leggeri e scomodi, e il *rider*, perlopiù giovane e amante dell'adrenalina che sfrecciava per i *bike park* su mezzi corazzati più simili a moto che a bici. Ora ci sono molteplici profili che cercano esperienze sempre più ibride e variegate: i mezzi nati per salire sono sempre più comodi e aggressivi in discesa, quelli creati per scendere diventano sempre più agili e permettono di esplorare il territorio senza dipendere solo dalla risalita meccanizzata con gli impianti (Allegato 1).

↳ E-bike

L'*e-bike* non è una tipologia di bicicletta come la *gravel* o la *mountain bike*, ma un'evoluzione trasversale che interessa le varie categorie di *bike*. La bicicletta elettrica a pedalata assistita si è diffusa in maniera esponenziale negli ultimi cinque anni, tanto è vero che oggi le *e-bike* sono più vendute delle biciclette muscolari e si prevede che entro pochi anni le supereranno in diffusione.

L'aspetto chiave della *e-bike* è che cambia il modo di concepire la bicicletta. Non si tratta più solo di un mezzo di trasporto o di un attrezzo per fare sport, ma si pone sempre di più come un complemento, se non addirittura come un amplificatore dell'esperienza sia nella vita quotidiana che nel tempo libero e ancora di più nel turismo. Alla gente piace andare in bicicletta e ora l'*e-bike* elimina l'alibi della fatica fisica. Inoltre, essa si inserisce in un contesto più ampio di aumentata consapevolezza ambientale e responsabilità sociale.

1.6 Coronavirus e sport outdoor

La pandemia da Covid-19 ha comportato un forte rallentamento del sistema economico, oltre a ridurre fortemente le possibilità di interazione sociale. Contestualmente si è assistito a un'esplosione nella pratica di attività outdoor.

↳ Le indagini Isnart

A tal proposito, una ricerca condotta nel luglio 2020 dall'Osservatorio sull'Economia del Turismo delle Camere di Commercio e da Isnart¹³, che indagava le previsioni di vacanze per i mesi successivi, ha mostrato come motivazione principale nella scelta di vacanza "la possibilità di praticare sport", preferenza espressa dal 35% del campione, seguito da "stare a contatto con la natura" (28,5%). Tra gli sport preferiti, primo fra tutti è risultato il trekking – col 38% – seguito dalla bicicletta, con il 26%. Questo andamento è stato di fatto confermato a consuntivo nei dati raccolti a settembre 2020.

¹³ Isnart, *La valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo iniziativa di sistema* (cod. 5.2/2020), Monitoraggio economico e congiunturale per il turismo, report di scenario.

↳ Indagine Semrush

Nel 2019, un'altra ricerca, condotta sempre dall'Osservatorio sull'Economia del Turismo delle Camere di Commercio e da Isnart¹⁴, vedeva al primo posto come motivazione di vacanza "il desiderio di stare a contatto con la natura" (32,1%), mentre "praticare dello sport" si assestava al 6,5%. Dai dati si evince come nel 2020, anche a causa delle restrizioni legate alla pandemia da Covid-19, alla possibilità di "praticare sport" nella scelta della destinazione, è stato attribuito lo stesso valore di motivazione storiche per la vacanza in Italia, ossia la presenza di bellezze naturali e di un ricco patrimonio culturale.

Anche i dati web hanno mostrato un incremento di interesse per il mondo outdoor. Un'indagine condotta dalla piattaforma Semrush, volta ad analizzare le preferenze a livello *digital* degli italiani, nel periodo febbraio-giugno 2020, ha rilevato alcuni spunti interessanti: un aumento dell'83% delle ricerche online con finalità di acquisto per scarpe da *running*, una crescita dell'80% di ricerche online di maglie per la corsa, e +22% nella richiesta di contapassi. E ancora, nel periodo luglio-settembre, le ricerche online di giacche da corsa sono cresciute del 1.000% e delle calze da *running* del 24%¹⁵.

1.6.1 Mercato biciclette 2020¹⁶

Il 2020 ha rappresentato per il settore delle biciclette un anno da record, sfondando il muro delle 2.000.000 di unità vendute (+17% rispetto al 2019). Numeri che non si toccavano da circa 30 anni, che hanno visto un incremento delle vendite sia di biciclette tradizionali (1.730.000, +14% sul 2019), ma soprattutto elettriche (280.000, +44% sul 2019).

A influenzare questo fenomeno sono stati due fattori: da un lato la pandemia stessa, che ha richiesto un maggiore distanziamento e un crescente desiderio di libertà e benessere, dall'altro gli incentivi messi a punto dal governo e dalla pubblica amministrazione in generale.

Il settore *bike* in Italia è costituito da circa 250 imprese, per lo più PMI, che hanno registrato un +29% nella produzione di *e-bike*, sia sull'export (+28%) che sull'import (+67%). Questo particolare prodotto è in costante crescita da diversi anni, anche in provincia di Cuneo: in cinque anni le biciclette a pedalata assistita hanno quintuplicato i valori di vendita, passando da 50 mila a 280 mila unità.

Per quanto riguarda le preferenze d'acquisto, nonostante il forte processo di digitalizzazione in atto e la conseguente possibilità

¹⁴ Isnart (2019), *Specializzazione dell'osservazione economica*, Report di scenario nazionale ed internazionale.

¹⁵ www.tg24.sky.it/salute-e-benessere/2020/11/15/covid-lockdown-runner-dati#13

¹⁶ Per approfondimenti visitare i siti: www.ancma.it/comunicati/mercato-bici-ancma-2020-da-record-oltre-2-milioni-di-pezzi-venduti/; <http://www.ancma.it/comunicati/mercato-bici-ancma-azienda-al-lavoro-per-soddisfare-aumento-domanda-malgrado-difficolt%C3%A0/>; www.ilsole24ore.com/art/domanda-crescita-e-materie-prime-piu-care-stelle-prezzi-bici-ADvqyDVB

di acquistare le biciclette direttamente online, il consumatore finale predilige ancora recarsi nei negozi fisici specializzati. Infatti, dei 2 miliardi di euro di fatturato stimati nel 2020, circa il 70% è stato generato nella rete di rivenditori del nostro Paese.

1.6.2 Mercato sci alpinismo e racchette da neve

La stagione turistica invernale 2020-2021 è stata caratterizzata da una situazione di grande incertezza. Con le abbondanti nevicate, gli impianti di risalita chiusi, alcune discipline outdoor, svolte da decenni ma in modo contenuto, hanno visto crescere notevolmente il numero di praticanti. Sci alpinismo ed escursioni con racchette da neve hanno registrato un forte incremento, soprattutto queste ultime, sia perché economicamente più abordabili sia perché, rispetto allo sci alpinismo, non richiedono particolari capacità atletiche.

Identificare il numero preciso di sci alpinisti in Italia e in Europa non è semplice come per lo sci di discesa. Tuttavia, Benedetto Sironi – direttore editoriale di Sport Press – sostiene che «negli ultimi dieci anni c'è stata una progressiva crescita nell'ordine del 5/10 per cento annuo, ma è negli ultimi mesi che, anche grazie alla chiusura degli impianti, c'è stato un vero boom»¹⁷.

Più semplice è analizzare, quindi, l'andamento delle vendite. Skimo Summit¹⁸ ha condotto un'indagine su 80 negozi che si occupano di attrezzatura sciistica: la quasi totalità degli intervistati (93,9%) ha dichiarato di aver osservato una crescita nel settore sci alpinistico negli ultimi anni, con un'impennata nella scorsa stagione 2020-2021.

Sci alpinismo ed escursioni con racchette da neve hanno permesso a molte persone di praticare attività outdoor anche in mancanza di una vera e propria stagione invernale, anche se le forti vendite di attrezzature connesse a queste discipline non sono riuscite a compensare le massicce perdite del comparto sci, che trova nello sci alpino l'attività trainante.

↳ Indagine Skimo Summit 2021

¹⁷ www.ilpost.it/2021/03/12/scialpinismo-successo/

¹⁸ www.fierabolzano.it/uploads/blocks/files/srs_ss_ps_completo_1619516063.pdf

1.7 Il rapporto tra discipline, materiali e destinazioni

Come reagiscono le destinazioni a questa evoluzione di materiali e stili di utilizzo? La prima domanda da porsi, nel settore dell'outdoor, è se sono i materiali a guidare l'evoluzione delle destinazioni oppure viceversa.

Si tratta di una questione importante per analizzare e gestire lo sviluppo dell'offerta outdoor: negli esempi sopraccitati si è visto come spesso i *trend* di mercato e l'evoluzione dell'attrezzatura hanno avuto la "prima parola" rispetto alla strutturazione dell'offerta. In altre parole: il praticante outdoor sceglie il suo terreno di gioco in base al mezzo e agli attrezzi che possiede.

↳ Caso mountain bike

Nel caso della *mountain bike*, per esempio, i cambiamenti dell'industria vengono spesso "subiti" dalle destinazioni che non possono fare altro che adeguarsi. Percorsi, attrezzature, stagionalità devono adattarsi all'evoluzione di mezzi e discipline. In dieci anni si è passato da pochi *bike park* rudimentali a destinazioni pienamente sviluppate in cui la MTB è parte integrante dell'offerta turistica.

Tuttavia, il modello di *trail center*, affermato all'estero già dai primi anni 2000, fatica ad affermarsi in Italia, nonostante una geografia ideale. La differenza tra *bike park* e *trail center* è sostanziale: il *bike park* è un'area circoscritta, spesso corrispondente a una parte di un comprensorio sciistico invernale per sfruttare la presenza di impianti, che contiene diversi tracciati solitamente da percorrere in discesa con l'ausilio di un mezzo di trasporto o risalita. Il *trail center*, invece, è una rete di percorsi appositamente creati per la bicicletta, di diversa natura e difficoltà, solitamente pedalabili senza l'ausilio meccanizzato per la risalita. I vari *trail*, spesso posizionati in aree distinte, sono poi collegati da una rete di tracciati che permettono di passare da un'area all'altra utilizzando la bicicletta.

↳ Caso escursionismo

Anche il mondo dell'escursionismo si è fatto più complesso e ciò si riflette sui modi di infrastrutturare il territorio. Le nuove discipline derivate dal trekking, come il *trail running* e il *nordic walking*, richiedono in genere terreni diversi dai classici trekking. Il *nordic walking* predilige percorsi prevalentemente pianeggianti o comunque ondulati, senza grandi dislivelli o strappi improvvisi: i *nordic park* sono appunto aree dotate di tracciati segnalati che rispondono a queste caratteristiche. Al contrario, il *trail running* necessita di percorsi vari, che presentino anche ostacoli naturali (pietre, tronchi) e soprattutto che abbiano uno sviluppo ad anello, come dei circuiti per l'allenamento. Anche in questo caso sono nati i *running park*, che rispondono proprio a queste esigenze con percorsi ad anello di varia difficoltà, dislivello e tecnicità del terreno. Non esistono più solo i sentieri escursionistici, come un tempo: ora li si distingue in sentieri per il trekking, per la corsa in

montagna, per il *nordic walking*, per il *vertical*, oltre che per le biciclette con le relative sottocategorie.

1.7.1 Evoluzione tecnica e moda: il parallelo sci-bici

Come accennato nei paragrafi precedenti, l'evoluzione degli stili di vita, di consumo e, conseguentemente, dell'attrezzatura si manifesta con particolare evidenza nel caso dello sci e della *mountain bike*.

Nello sci da *freeride*, si è andati dapprima verso modelli sempre più larghi al centro, i cosiddetti *fat ski*, fatti per galleggiare meglio nella neve profonda che si trova frequentemente in Nord America, dove questi modelli hanno avuto origine. Tuttavia, negli ultimi 5-6 anni si è assistito a una controtendenza per cui la larghezza degli sci, specialmente quelli prodotti dalle case europee, si è nuovamente ridotta verso dimensioni e geometrie più realistiche, più idonee per i terreni alpini.

Per la *mountain bike* vale un discorso simile: l'evoluzione dei materiali (tra tutte l'introduzione del carbonio nella costruzione di telai e componenti) ha permesso logiche costruttive più audaci per mezzi più aggressivi in discesa. La variabile chiave, come la larghezza al centro degli sci da *freeride*, diventa l'escursione (anteriore e posteriore) delle biciclette. Inizialmente queste ultime erano chiamate *freeride bike*, ma progressivamente questa definizione ha lasciato il passo a *trail* ed *enduro*. L'escursione degli ammortizzatori passa mediamente dai 120-130 mm ai 140, 150 e anche 160 mm per permettere una maggiore aggressività in discesa, mantenendo la pedalabilità anche in salita senza l'uso di impianti.

Si torna, quindi, al tema dell'ibridazione: si è passati da *bike park* pensati per *downhill* e *freeride* a *trail park enduro* dove i percorsi non sono improntati alla discesa a rotta di collo e serviti da impianti di risalita. Nelle discipline invernali, la separazione tra le attività servite dagli impianti (sci alpino e *freeride*) e quelle muscolari (sci alpinismo, *splitboarding*, ciaspole) è divenuta più sfumata: il *freeride-touring*, per esempio, è quell'attività che prevede l'utilizzo combinato o alternato di impianti e materiale da sci alpinismo per raggiungere zone vicine ai comprensori sciistici, ma lontane dalle piste battute, in modo da aumentare il senso di avventura e isolamento rispetto al fuoripista classico, così come nella bici, *freetouring* e *gravel bike* sono discipline volte alla versatilità totale: l'idea è quella di avere un mezzo per fare tutto.

Nello sci e nella bicicletta la modalità *discovery*, agevolata da attrezzature sempre più evolute, versatili e confortevoli, rappresentano delle frontiere interessanti dello stile outdoor.

1.8 L'outdoor come stile di vita e scelta valoriale: capire l'utente attraverso gli occhi dell'industria

↳ Settore abbigliamento tecnico-sportivo

Per comprendere l'entità e l'importanza del fenomeno outdoor riteniamo utile analizzare alcuni aspetti dei prodotti e della comunicazione relativi, in particolare, al settore dell'abbigliamento tecnico-sportivo, che rappresenta uno dei casi più interessanti di sviluppo settoriale e che indirettamente suggerisce una crescita potenziale di domanda anche per il turismo.

L'industria dell'abbigliamento e delle attrezzature sportive dimostra di aver compreso molto bene il bisogno emergente dell'individuo/consumatore contemporaneo. Nella comunicazione scelta dall'industria è possibile rintracciare i segni e gli archetipi legati alla sfida, alla conquista, alla ricerca dei limiti e di un tempo e di uno spazio di scoperta, oltre a riferimenti valoriali alla sostenibilità e alla responsabilità.

L'industria capta i sintomi nascosti nel mercato, li traduce in segni che a loro volta guidano gusti, mode e scelte. Guardare al mondo dell'industria dell'abbigliamento tecnico per l'outdoor aiuta a ricostruire una rappresentazione ricca dei valori e delle tendenze che guidano le scelte di consumo e che sono utili anche per immaginare e progettare lo sviluppo turistico dell'outdoor nelle destinazioni.

Il mercato dell'abbigliamento sportivo outdoor sta attraversando una fase di espansione globale. Come riporta la ricerca realizzata da GosReports¹⁹, la crescita è stata del 13,4% tra il 2016 e il 2019, con un'ulteriore previsione di crescita del 2,9% per il 2020. A conferma di questo *trend*, un'altra ricerca (Sable, 2019) prevede, entro il 2025, un valore di mercato pari a 17,15 miliardi di dollari.

Un dato interessante relativo alla crescita di questo settore emerge dalla ricerca condotta da Exportplanning²⁰ tra il 2009 e il 2018, che analizza la domanda mondiale di tessile tecnico per l'abbigliamento sportivo (TT Sportwear) e che mostra un tasso di crescita medio annuo pari al 9% in Europa.

L'aumento notevole delle attività sportive da svolgere all'aperto ha contribuito, specie negli ultimi anni, allo sviluppo di attrezzature e abbigliamento per questo particolare segmento di consumatori. Le aziende hanno ampliato la propria quota sul mercato offrendo prodotti in grado di soddisfare precise esigenze per chi pratica attività sportiva outdoor. I costanti investimenti nella ricerca e nello sviluppo hanno permesso di realizzare materiali sem-

¹⁹ Per approfondimenti visitare il sito www.gosreports.com/global-outdoor-sports-apparel-market-worth-13-8-billion-by-2020/

²⁰ Per approfondimenti visitare il sito www.exportplanning.com/it/magazine/article/2019/10/02/abbigliamento-sportivo-e-tessile-tecnico-dinamiche-di-crescita-particolarmente-accelerate-a-livello-italiano-e-soprattutto-internazionale/

↳ Innovazione tecnologica

pre più adeguati a questo tipo di attività, con l'obiettivo di favorire migliori prestazioni senza trascurare il *comfort*.

Oltre all'impiego di tessuti tecnici, i prodotti pensati per le attività outdoor prevedono l'utilizzo di nuovi materiali, come particelle di argento o di ceramica in grado di rispondere meglio alle esigenze degli sportivi, come la regolazione della temperatura corporea. Non mancano gli indumenti *smart*, ovvero quelli capaci di dialogare con lo *smartphone* per la verifica delle prestazioni. Ci sono capi d'abbigliamento che consentono di verificare la temperatura corporea tramite app e quelli che inviano informazioni relative ai movimenti dei singoli arti e muscoli per migliorare le prestazioni sportive. Altri, tramite tecnologia NFC, permettono di accedere a contenuti esclusivi dei *brand*, come foto e video per rendere ancora più emozionante e interattiva l'attività outdoor.

Le principali caratteristiche degli indumenti tecnici sono l'assorbimento, la traspirabilità e il controllo del calore corporeo. Inoltre, sono concepiti in modo tale da limitare l'insorgenza di irritazioni cutanee provocate dalla sudorazione.

IL TURISMO OUTDOOR IN PROVINCIA DI CUNEO

2

2.1 Movimenti turistici in provincia di Cuneo

Questo capitolo vuole analizzare l'andamento dei flussi turistici nella provincia di Cuneo e degli ambiti turistici dell'ATL del Cuneese²¹ e delle Langhe Monferrato Roero²². Sono esaminate le presenze, gli arrivi, l'evoluzione del numero di strutture, delle camere disponibili e dei posti letto, con uno sguardo anche ai principali mercati turistici in Italia e in alcuni Paesi esteri. Per arrivi si intendono i turisti giunti nella destinazione, confermati dalla prima notte passata in una struttura ricettiva certificata. Per presenze si intende, invece, l'insieme delle notti passate dai turisti in una destinazione. Il rapporto tra presenze e arrivi fornisce la permanenza media dei turisti in una certa destinazione, ovvero la lunghezza media del soggiorno in una località. I dati necessari per effettuare le principali analisi statistiche sono stati ottenuti dall'Osservatorio Turismo del Sistema Piemonte²³. Grazie alla loro elaborazione, è stato possibile individuare una serie di informazioni di seguito riportate.

2.1.1 Arrivi e presenze

Tra il 1991 e il 2019 gli arrivi in provincia di Cuneo sono cresciuti del 179,17%, assestandosi a 918.152. Sia ATL del Cuneese che ATL Langhe Monferrato Roero evidenziano un *trend* positivo. In quest'ultimo ambito, tra il 2005 e il 2006, anno delle Olimpiadi invernali di Torino, c'è stato un incremento del 21,46%.

Nel 2020, l'impatto della pandemia Covid-19 ha ridotto gli arrivi a livello provinciale del 48,35%: più consistente il calo nell'ATL Langhe Monferrato Roero (-54,39%), più contenuto nell'ATL del Cuneese (-39,45%) (fig. 4).

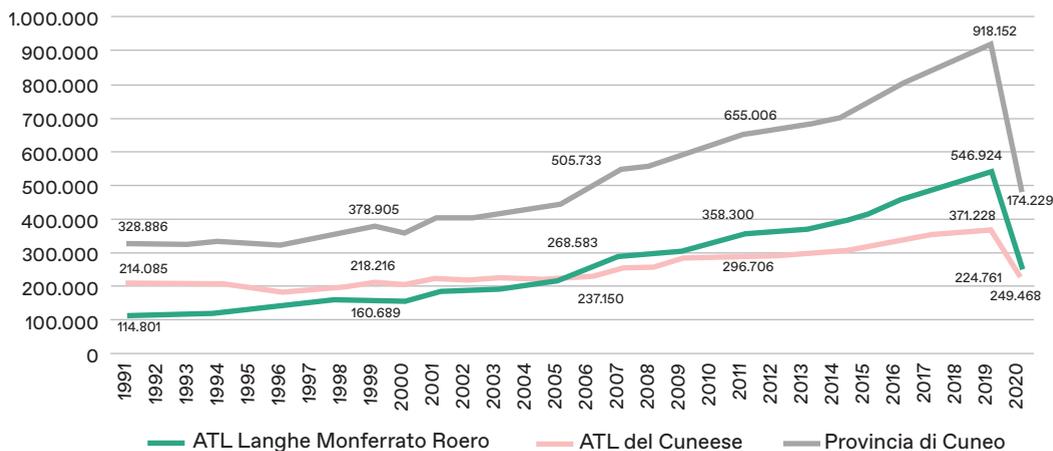
↳ Arrivi

21 Partizioni statistiche: Gesso, Grana, Maira, Mongia, Monregalesi, Pianura, Po, Stura, Tanaro e Varaita.

22 Partizioni statistiche: Alba, Alta Langa, Asti, Bra, Langa del Moscato, Langa del Vino, Nord Asti, Roero, Sud Asti, tra Tanaro e Stura.

23 www.sistemapiemonte.it/cms/privati

Figura 4. Arrivi – serie storica (1991-2020)

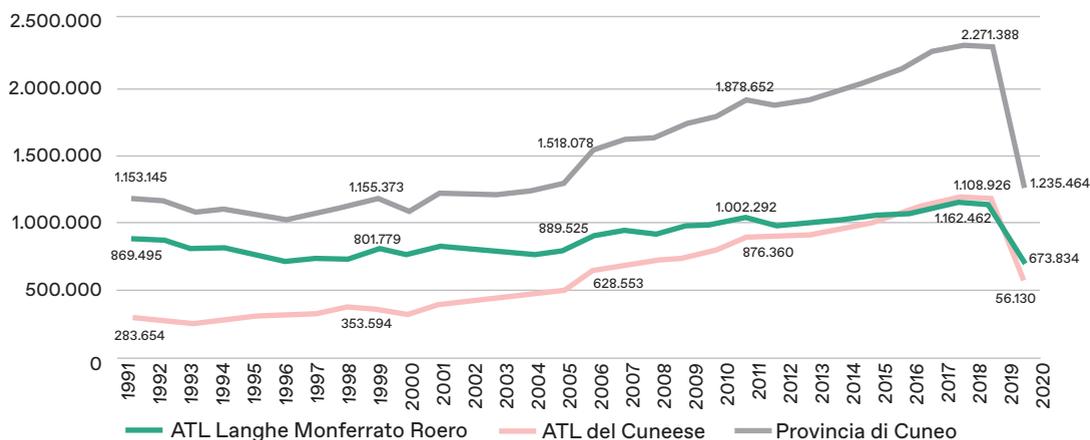


Fonte: elaborazione degli autori su dati Sistema Piemonte.

Presenze

Anche le presenze, nel periodo 1991-2019, sono cresciute complessivamente da 1.153.149 a 2.271.388 (+96,97%). Il contributo maggiore proviene dall'ATL Langhe Monferrato Roero (+309,82%), mentre nell'area ATL del Cuneese l'aumento è stato del 27,54%. Tra il 2018 e il 2019 si è assistito a un arresto nella crescita delle presenze, che hanno registrato un -0,29% nell'ATL Langhe Monferrato Roero e un -1,09% nell'ATL del Cuneese. Relativamente all'impatto della pandemia da Covid-19, tra il 2019 e il 2020, il calo delle presenze in provincia di Cuneo è stato del 45,61%: -51,69% nell'ATL Langhe Monferrato Roero, -39,24% nell'ATL del Cuneese (fig.5).

Figura 5. Presenze – serie storica (1991-2020)



Fonte: elaborazione degli autori su dati Sistema Piemonte.

Presenza media

Per quanto riguarda la permanenza media, tra il 1991 e il 2020, è rimasta pressoché invariata nell'area dell'ATL Langhe Monferrato Roero, mentre è diminuita di circa un giorno nel territorio dell'ATL del Cuneese. Tuttavia, questo è un dato che va letto tenendo conto del significativo aumento delle strutture nello stesso periodo (pari a più del 500% in provincia di Cuneo), che può aver incentivato la frammentazione dei soggiorni. Su questo aspetto, si segnala che la pandemia da Covid-19 non ha comportato significativi impatti (tab. 2).

Tabella 2. *Permanenza media*

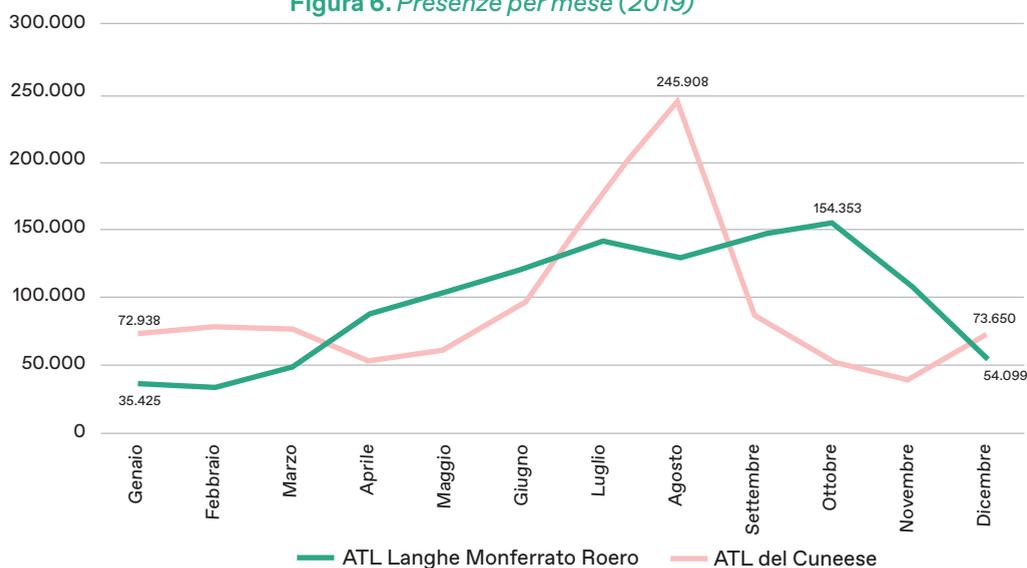
Anno	ATL Langhe Monferrato Roero			ATL del Cuneese			Provincia di Cuneo		
	1991	2019	2020	1991	2019	2020	1991	2019	2020
Arrivi	114.801	546.924	249.468	214.085	371.228	224.761	328.886	918.152	474.229
Presenze	283.654	1.162.462	561.630	869.495	1.108.926	673.834	1.153.149	2.271.388	1.235.464
Permanenza media	2,47	2,13	2,25	4,06	2,99	3,00	3,51	2,47	2,61

Fonte: elaborazione degli autori su dati Sistema Piemonte.

2.1.2 Stagionalità

Per analizzare l'andamento stagionale delle presenze turistiche è bene prendere come riferimento gli ultimi dati disponibili pre pandemia. Nel 2019, osservando le presenze su base mensile nei due ambiti turistici si possono notare delle differenze. Per ATL del Cuneese si verifica un picco nel periodo estivo, mentre per ATL Langhe Monferrato Roero si registra una stagione turistica più lunga, che copre il periodo aprile-novembre, con le presenze più consistenti nei mesi di luglio, settembre e ottobre (fig. 6).

Figura 6. *Presenze per mese (2019)*

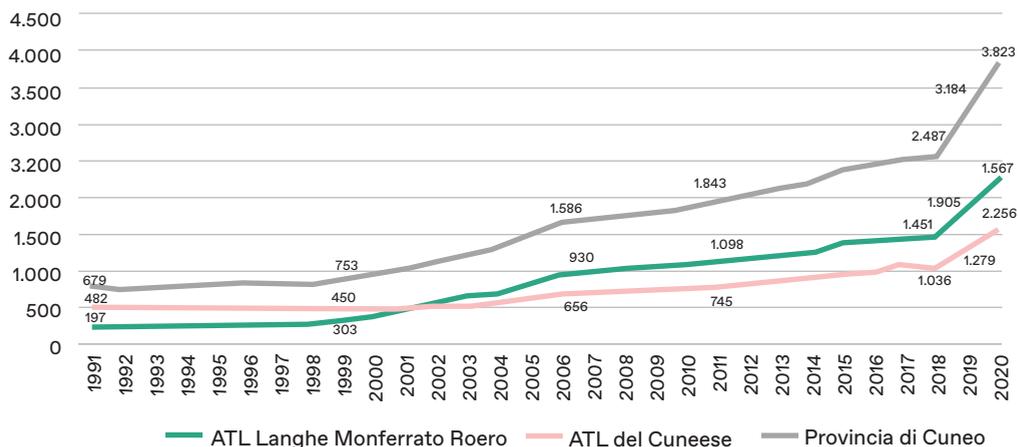


Fonte: elaborazione degli autori su dati Sistema Piemonte.

2.1.3 Ricettività turistica e mercati

Il numero di strutture ricettive alberghiere ed extralberghiere, dal 1991 al 2020, è cresciuto in provincia di Cuneo. Le strutture sono più che quintuplicate, con un forte incremento soprattutto per quanto riguarda l'area ATL Langhe Monferrato Roero. In entrambi gli ambiti si nota una marcata crescita nel periodo 2018-2020 (fig. 7).

Figura 7. Numero strutture – serie storica (1991-2020)



Fonte: elaborazione degli autori su dati Sistema Piemonte.

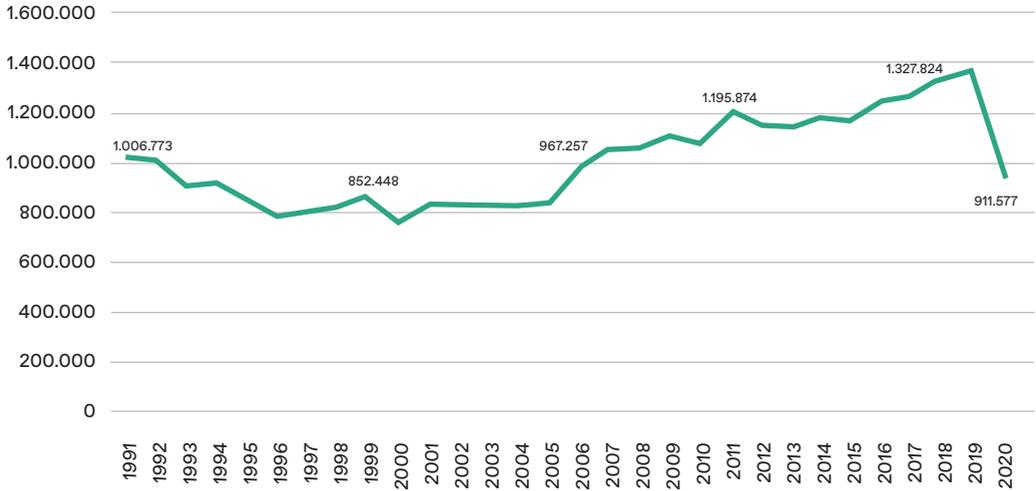
L'Italia rappresenta, per la provincia di Cuneo, il principale mercato turistico di riferimento. Analizzando le presenze di turisti italiani, si nota come queste presentino un *trend* negativo fino agli anni 2000, per poi invertire la direzione fino al 2019, toccando il picco di 1.379.483. Nel corso del 2020, la riduzione di presenze italiane nella provincia di Cuneo è stata del 33,92% (fig. 8).

Per quanto riguarda le presenze di turisti stranieri, dal 2000 i principali mercati di riferimento per l'intera provincia risultano essere la Germania, la Francia e la Svizzera (compreso anche il Liechtenstein). Prendendo come riferimento l'anno 2019, abbiamo nell'ordine: Svizzera (compreso il Liechtenstein), Germania, Francia, Paesi Bassi, Stati Uniti d'America, Regno Unito, Belgio, Norvegia e Austria. Da evidenziare come le presenze dei norvegesi sono aumentate notevolmente soprattutto nel 2006, presumibilmente grazie alle Olimpiadi invernali di Torino.

Nel corso del 2020, le difficoltà nell'attraversare i confini nazionali si sono manifestate in maniera differente da Paese a Paese. Confrontando il 2019 con il 2020, le presenze norvegesi sono diminuite del 95,40%, le americane del 91,34%, le austriache del

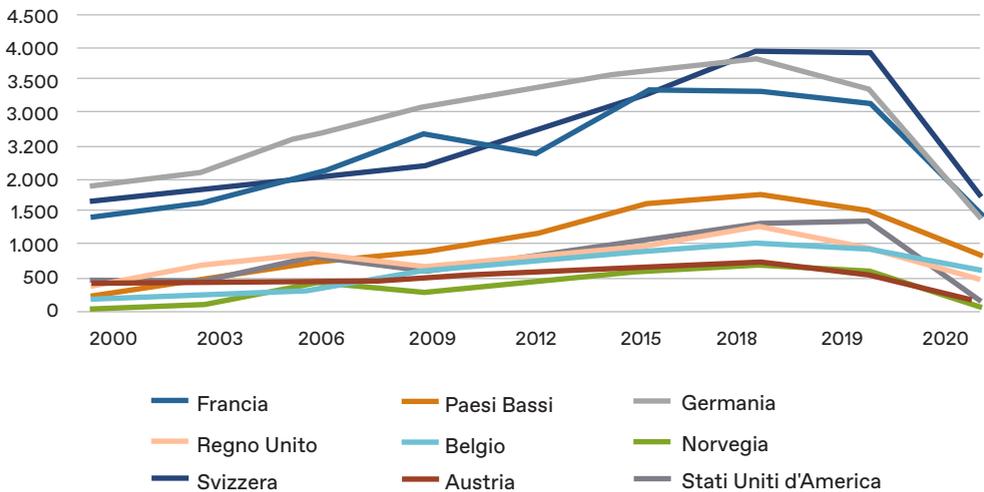
80,32%, le tedesche del 59,98%, le svizzere del 56,56%, le francesi del 55,53%, le inglesi del 50,40%, quelle dei Paesi Bassi del 45,74% e le belghe del 33,35% (fig. 9 e tab. 3).

Figura 8. Presenze mercato italiano in provincia di Cuneo – serie storica (1991-2020)



Fonte: elaborazione degli autori su dati Sistema Piemonte.

Figura 9. Presenze mercato estero in provincia di Cuneo – serie storica (1991-2020)



Fonte: elaborazione degli autori su dati Sistema Piemonte.

Tabella 3. Presenze mercato estero in provincia di Cuneo – serie storica (2000-2020)

	2000	2003	2006	2009	2012	2015	2018	2019	2020
Francia	56.110	65.866	82.281	107.577	95.186	133.590	132.533	126.213	56.133
Paesi Bassi	7.660	16.863	28.487	35.321	46.100	63.835	71.001	60.382	32.157
Germania	75.207	84.621	107.385	123.406	136.557	145.411	153.891	135.793	54.340
Regno Unito	14.094	26.537	33.168	26.688	31.793	39.183	51.119	37.158	18.432
Belgio	6.811	7.547	13.080	23.753	30.291	35.835	40.028	36.035	24.018
Norvegia	791	3.233	16.781	11.097	19.199	24.098	26.553	23.206	1.068
Svizzera	66.074	73.317	81.822	87.861	112.587	131.820	159.043	158.183	68.718
Austria	17.017	16.014	16.740	19.380	21.853	24.441	28.690	22.781	4.483
Stati Uniti d'America	16.241	18.747	31.252	24.631	33.179	41.678	52.710	54.289	4.701

Fonte: elaborazione degli autori su dati Sistema Piemonte.

2.2 Il punto di vista degli *stakeholder*: analisi delle interviste qualitative

↳ Macro aree

In questo capitolo vengono riportati i principali aspetti emersi dalle interviste fatte ad alcuni *stakeholder* della provincia di Cuneo. I risultati sono stati elaborati e suddivisi in sei macro aree:

- contesto;
- casi di successo;
- politiche di sviluppo;
- investimenti;
- progetti per il turismo;
- visione futura.

La provincia di Cuneo annovera numerosi soggetti che si occupano dell'organizzazione e della promozione del territorio, ma per poter elaborare una strategia turistica in ottica outdoor è di fondamentale importanza ascoltare e confrontarsi con i principali *stakeholder*. Infatti, tali soggetti vivono in prima persona le tematiche legate al territorio e possono fornire preziose informazioni, oltre che una percezione reale e obiettiva delle dinamiche legate direttamente o indirettamente al settore turistico.

Ventuno soggetti, in rappresentanza delle unioni montane, dei parchi naturali, dei GAL, delle organizzazioni di promozione turistica e delle diverse categorie economiche, sono stati intervistati telefonicamente o tramite videochiamata nei mesi di settembre-ottobre 2019 (Allegato 2).

2.2.1 Contesto

La provincia di Cuneo è un territorio che presenta una varietà morfologica e ambientale importante: zone montuose si alternano a quelle collinari e pianeggianti, con la presenza di parchi e riserve naturali, fattori che concorrono allo sviluppo e alla pratica di attività outdoor quali trekking, *bike*, uscite a cavallo, sci alpinismo, arrampicata e altre minori.

Dall'analisi delle interviste sono emersi tre aspetti basilari su cui focalizzare l'attenzione per uno sviluppo della destinazione outdoor.

↳ Internazionalizzazione dei flussi turistici

Il primo è legato all'internazionalizzazione dei flussi turistici: la presenza di turisti stranieri, provenienti soprattutto dall'Europa centrale e settentrionale, è sempre più significativa, anche se non distribuita in modo uniforme. Esistono realtà, come la Valle Maira, dove addirittura alcune attività sono gestite direttamente da stranieri, tedeschi in particolare, mentre altre zone registrano poche presenze straniere.

↳ Mobilità

Il secondo aspetto, anch'esso strettamente connesso ai processi di internazionalizzazione in atto, è legato alla mobilità: la provincia di Cuneo è terra di confine e la maggior parte degli intervistati ha evidenziato le difficoltà nei trasporti, soprattutto per i turisti stranieri. Sono presenti i valichi transnazionali, che sicuramente andrebbero resi più agibili, così come la rete ferroviaria e le attività dell'aeroporto di Levaldigi. Resta da completare la tratta Asti-Cuneo, importante arteria autostradale.

↳ Nuovo turista-tipo

Il terzo e ultimo aspetto è quello riguardante il cambiamento del turista-tipo rispetto al passato, sia come provenienza (un tempo i turisti erano principalmente italiani o regionali), sia come tempo di permanenza (ridottosi notevolmente), sia anche per l'esigenza di una maggiore qualità dell'offerta turistica. Come ha dichiarato un intervistato: «non c'è più un turismo di massa, ma c'è una massa di turisti che va intercettata». Il turista ricerca più qualità, autenticità e semplicità: vuole immedesimarsi nella vita dei residenti, è attento all'ambiente e apprezza luoghi integri e incontaminati. In altre parole, come ha affermato un amministratore del territorio: «il turista moderno cerca esperienze che abbiano senso per la sua esistenza». Per lui «acquistare un prodotto vuole dire portarsi a casa un pezzo delle emozioni provate durante la vacanza». Questa trasformazione, tuttora in atto, ha reso necessari importanti investimenti sia da parte del settore pubblico che da parte degli imprenditori turistici. Tra questi ultimi non mancano realtà virtuose che hanno saputo cogliere questi cambiamenti (strutture ricettive, attività di noleggio e di accompagnamento, ecc.) potenziando le loro strutture, dando avvio a un processo di formazione continua legato soprattutto alla conoscenza delle lingue e allo sviluppo di competenze professionali e di accoglienza del turista. Infatti, come ha espresso un altro amministratore durante l'intervista: «il primo ufficio turistico dovrebbe essere il residente quindi il panettiere, il negoziante, l'albergatore, ecc.».

Considerando queste premesse, gli intervistati hanno sottolineato la necessità di attirare il turista straniero, importante *target* per il turismo della zona. Accanto a indubbi punti di forza che caratterizzano il territorio provinciale non mancano, però, alcune criticità su cui lavorare.

2.2.2 Casi di successo

Considerando le valli e le zone montane periferiche della provincia di Cuneo, si registra una buona vivacità economica con l'apertura e/o il recupero di aziende agricole, che si occupano anche della trasformazione di prodotti lattiero caseari, oltre alle attività di agricoltura e di allevamento la cui importanza storica è legata agli usi e ai costumi del territorio. Altre aziende sono strettamente connesse al settore turistico: agriturismi, rifugi, trattorie, b&b, campeggi, attività di noleggio/vendita di attrezzature sportive, organizzazioni per attività di accompagnamento durante escursioni e uscite in bicicletta.

Lo sviluppo del turismo, come messo in evidenza nei paragrafi precedenti, oltre agli investimenti di carattere pubblico e privato, ha favorito inevitabilmente la nascita di una rete di attività economiche, evidenziando alcuni elementi che garantiscono il successo dell'attività: *in primis*, la capacità di fare alleanze e contratti di rete nella forma di consorzi, cooperative, presidi Slow Food. Spesso si tratta di imprese avviate da giovani, che, dopo aver seguito un percorso di formazione e/o esperienze all'estero, tornano sul territorio per sperimentare quanto appreso. Queste figure dispongono di buona volontà, di intraprendenza, di perseveranza, di spirito imprenditoriale; sono in grado di rispondere ai nuovi bisogni dei turisti e di cogliere le opportunità del mercato dove altri non riescono.

Due intervistati hanno riassunto con queste parole le caratteristiche vincenti di questi imprenditori: «sono in grado di unire tradizione e innovazione», «dando autenticità al giusto prezzo».

2.2.3 Politiche di sviluppo e investimenti

I progetti sui quali si sono incentrati gli investimenti delle pubbliche amministrazioni riguardano principalmente il settore turistico e quello agricolo, con la creazione e la sistemazione di itinerari turistici fruibili a piedi e/o in *mountain bike*, la realizzazione di ciclovie, la valorizzazione del patrimonio enogastronomico e culturale, la costituzione di associazioni fondiarie per la gestione del patrimonio boschivo, gli incentivi alla nuova imprenditorialità e alla creazione di reti d'impresa a supporto di itinerari turistici, la riqualificazione del paesaggio e del patrimonio architettonico.

↳ Strumenti di finanziamento

I finanziamenti sono avvenuti principalmente attraverso i seguenti strumenti:

- il PSR (2014-2020) per il miglioramento della competitività del settore agricolo, per garantire una gestione sostenibile delle risorse naturali e per promuovere azioni per il clima, oltre che per raggiungere uno sviluppo territoriale equilibrato delle economie e delle comunità rurali, compresa la creazione e il mantenimento di posti di lavoro;
- i GAL che, tramite i Piani di Sviluppo Locale, perseguono lo sviluppo e l'innovazione delle filiere del turismo sostenibile, della valorizzazione del patrimonio architettonico e paesaggistico diffuso e l'accesso ai servizi essenziali;
- l'Interreg ALCOTRA (2014-2020), il programma europeo di cooperazione transfrontaliera che si prefigge di migliorare sia la qualità di vita delle popolazioni sia lo sviluppo dei territori e dei sistemi economici e sociali transfrontalieri attraverso una cooperazione che coinvolga l'economia, l'ambiente e i servizi ai cittadini;
- le fondazioni;
- i finanziamenti da parte delle amministrazioni locali.

2.2.4 Progetti per il turismo

Nel corso degli ultimi anni sono stati sviluppati numerosi progetti da parte delle amministrazioni per la valorizzazione, in ottica turistica, del patrimonio naturale, culturale e storico. Sono state realizzate importanti opere di sistemazione dei sentieri e delle ciclovie per escursioni a piedi e in bicicletta. Meritano di essere citati, in modo particolare, i lavori che hanno visto la collaborazione tra più soggetti, anche stranieri, e che quindi hanno una ricaduta su più territori. Citiamo in particolare i progetti PI-Ter Terres Monviso, Pluf!, Veloviso: si tratta di iniziative di cooperazione transfrontaliera legate al programma europeo Interreg ALCOTRA (2014-2020). Come ha ricordato un amministratore – «le valli confinanti con il territorio francese hanno una tradizione lunghissima di collaborazione perché terre limitrofe e per il fatto che Cuneo è stata terra di emigrazione verso la vicina Francia»– le relazioni sono consolidate e, soprattutto quando si parla dei rapporti tra i parchi naturali, sono percepite in modo positivo e hanno prodotto buoni risultati. Non mancano difficoltà, legate ai rapporti interpersonali, ma sono aspetti su cui si può lavorare e migliorare per l'ottenimento di vantaggi reciproci.

Altri progetti riguardano più valli del territorio delle Terre del Monviso come il M.O.V.E., la Ciclovia della Pietra, l'Outdoor D'Oc.

La provincia di Cuneo ha un territorio che, per la sua morfologia, attira, inoltre, diversi motociclisti, un *target* con una buona capacità di spesa ma con qualche criticità, che richiede una visione organizzativa condivisa a livello amministrativo. Inoltre, come già si è detto, la provincia si presta alla pratica del ciclismo sia con il ciclismo da strada che con la *mountain bike*. La presenza

↳ Iniziative di cooperazione transfrontaliera

↳ Infrastrutture e servizi per il cicloturista

di importanti colli, in particolare il Fauniera, sono oggetto di importanti gare amatoriali che richiamano moltissimi appassionati. Per quanto riguarda le infrastrutture e i servizi per i cicloturisti, in provincia esistono aree che hanno già sviluppato una propria rete di percorsi, mentre altre si stanno attrezzando in un'ottica di costante miglioramento. Anche i privati si stanno muovendo in questa direzione, offrendo attività di accompagnamento e di noleggio *bike/e-bike* e *shuttle bus* e adeguando le strutture ricettive in un'ottica *bike friendly*. La vera sfida consiste nell'ultimare i progetti infrastrutturali in corso d'opera e successivamente nel riuscire a integrare tra loro questi percorsi, collaborando con la maggioranza degli attori coinvolti. Come ha riportato un amministratore intervistato «occorre offrire una maggiore attenzione alle necessità del turista *bike*, promuovere il territorio nel suo insieme, puntando alla collaborazione tra gli operatori. Solo così si riuscirà a creare un prodotto turistico interessante a livello internazionale. La vera forza sta nell'intera rete».

Per ulteriori approfondimenti relativi ai progetti messi in atto si veda l'Allegato online²⁴.

2.2.5 Visione futura

Gli investimenti fatti in questi anni e le politiche di sviluppo indicano chiaramente la volontà, da parte della provincia, di sviluppare un turismo in grado di valorizzare il patrimonio architettonico, naturale e culturale. Si tratta di un tipo di turismo legato alla pratica delle discipline outdoor, ma che è altresì in grado di valorizzare gli usi e i costumi della tradizione e i prodotti enogastronomici. Tutto questo senza dimenticare la tutela del territorio e degli ecosistemi più fragili, attraverso uno sviluppo turistico sostenibile e responsabile «capace di migliorare la qualità della vita dei residenti, mantenendo però la genuinità del territorio».

In altre parole, come ha espresso un amministratore, «dobbiamo uscire dalle logiche di sviluppo di una singola attività. Il territorio va vissuto a 360° e quindi ci vuole un approccio multidisciplinare e un'offerta turistica il più completa possibile. Dobbiamo pensarci come un'azienda operante 365 giorni all'anno».

Per raggiungere questi obiettivi, gli amministratori hanno dichiarato che è fondamentale il potenziamento della rete di infrastrutture (come il traforo Armo-Cantarana e la Cuneo-Nizza), «in particolare i due valichi (Maddalena e Colle di Tenda) e il collegamento autostradale Cuneo-Asti». Anche la collaborazione tra gli operatori del territorio è rimarcata come fattore fondamentale per «coordinare e dettare una linea di sviluppo da seguire. Si sta facendo ancora fatica nel fare rete. Mi auguro di vedere concretizzata la capacità di fare rete, che si traduce in strategie condivise e partecipate da tutti». Non mancano riferimenti ai residenti, i veri

24 L'allegato online è raggiungibile al sito www.fondazioneirc.it/index.php/analisi-e-ricerche/quaderni.

protagonisti del territorio, che devono essere aiutati a svolgere le loro attività economiche. Argomenta un amministratore: «il mio più grande auspicio è quello di riuscire a rendere più facile l'accesso ai bandi europei e al credito in generale. I giovani hanno le idee e le capacità ma hanno bisogno dei finanziamenti per far partire nuove iniziative». C'è chi si spinge oltre desiderando «una zona franca sopra i 500 metri di altezza, per favorire le attività economiche di chi opera in montagna».

Concludendo, «se non ci sarà il presidio del territorio non saremo in grado di diminuire il *gap* rispetto ad altre località turistiche più blasonate, oltre a non essere in grado di offrire tutta quella serie di servizi di cui il turista ha bisogno».

2.2.6 Conclusioni

Dall'analisi delle interviste agli *stakeholder* – Presidenti e Direttori dei parchi, GAL, Unioni montane, Parco fluviale e ATL di riferimento dell'area cuneese – emerge chiaramente la percezione di come il territorio provinciale abbia le potenzialità per proporsi come destinazione outdoor. Molti progetti legati alla realizzazione di infrastrutture, rivolte ai *trekker* e ai *biker* sono già stati realizzati, utilizzando principalmente risorse derivanti dai GAL tramite PSL, dal PSR e dai fondi europei Interreg ALCOTRA. Non mancano criticità, che possono essere superate in particolar modo attraverso una maggiore sinergia tra tutti gli operatori del territorio e il potenziamento delle infrastrutture viarie esistenti.

2.3 Il *sentiment* del territorio: analisi dei questionari strutturati

2.3.1 Metodo di analisi e obiettivi conoscitivi

Durante l'estate 2019 è stato elaborato e distribuito un questionario online a una selezione di attori territoriali individuati a partire da un confronto con la Fondazione CRC e le due ATL operanti nel territorio cuneese. Sono stati inviate circa 600 e-mail con annesso questionario, con un tasso di risposta del 50%, pari a 300 questionari.

Il questionario è stato progettato per verificare la percezione, da parte degli attori impegnati nel turismo e nelle amministrazioni, delle prospettive, delle potenzialità e delle criticità riguardanti il turismo outdoor. I progetti di sviluppo turistico devono, infatti, poter contare su risorse, competenze e finanziamenti, ma è anche importante che vi sia un'atmosfera creativa e feconda, una predisposizione diffusa e condivisa a impegnare le risorse (umane, economiche, culturali) in una prospettiva di sviluppo comune.

↳ Questionario

↳ Prospettive di sviluppo

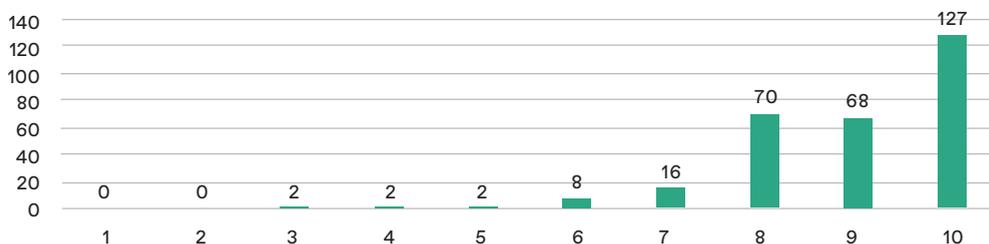
Il turismo outdoor, così come qualsiasi altro prodotto turistico territoriale, richiede, da parte degli attori dell'offerta, una convinta adesione, non solo di facciata, che possa favorire l'adozione di scelte strategiche in una direzione precisa e, dall'altra, la disponibilità di un impegno serio da parte degli attori locali, che spinge e trascina il territorio in una certa direzione. In assenza di un sentimento positivo verso la prospettiva di sviluppo proposta legata al turismo outdoor, i buoni propositi, magari anche sostenuti da una volontà politica, rischiano di restare tali e di non tradursi in scelte operative che vanno attuate giorno per giorno dagli attori locali. Un'ipotesi di sviluppo turistico richiede gambe e cuore, che solo gli imprenditori e gli attori turistici possono garantire.

2.3.2 Le potenzialità del turismo outdoor

La netta maggioranza di chi ha risposto al questionario ritiene che il territorio della provincia di Cuneo abbia grandi potenzialità di sviluppo del turismo outdoor. Oltre il 40% sostiene che la provincia Granda meriti un 10, almeno in termini di potenzialità. Un dato nettissimo, forse addirittura esagerato nella sua dimensione, che rischia di essere fuorviante e che potrebbe generare l'illusione che un'età dell'oro del turismo sia imminente e che vi siano enormi opportunità negli anni a venire (fig. 12).

Figura 12. *Percezione della potenzialità di sviluppo del turismo outdoor*

1. Pensando al territorio della provincia di Cuneo da 1 (per niente) a 10 (moltissimo), quante potenzialità ha lo sviluppo del turismo outdoor?



Fonte: elaborazione degli autori su dati questionario online.

Nei territori turistici capita frequentemente di imbattersi in operatori del turismo che sono convinti di avere enormi potenzialità di sviluppo e che serve, in fondo, solo un'adeguata promozione della destinazione per innescare il contagio benefico del passaparola per attrarre turisti.

Il turismo, in realtà, richiede ben altro che la semplice promozione: se anche un territorio (e probabilmente il Cuneese è tra questi) avesse una potenzialità significativa di sviluppo, in mancanza di

una condivisione di una chiara linea strategica da parte della comunità imprenditoriale, tale da conferire forza e consistenza al prodotto turistico, il potenziale resterebbe tale e rischierebbe, peraltro, di creare un senso di frustrazione se non si trasforma in valore reale.

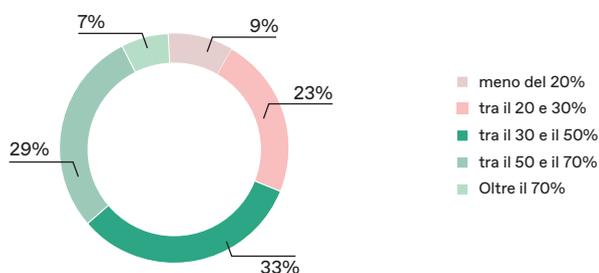
Certo, il potenziale è importante, perché può mobilitare gli operatori, ma è altrettanto fondamentale comprendere correttamente la sua effettiva articolazione, perché non riguarda indifferentemente tutto il territorio, ma si concentra in determinate aree. La distribuzione del potenziale in provincia di Cuneo non è uniforme ed è importante che vi sia, da parte dei decisori e degli operatori, piena consapevolezza di ciò, anche per guidare gli interventi e gli investimenti verso quei luoghi e quelle realtà che ne sono effettivamente dotati.

2.3.3 Outdoor e domanda

La seconda domanda del questionario indagava quale fosse, nella percezione dei protagonisti del territorio, l'effettiva percentuale di turisti che scelgono il Cuneese per svolgere attività legate all'outdoor. Le risposte sono piuttosto distribuite: un terzo degli intervistati sostiene che i turisti dell'outdoor sono tra il 30 e il 50% del totale, il 23% dice che sono tra il 20 e il 30% e il 28% pensa che siano tra il 50 e il 70%. È interessante capire come mai in un territorio vi sia una tale varianza di risposte (fig. 13).

Figura 13. Percezione di turisti che scelgono la provincia di Cuneo per praticare attività outdoor

2. Secondo Lei, fatto 100 il totale delle presenze turistiche della provincia di Cuneo, quanti sono i turisti che vengono per svolgere un'attività outdoor (come bicicletta, trekking, arrampicata, ecc.)?



Fonte: elaborazione degli autori su dati questionario online.

↳ Diverse identità turistiche

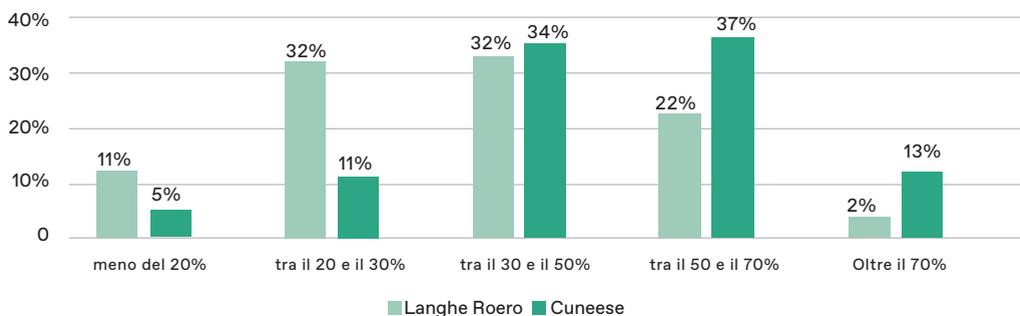
Il motivo principale risiede nel fatto che il territorio, in realtà, non è omogeneo nella sua vocazione di offerta e le due aree turistiche principali (l'area collinare delle Langhe e l'area montana delle Alpi) hanno diverse identità turistiche, almeno nella percezione degli operatori turistici che vi operano.

Confrontando le risposte espresse nelle due principali aree turi-

stiche della provincia, corrispondenti ai confini delle due ATL, emergono significative differenze nella distribuzione delle frequenze. Gli operatori del Cuneese ritengono che la provincia abbia una frequentazione outdoor molto più significativa rispetto alla percezione dei colleghi delle Langhe. Come emerge dal grafico sottostante, il 13% degli operatori dell'area cuneese pensa che i turisti outdoor della provincia siano oltre il 70%, mentre solo 2 operatori su 100 delle Langhe pensano che siano una percentuale così alta (fig. 14).

Questo grafico racconta bene un dato che ci accompagnerà anche nelle fasi successive della ricerca e con il quale è necessario confrontarsi per effettuare valutazioni strategiche di sviluppo e investimento. Nella parte alpina del territorio, semplificando, i turisti sono in maggioranza attivi e interessati a esperienze in natura, mentre nelle Langhe sono una minoranza rispetto ai turisti legati ad altre motivazioni, in particolare all'enoturismo.

Figura 14. Percezione di turisti che scelgono la provincia di Cuneo per praticare attività outdoor per area



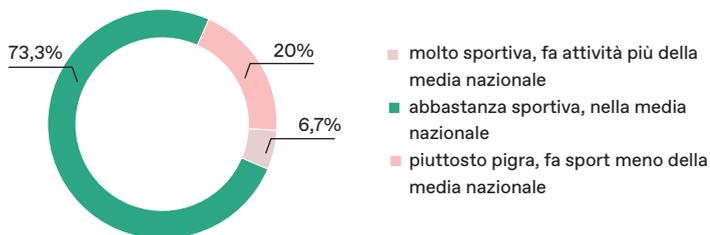
Fonte: elaborazione degli autori su dati questionario online.

2.3.4 Outdoor e attitudine territoriale allo sport

La terza domanda aveva come obiettivo quello di comprendere la percezione, tra gli intervistati, di quale sia l'attitudine allo sport da parte degli abitanti della provincia di Cuneo. Stando alle risposte, l'autopercezione dei cuneesi non rivela una particolare predisposizione allo sport o almeno non superiore alla media nazionale. Il dato è interessante perché permette di capire come il territorio – almeno nelle percezioni di chi vi abita – sia vissuto da parte dei residenti e se si possa riscontrare un'atmosfera sportiva nelle città, nelle montagne e nelle valli della provincia (fig. 15).

Figura 15. Attitudine allo sport degli abitanti della provincia di Cuneo

3. Secondo lei, la popolazione locale mediamente è:



Fonte: elaborazione degli autori su dati questionario online.

↳ Sportività del turismo

Per incentivare particolari forme di turismo, in questo caso il turismo outdoor, non basta infatti solo sviluppare servizi specifici per l'utenza turistica, ma è importante che vi sia una buona attitudine anche da parte della popolazione residente. Oggi il turista è alla ricerca di luoghi vivi, vitali, nei quali potersi immergere e nei quali stabilire un contatto positivo con la comunità locale. È importante che le strade percorse in bicicletta da un turista lo siano anche dagli abitanti del luogo, perché al turista straniero piace incontrare gruppi di locali che faticano sulle stesse salite: dà un'idea di comunità, di vicinanza, di appartenenza e permette di sentirsi, magari anche per pochi giorni, parte di un luogo, un gruppo, una comunità.

Siamo nel campo delle attività di vacanza e del tempo libero, che in alcuni casi richiedono fatica, ma sono soprattutto legate al piacere e alla passione. Un luogo turistico deve rimandare a questa idea, deve saper tramettere la gioia della vacanza, la spensieratezza del tempo liberato del lavoro, la leggerezza dell'evasione.

Ogni anno *Il Sole 24 Ore* pubblica un rapporto sullo sport nelle province italiane²⁵, che prende in esame diversi indicatori che descrivono sia la disponibilità di infrastrutture, ma anche la frequenza con cui gli abitanti svolgono attività sportive. La ricerca permette di comprendere la sportività dei diversi territori italiani e di capire quanto essi siano dotati degli strumenti indispensabili per costruire un'offerta turistica di valore. La risposta da parte degli intervistati rispecchia la posizione in classifica della ricerca redatta dal *Sole 24 Ore*: Cuneo risulta posizionata al cinquanta-cinquesimo posto, con gli indicatori principali leggermente al di sotto della media nazionale.

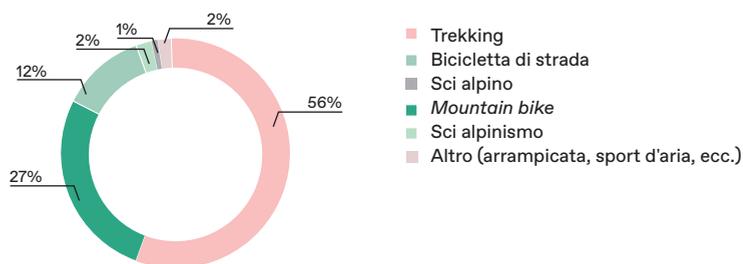
²⁵ Per maggiori dettagli, si consulti il sito dedicato alla classificazione delle province italiane sulla base del loro indice di sportività: www.lab24.ilsole24ore.com/indiceSportivita/index.php

2.3.5 Segmenti di offerta del turismo outdoor

La quarta domanda indagava la percezione delle potenzialità di sviluppo di specifici segmenti di offerta del turismo outdoor. La disciplina che avrebbe, secondo gli attori intervistati, maggiori possibilità di sviluppo è il trekking, seguita dalla *mountain bike* e dalla bicicletta di strada (fig. 16).

Figura 16. Disciplina sportiva con più potenzialità di sviluppo

4. Se dovesse dire una disciplina che secondo lei più di altre ha potenzialità di sviluppo in provincia di Cuneo, quale sarebbe?



Fonte: elaborazione degli autori su dati questionario online.

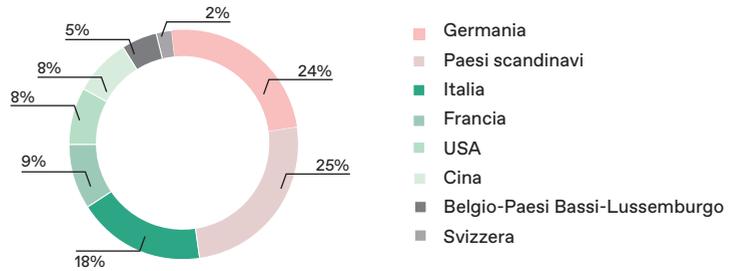
Altre discipline importanti, come lo sci alpino o lo sci alpinismo o gli sport d'acqua, avrebbero minori possibilità di sviluppo. Ma se lo sci alpino è certamente un prodotto maturo, che tra l'altro dovrà affrontare grandi incognite come il cambiamento climatico, l'invecchiamento della popolazione e il cambiamento della fruizione della montagna invernale, l'altra disciplina invernale, ovvero lo sci alpinismo, sta conoscendo un piccolo *boom* di appassionati. Le Alpi cuneesi potrebbero avere delle buone carte da giocare in virtù del fatto che hanno caratteristiche del tutto uniche a livello paesaggistico, che le rendono molto apprezzate da parte degli appassionati. Certamente, però, lo sci alpinismo non è un fenomeno di massa e, per quanto sia in crescita, rimane una nicchia rispetto ad altri prodotti. Ancora una volta, tuttavia, è interessante comprendere il punto di vista di chi vive e opera nel territorio per capire, in prospettiva, quali potrebbero essere i filoni di sviluppo su cui puntare. Se il territorio non crede a un certo prodotto o lo considera poco appetibile e interessante, è più difficile costruire una vera mobilitazione da parte degli attori territoriali attorno a esso.

2.3.6 Outdoor e domanda internazionale

La quinta domanda esaminava i potenziali di crescita dei mercati turistici principali della destinazione, sempre secondo gli operatori raggiunti dall'indagine (fig. 17).

Figura 17. Percezione relativa alla crescita dei mercati

5. Secondo lei, quali mercati cresceranno di più nel territorio cuneese nei prossimi tre anni?



Fonte: elaborazione degli autori su dati questionario online.

Sono soprattutto due i mercati con il maggiore potenziale: il primo è il mercato tedesco, già presente in maniera significativa nelle statistiche turistiche del Cuneese. L'altro osservato speciale è la Scandinavia: i Paesi nordici stanno scoprendo il territorio cuneese e i tassi di crescita che si registrano sono i più alti tra tutti i mercati presenti. Gli scandinavi stanno scoprendo la provincia di Cuneo sicuramente per l'enogastronomia, ma anche, in misura crescente, per l'offerta attiva alpina. Per il 18% il mercato più importante del turismo cuneese, ovvero l'Italia, potrebbe tornare a crescere significativamente nei prossimi tre anni. L'altro mercato storico, la Francia, sembrerebbe aver perso dinamismo, tanto che soltanto il 9% per cento del campione lo vede come protagonista nei prossimi anni.

L'8% sostiene che sarà la Cina la sorpresa nei prossimi anni: il Paese del momento con tutta probabilità sarà il protagonista del turismo internazionale per molti anni a venire²⁶.

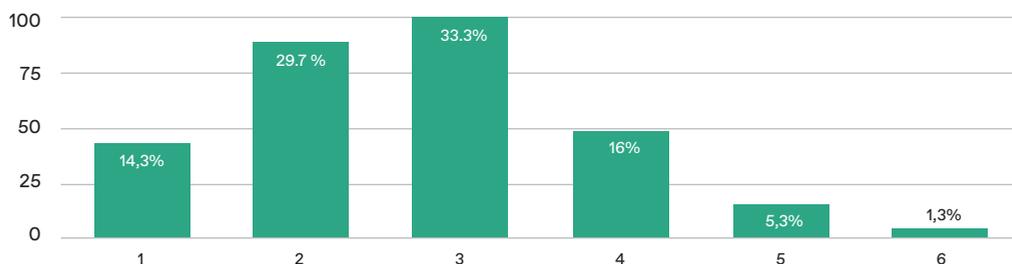
²⁶ La pandemia in atto sta avendo pesanti ripercussioni sui flussi turistici internazionali, ma la domanda cinese continuerà a sostenere parte importante dell'industria turistica europea nei prossimi anni.

2.3.7 Il valore aggiunto del turismo outdoor

La seconda parte del questionario proponeva alcune affermazioni di cui valutare il grado di accordo da parte dei rispondenti (da 1, totalmente in disaccordo, a 6, totalmente in accordo). La sesta domanda era volutamente provocatoria e mirava a capire se, dal punto di vista del territorio, il valore aggiunto del turismo outdoor era comparabile o addirittura superiore a quello dell'altro protagonista del turismo cuneese, ovvero il turista enogastronomico (fig. 18).

Figura 18. *Percezione relativa al valore aggiunto del turismo outdoor*

6. Nel Cuneese il valore aggiunto del turismo outdoor (quanto spendono i turisti in servizi e prodotti) è mediamente maggiore del turismo enogastronomico.



Fonte: elaborazione degli autori su dati questionario online.

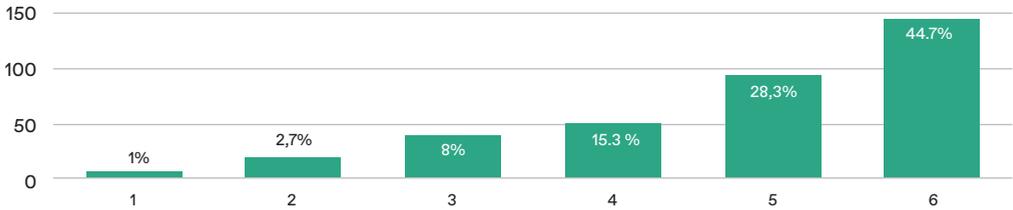
↳ Potenzialità naturali e paesaggistiche

Gli attori intervistati si esprimono in disaccordo con l'affermazione, e solo una minima parte (poco più del 6%) ritiene che il turista appassionato di outdoor abbia una capacità di spesa e produca un impatto economico superiore a quella del turista appassionato di cibo e di vino.

La domanda successiva proponeva una sorta di comparazione con altre destinazioni leader del turismo attivo outdoor dell'arco alpino, come la Valle d'Aosta, il Trentino o il Tirolo. Si conferma quanto già espresso nelle risposte alla prima domanda: la provincia di Cuneo avrebbe risorse territoriali abbondanti, che le permetterebbero di rivaleggiare con altri luoghi di maggiore notorietà e maggiore frequentazione turistica. Anche questo è un dato interessante che rivela una grande fiducia nel proprio potenziale attrattivo (fig. 19).

Figura 19. Percezione relativa alle potenzialità naturali/paesaggistiche

7. La provincia di Cuneo ha risorse naturali e paesaggistiche all'altezza di altre realtà affermate del turismo alpino (come Valle d'Aosta, Trentino, Tirolo, ecc.)



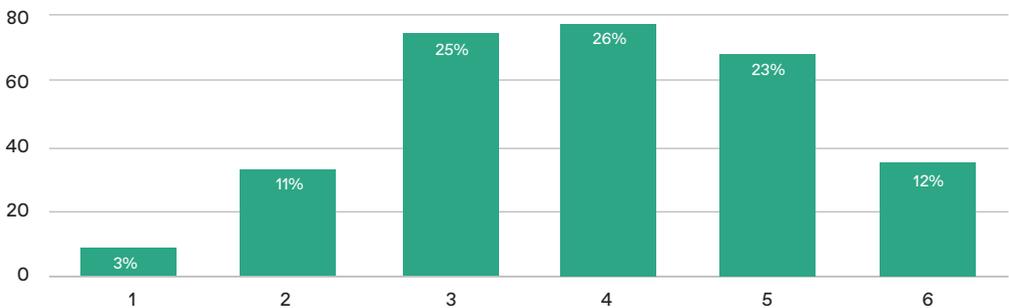
Fonte: elaborazione degli autori su dati questionario online.

↳ Capacità imprenditoriali

Nella prima domanda del questionario si indagava il potenziale oggettivo di risorse outdoor, ma sappiamo che le risorse, da sole, non bastano per creare sviluppo e per generare effetti positivi del turismo. Serve anche la capacità degli operatori di riconoscere il valore giacente nel territorio e nel paesaggio e di trasformarlo in un prodotto, riconoscibile e acquistabile dal cliente, attraverso l'adozione di processi di marketing evoluto (fig. 20).

Figura 20. Percezione relativa alle capacità imprenditoriali della provincia

8. Nel territorio della provincia di Cuneo sono presenti competenze e capacità imprenditoriali di buon livello, adatte alle sfide della competizione turistica contemporanea.



Fonte: elaborazione degli autori su dati questionario online.

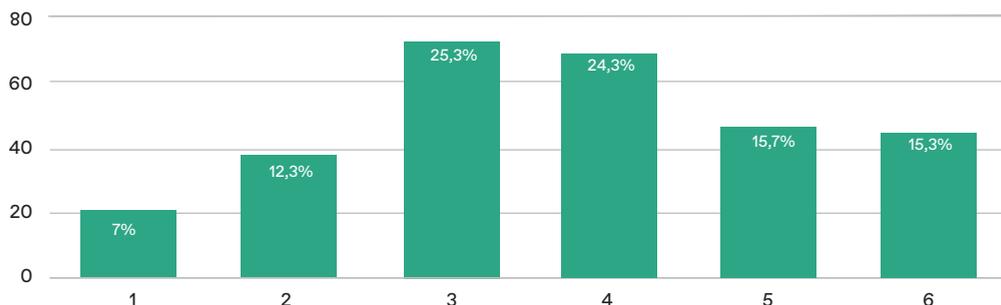
C'è questa competenza tra gli operatori? Siamo pronti come destinazione ad affrontare il turismo degli anni '20 del nuovo secolo? L'autopercezione è tutto sommato positiva e solo una minoranza del campione nutre dei dubbi rispetto all'effettiva capacità degli imprenditori di affrontare le novità dirompenti del turismo, mentre la maggioranza degli intervistati tende a considerare questo territorio capace di sfide elevate.

2.3.8 L'accessibilità del territorio

Un altro elemento chiave per lo sviluppo turistico è rappresentato dall'accessibilità e dalla distanza della destinazione dai maggiori bacini di domanda.

Figura 21. *Percezione relativa all'accessibilità della provincia di Cuneo*

9. Il maggiore problema della provincia di Cuneo è l'accessibilità e la distanza dai grandi bacini di domanda turistica.



Fonte: elaborazione degli autori su dati questionario online.

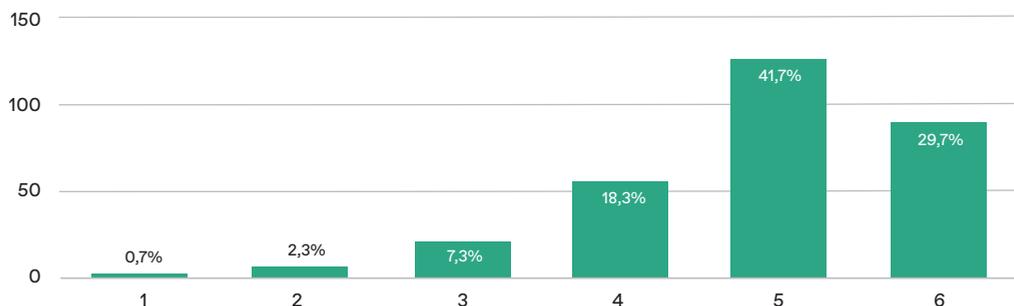
È questo un tema ricorrente nelle analisi in diverse realtà territoriali: l'accessibilità è un bene che non è mai sufficiente, se ne vorrebbe sempre di più. Nel Cuneese circa il 30% del campione ritiene questo punto come uno dei limiti per lo sviluppo turistico locale. Interessante però è notare che circa la metà delle risposte si colloca su posizioni mediane (valori 3 e 4), ossia più caute, e che circa il 20% degli intervistati non lo considera un problema. L'accessibilità turistica è forse un argomento complesso, che si situa fuori dal perimetro di azione diretta degli operatori turistici (fig. 21).

2.3.9 Turista outdoor e soddisfazione

Se il territorio cuneese è ricco di bellezza e di opportunità nascoste, probabilmente chi ne viene a conoscenza per la prima volta ne resta colpito e vive un'esperienza positiva. Le risposte alla decima domanda parlano chiaro e confermano che un turista che arriva la prima volta vive effettivamente un'esperienza superiore alle aspettative (fig. 22).

Figura 22. Percezione relativa alla scoperta del territorio

10. Il turista che "scopre" il territorio (che viene cioè qui per la prima volta), normalmente vive un'esperienza superiore rispetto alle aspettative.



Fonte: elaborazione degli autori su dati questionario online.

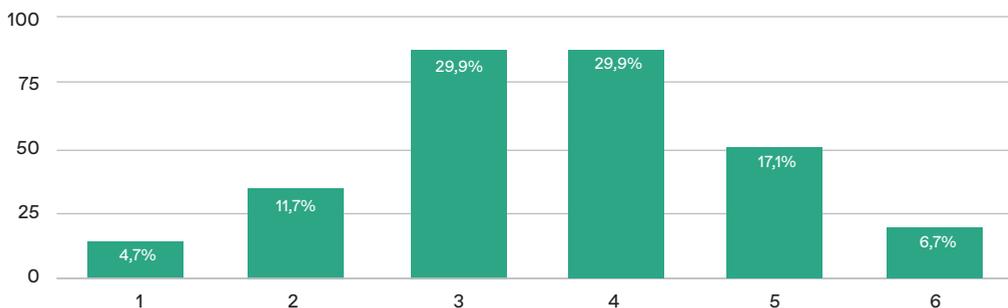
Sarebbe interessante comprendere se il superamento delle aspettative dipenda da un'esperienza altamente positiva o da basse aspettative iniziali da parte del turista. Probabilmente deriva da entrambi questi elementi. In ogni caso, questo è un dato positivo e incoraggiante, perché sia che le aspettative siano basse sia che l'esperienza sia positiva, si tratta comunque di un territorio che crea soddisfazione nell'ospite, che è il patrimonio di reputazione più importante per una destinazione turistica, poichè produce passaparola. L'importante è riuscire a garantire qualità dell'esperienza e soddisfazione anche a coloro che ritornano sul territorio per la seconda o la terza volta e riuscire così a fidelizzare il turista.

↳ Disponibilità e varietà di offerte outdoor

L'undicesima domanda chiedeva un'opinione sulla disponibilità e varietà di tour, attività ed esperienze outdoor nel territorio provinciale. La distribuzione delle frequenze di risposta alla domanda presenta i valori mediani (in corrispondenza del valore 3 e 4) identici (89 risposte). È difficile interpretare un dato di questa natura, perché può testimoniare effettivamente una situazione di medietà (l'offerta di tour ed esperienze non è né alta né bassa), oppure una scarsa conoscenza da parte degli intervistati riguardante questo tema specifico (fig. 23).

Figura 23. Percezione relativa all'offerta di tour e esperienze outdoor

11. L'offerta di tour ed esperienze outdoor nel territorio provinciale è ricca e varia.



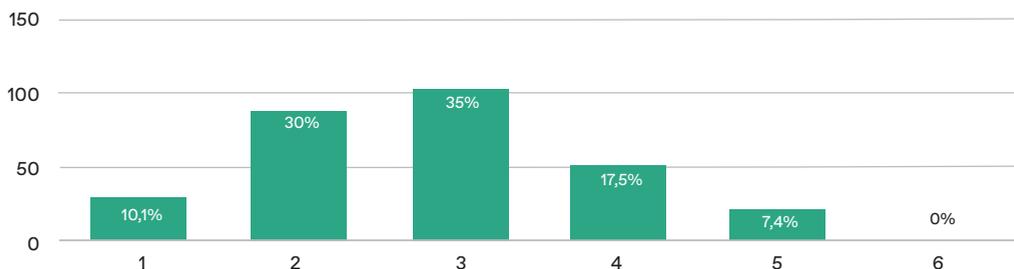
Fonte: elaborazione degli autori su dati questionario online.

↳ Potenzialità di sviluppo

La dodicesima è una domanda che si potrebbe definire di controllo e che conferma quanto già risposto nella prima parte del questionario: c'è ancora molto da fare per trasformare il territorio in una vera destinazione outdoor e liberarne il potenziale (fig. 24).

Figura 24. Percezione relativa allo sviluppo del turismo outdoor

12. Le potenzialità del turismo outdoor nella provincia di Cuneo sono già ampiamente valorizzate dall'offerta attuale.



Fonte: elaborazione degli autori su dati questionario online.

2.3.10 La qualità dei servizi di accoglienza, accessibilità e mobilità turistica

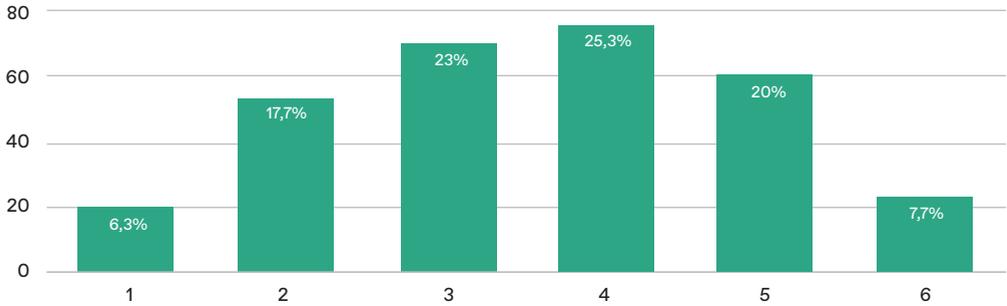
↳ Qualità dei servizi

La tredicesima domanda ritorna sul tema della qualità dell'accoglienza turistica per capire se essa sia all'altezza della domanda internazionale, che ha tendenzialmente aspettative piuttosto alte in termini di servizi. Anche in questo caso le risposte si concentrano nei valori mediani, ma la media è spostata verso l'area dell'accordo. L'offerta sarebbe abbastanza pronta per i visitatori

europei, anche se c'è della strada da fare per rendere il sistema di accoglienza pienamente appropriato per accogliere una clientela internazionale ed esigente (fig. 25).

Figura 25. Percezione relativa al livello dei servizi di accoglienza

13. La qualità dei servizi di accoglienza (hotel, ristoranti, trasporti, ecc.) è di un livello adeguato alla domanda europea.



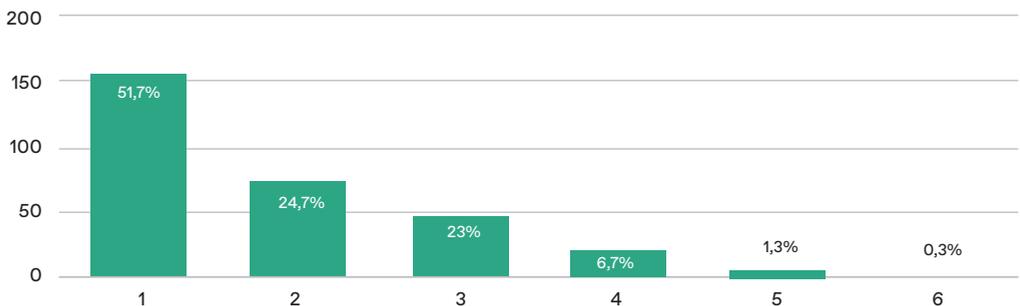
Fonte: elaborazione degli autori su dati questionario online.

La mobilità

La mobilità turistica è un argomento della massima importanza per la competitività delle destinazioni turistiche e in futuro diventerà una variabile cruciale per lo sviluppo sostenibile del turismo. È interessante osservare la distanza tra la situazione esistente e quella auspicata nelle due domande successive. La mobilità turistica attualmente risulta decisamente sottostimata rispetto a quanto sarebbe necessario, secondo il campione (fig. 26).

Figura 26. Percezione relativa alla facilità di spostamento con mezzi pubblici

14. Gli spostamenti con il trasporto pubblico nelle aree turistiche della provincia sono agevoli sia d'inverno che d'estate.

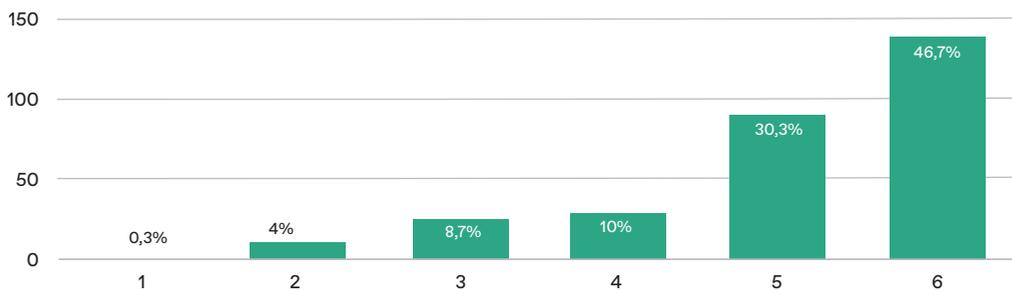


Fonte: elaborazione degli autori su dati questionario online.

Ma, come risulta evidente nelle risposte alla domanda successiva, la mobilità è indispensabile per lo sviluppo turistico. Qui si crea uno spazio potenzialmente enorme per intervenire, anche se, un po' come visto precedentemente, la mobilità è un bene sempre scarso, sempre in difetto, perché ogni operatore e ogni turista vorrebbe avere un servizio personalizzato, continuo e possibilmente *frictionless*, facile e fluido (fig. 27).

Figura 27. Percezione relativa all'importanza della mobilità interna in ottica turistica

15. La mobilità interna all'ambito territoriale è una questione chiave per lo sviluppo del turismo.



Fonte: elaborazione degli autori su dati questionario online.

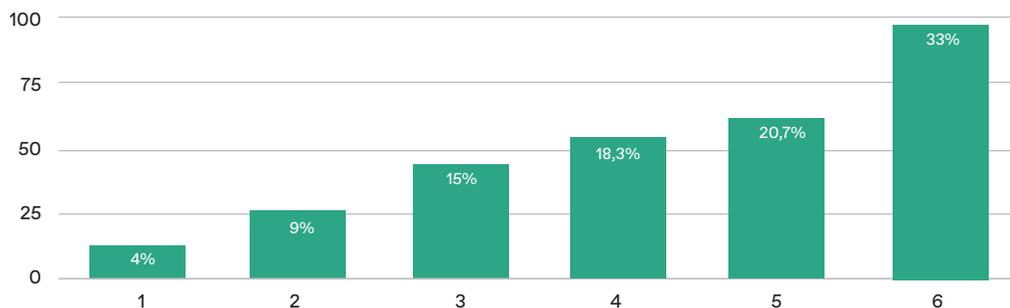
D'altro canto, l'impegno economico richiesto per sviluppare servizi di mobilità turistica, soprattutto laddove non ci sono numeri e frequenze significative, è ingente e fuori dalla portata dei privati, che non trovano interesse nell'investire in un mercato poco remunerativo, ma anche del pubblico, che privilegia le esigenze di mobilità dei residenti a quelle dei turisti.

↳ Accessibilità

A proposito di accessibilità, l'infrastruttura chiave, almeno per certe destinazioni, è l'aeroporto. Per la maggioranza degli intervistati il potenziamento dell'aeroporto di Cuneo è una priorità. Si conferma quanto detto prima: l'accessibilità non è mai abbastanza e, anche se esiste un importante aeroporto a circa un'ora di distanza da Cuneo, nello specifico Torino, un aeroporto locale è considerato un'infrastruttura prioritaria (fig. 28).

Figura 28. Percezione relativa al potenziamento dell'aeroporto di Cuneo

16. Il potenziamento dell'aeroporto di Cuneo è una priorità per lo sviluppo turistico.



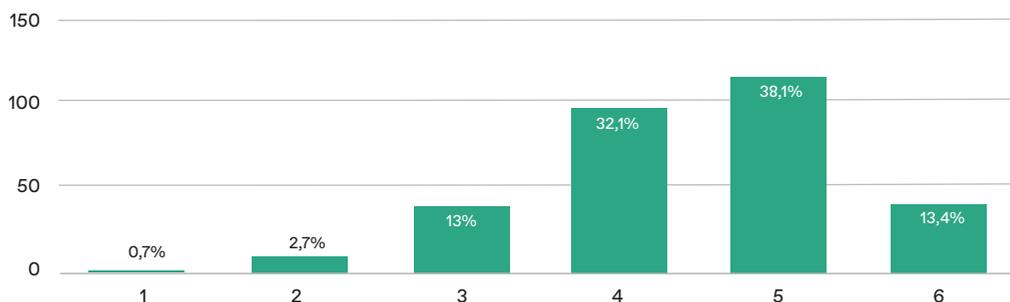
Fonte: elaborazione degli autori su dati questionario online.

↳ Stato di salute del turismo cuneese

Torna, nella domanda 17, la verifica dell'autopercezione da parte degli operatori, della situazione turistica locale e si conferma che il turismo a Cuneo è in salute, ma sempre con buoni margini di miglioramento e sviluppo (fig. 29).

Figura 29. Percezione relativa allo stato di salute del turismo cuneese

17. Il settore turistico del cuneese negli ultimi anni dimostra di essere in salute.



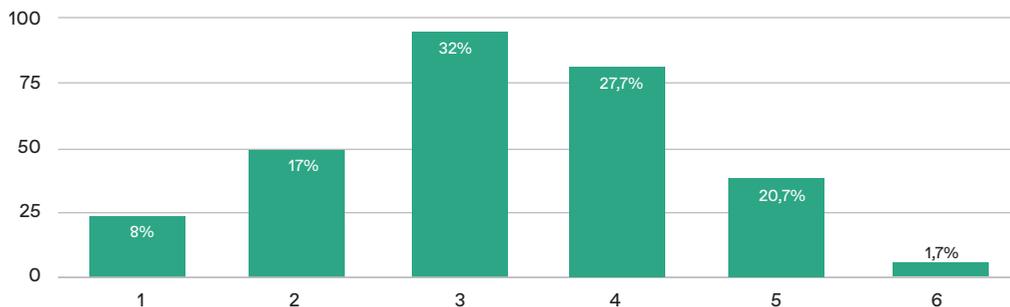
Fonte: elaborazione degli autori su dati questionario online.

↳ Presenze online

Oggi per essere appetibili e competitivi nel mercato turistico è indispensabile una solida presenza sulla rete. Di questo parleremo diffusamente nel prossimo capitolo, ma alla domanda se l'offerta di turismo outdoor sia ben posizionata su internet, gli intervistati esprimono riserve (fig. 30).

Figura 30. Percezione relativa al posizionamento su internet

18. L'offerta outdoor della provincia di Cuneo è ben posizionata su internet.



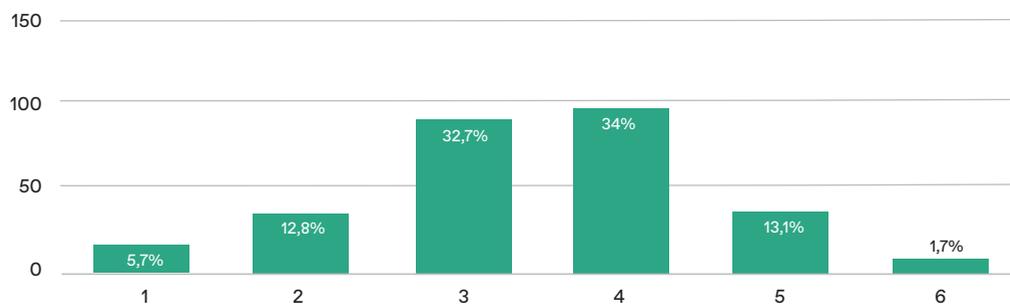
Fonte: elaborazione degli autori su dati questionario online.

↳ Sostenibilità ambientale

Il tema della sostenibilità ambientale non poteva mancare nell'analisi del punto di vista del territorio. A tal proposito abbiamo chiesto quanto corrisponda alla realtà l'affermazione secondo la quale la sostenibilità è presente in modo adeguato nelle politiche di sviluppo del turismo outdoor. Le risposte alla domanda 19 si concentrano in questo caso nei punti mediani e le frequenze di risposta si avvicinano a una distribuzione normale. Si tratta per certi aspetti di una "non risposta", di cui si possono dare diverse interpretazioni (fig. 31).

Figura 31. Percezione relativa alla presenza della sostenibilità nelle politiche di sviluppo del turismo outdoor

19. La sostenibilità attualmente è presente in modo adeguato nelle politiche di sviluppo del turismo outdoor.



Fonte: elaborazione degli autori su dati questionario online.

In parte ciò può derivare dal fatto che la sostenibilità sia moderatamente presente nelle politiche di sviluppo del turismo outdoor, ma potrebbe anche dipendere dalla difficoltà da parte degli operatori di indicare come si traduca concretamente il concetto di sostenibilità nella pratica operativa. Essa può riguardare la gestione della mobilità, le politiche di incentivazione pubbliche all'imprenditoria green privata, pratiche di risparmio energetico e tanto altro.

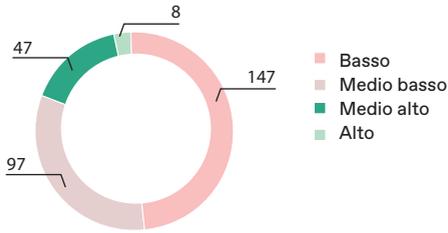
2.3.11 La valutazione del livello di sviluppo dei prodotti di turismo outdoor

↳ Livello attuale di sviluppo

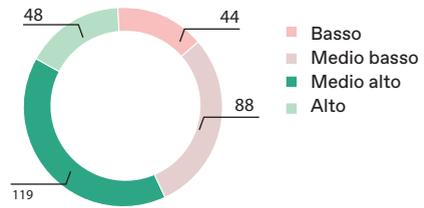
L'ultima domanda del questionario chiedeva di esprimere una valutazione sul livello attuale di sviluppo di alcune discipline dell'outdoor. Si evince in modo immediato che molte attività hanno ancora un basso livello di sviluppo. Il dato può anche in questo caso essere letto con almeno due chiavi di lettura. I bassi livelli di sviluppo possono voler significare potenzialità ancora inesprese, ma possono anche voler dire che le diverse discipline outdoor abbiano oggettivamente poche possibilità di crescita. È interessante confrontare le risposte a questa domanda con le risposte date alla quarta domanda, nella quale veniva chiesto di indicare le discipline con maggiore potenzialità di sviluppo. Il trekking e la *mountain bike* hanno alte potenzialità, con un livello di sviluppo leggermente superiore alle altre discipline considerate, ma in ogni caso lontano da livelli di eccellenza, segno che vi sono ampie possibilità di crescita nelle attività principi del turismo outdoor alpino. Nel territorio cuneese coesistono, infatti, diverse situazioni: accanto a discipline che hanno carenze ambientali e infrastrutturali per una loro pratica soddisfacente e remunerativa (come, per esempio, gli sport d'acqua, vista la mancanza di laghi di dimensioni significative, o il golf, che conta pochi campi), ve ne sono altre che hanno ottime potenzialità, ma che per diverse ragioni non sono pienamente sfruttate (fig. 32).

Figura 32. Valutazione del livello di sviluppo delle discipline outdoor

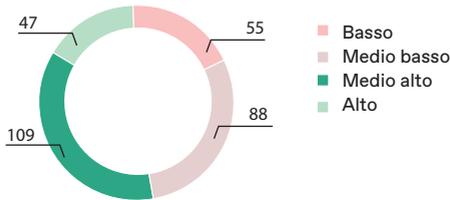
Sport d'acqua (rafting, kayak, torrentismo)



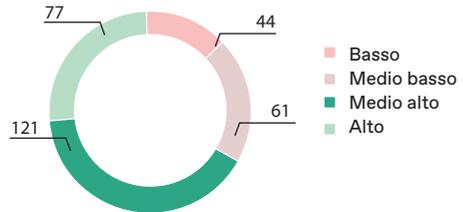
Mountain bike



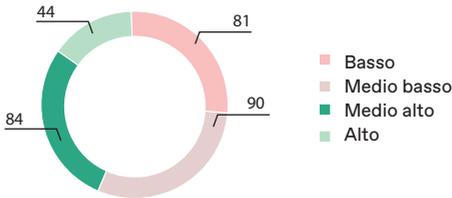
Ciclismo di strada



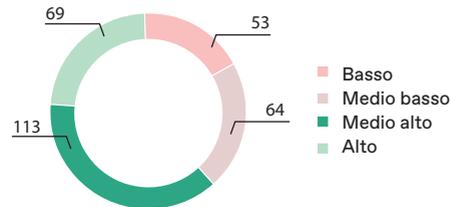
Trekking



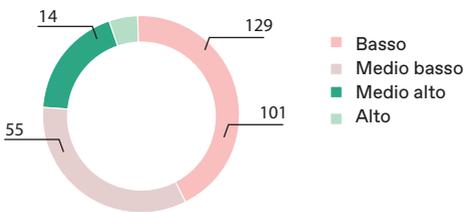
Arrampicata/alpinismo



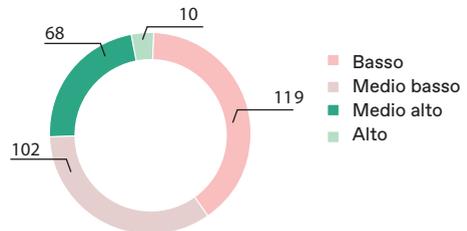
Sci alpino



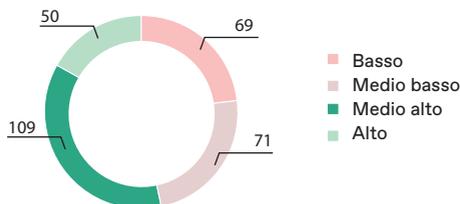
Golf



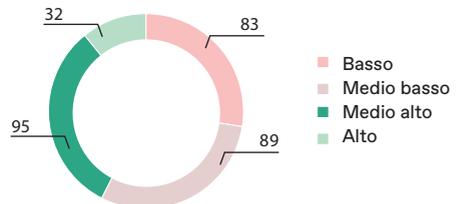
Pesca sportiva



Sci alpinismo



Running (trail, ultratrail, ecc.)



Fonte: elaborazione degli autori su dati questionario online.

2.4 Analisi dei flussi di visita

2.4.1 L'analisi territoriale attraverso la mappatura dei flussi turistici

Per effettuare l'analisi territoriale dei flussi legati all'outdoor, il gruppo di lavoro si è avvalso del metodo SGDM (San Gallen Destination Management Model), sviluppato dall'Università di San Gallo in Svizzera, che consente di definire lo spazio turistico a partire dall'osservazione dell'ospite e del suo comportamento.

Tale metodologia parte dall'idea che è il visitatore a "creare" la destinazione decidendo cosa fare, dove andare, quali servizi utilizzare: dall'osservazione del comportamento del visitatore è possibile costruire una mappa del valore turistico che dà una rappresentazione reale dell'interazione tra l'ospite e i servizi/attrazioni di un territorio. Questo approccio consente di individuare i cosiddetti Flussi Strategici di Visita (FSV) attuali e potenziali, intesi come un'area spaziale definita dal turista, in grado di generare *business* e di importanza strategica. Per disegnare i flussi vengono coinvolti gli operatori dell'offerta turistica territoriale. La tracciatura dei flussi avviene nell'ambito di *workshop* organizzati nei principali luoghi turistici del territorio considerato²⁷.

Le istruzioni per la tracciatura delle mappe vengono impartite all'avvio dei *workshop* e possono essere riassunte in queste quattro domande, a cui i partecipanti devono rispondere per identificare i flussi:

- Chi sono i nostri visitatori? Come li possiamo descrivere?
- Cosa li attrae da noi? Cosa fanno? Quanto spendono?
- Da dove vengono? Dove e come si muovono? Dove si fermano?
- Quando viaggiano, in che periodo visitano il territorio? Quanto tempo si fermano?

In fase di analisi vengono poi messe a sistema le caratteristiche di ogni flusso: attori coinvolti, azioni di potenziamento già effettuate e da effettuare, possibili interventi di promozione, comunicazione e distribuzione delle esperienze turistiche legate a quello specifico flusso. L'obiettivo è restituire al territorio numerose indicazioni di carattere strategico per presidiare i processi di erogazione dei servizi turistici e per sviluppare attività di promozione e commercializzazione di specifiche offerte legate ai flussi turistici.

Nell'ambito del progetto, sono stati realizzati quattro *workshop* nelle zone chiave del territorio (Cuneo, Mondovì, Saluzzo e Alba-Bra): i *workshop* hanno permesso la raccolta di oltre 70 FSV (Flussi Strategici di Visita), attuali e potenziali, relativi all'outdoor, consentendo di costruire una rappresentazione del turismo terri-

↳ Flussi strategici di visita

↳ Identificazione dei flussi

↳ Raccolta di 70 FSV

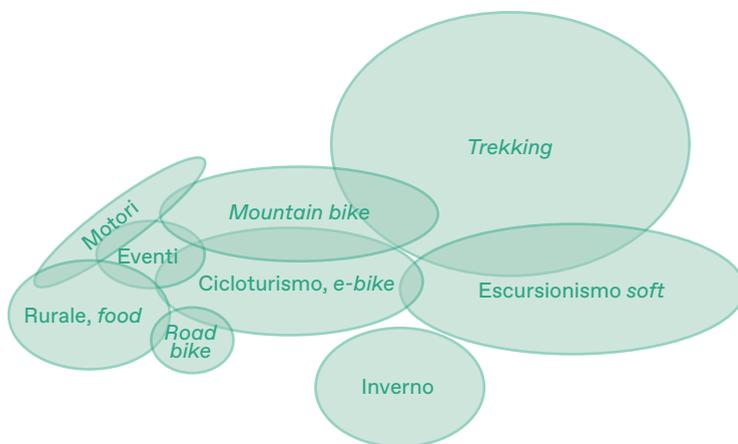
²⁷ Per una presentazione del modello applicato nella presente analisi si veda la pagina dedicata: www.advances-destinationmanagement.com/sgdm. Una rassegna delle principali applicazioni del modello in numerosi contesti di destinazione italiani è presente nel volume *Destination Management (R)evolution. Il Trentino come laboratorio di innovazione turistica (2002-2020)*.

toriale attraverso la messa in comune di conoscenze e informazioni degli attori coinvolti. Per ogni flusso si è cercato di individuare luoghi geografici interessati, risorse e servizi territoriali richiesti dagli ospiti, attori e operatori attivi nella fornitura dei servizi stessi, ma anche livello di maturità, sfide connesse a quel particolare flusso e possibili interventi per migliorare l'esperienza territoriale.

2.4.2 Analisi generale: discipline, tematiche e territori

Un'analisi a livello macro dei flussi ha permesso di individuare una prima tematizzazione per discipline: la maggioranza dei flussi rilevati può essere ricondotto ai due macro insiemi escursionismo *e-bike* (fig. 33).

Figura 33. *Tipologie di flussi mappati*



Fonte: elaborazione degli autori.

A livello numerico emerge una netta prevalenza di flussi legati al trekking e all'escursionismo *soft* (inteso come quell'insieme di attività adatte a tutti e non particolarmente impegnative a livello fisico o in ambiente di alta montagna). A seguire, ritroviamo le discipline legate alla bicicletta (sia su strada che *offroad*), a confermare un *trend* evidente nella ricerca di mercato così come nella consultazione con il territorio condotta nella presente indagine.

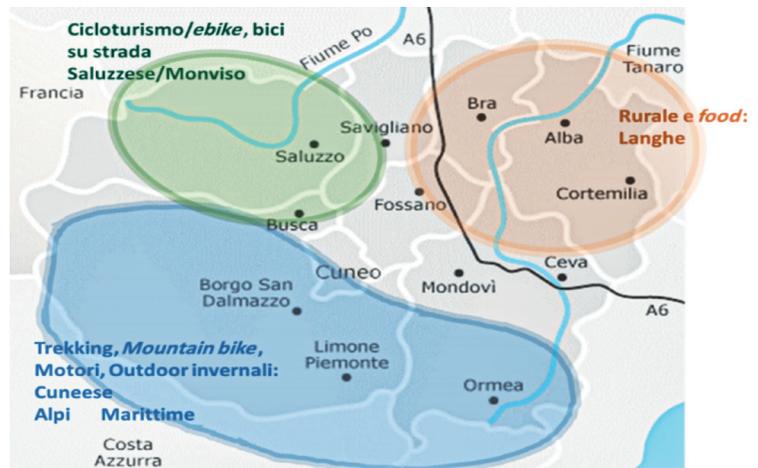
I flussi legati all'*e-bike* sembrano seguire solo in parte le dinamiche delle *mountain bike* muscolari: i flussi confermano che ormai si tratta in gran parte di modalità di fruizione e pubblici diversi, dando origine a esperienze e itinerari nuovi, che non sono l'estensione di precedenti attività con le biciclette tradizionali, ma rappresentano di fatto un nuovo prodotto turistico.

Altri flussi, specialmente nell'area delle Langhe, sono riconducibili a una dimensione rurale ed enogastronomica. I flussi riferiti a questa zona rappresentano l'unico caso di contaminazione tra

food e outdoor rilevato nell'area della provincia di Cuneo. I flussi relativi alle attività invernali sono decisamente più ridotti rispetto a ciclismo ed escursionismo, anche in ragione del fatto che lo sci alpino non è presente, in quanto spesso non viene classificato tra le attività outdoor: si tratta di uno spunto interessante, che conferma come il "mondo sci" sia di fatto un fenomeno a parte con dinamiche proprie e, seppure si tratti del principale traino dell'economia nelle aree montane, di fatto spesso non dialoga con il "sistema montagna", inteso come la serie di attività sportive e ricreative al di là delle piste. È pur vero che diverse attività estive sfruttano in parte la presenza degli impianti: è il caso dell'escursionismo e sempre più spesso della *mountain bike*.

È stato anche possibile ipotizzare una forma di rapporto tra aree geografiche ed esperienze outdoor, nella misura in cui ogni disciplina/esperienza è maggiormente presente, a livello di flussi, in uno dei territori esaminati. Come era prevedibile, nelle valli alpine si concentrano la maggior parte dei flussi legati a trekking, *mountain bike*, motori, outdoor invernali. Il territorio del Saluzzese presenta diversi flussi legati al ciclismo su strada, grazie principalmente a passi alpini celebri, come il Colle dell'Agnello, e alla vicinanza in linea d'aria con le Langhe, che fa di Saluzzo una tappa per i tour organizzati (quasi esclusivamente dall'estero) che dalla Francia si muovono verso l'attrattiva della terra dei vini. Le Langhe ospitano, infatti, flussi tematizzati sul *food&wine* che si unisce all'outdoor come motivazione principale. Va rimarcato come la motivazione di carattere enogastronomico manca quasi totalmente nei flussi che interessano il resto del territorio provinciale (fig. 34).

Figura 34. Aree geografiche e flussi di visita



Fonte: elaborazione degli autori.

2.4.3 Analisi di dettaglio: le categorie di flussi e le caratteristiche a livello locale

Un'analisi dettagliata dei flussi ha permesso di individuare, per ogni categoria, le caratteristiche attuali e gli aspetti da migliorare in ottica di sviluppo del prodotto. Di seguito vengono approfondite le principali "famiglie" di flussi outdoor.

Il trekking

Le aree maggiormente coinvolte sono le valli alpine cuneesi (Stura, Grana, Vermenagna), mentre la Valle Maira rappresenta un *unicum* per aver sviluppato un proprio modello di turismo *slow*. Generalmente si tratta di flussi di escursionisti esperti che effettuano itinerari mediamente impegnativi e tour multitappa. Tra i tour rappresentati si contano, fra gli altri, il giro del Marguareis nelle Alpi liguri, il giro del Mercantour e del Monviso, che coinvolgono anche il versante francese, e numerosi percorsi anche tecnici, che utilizzano alcuni rifugi come base di partenza per attività "a raggiera" in una zona di interesse. Sono numerosi gli esempi di rifugi che offrono punti d'appoggio sia per la stagione invernale – per lo sci alpinismo e per lo sci di pista – sia per la stagione estiva. Tra i molti, a titolo esemplificativo, si menzionano i rifugi Valasco e Dante Livio Bianco in Valle Gesso e Vallone della Meris, il Meira Garneri in Valle Varaita, i rifugi Viviere e Campo Base di Acceglio nell'alta Valle Maira o il rifugio Dahu in Valle Stura.

↳ Le sfide

Le sfide evidenziate da questi flussi sono di vario ordine, ma riguardano principalmente l'ambito dei servizi e delle infrastrutture: si evidenzia la necessità di migliorare ulteriormente la rete sentieristica e la segnaletica tematica (quindi legata a percorsi specifici di particolare rilievo e impatto esperienziale), lavorare sulla qualità delle strutture ricettive e sviluppare ulteriormente il sistema di ricettività nelle zone montane dove si accolgono la maggior parte di flussi escursionistici e alpinistici, progettare sistemi di collegamenti e trasporti più funzionali. A livello di sviluppo del prodotto si intravede un buon potenziale anche per la corsa in montagna: anche in questo caso si tratta di attività che finora hanno avuto un carattere di spontaneità. Pertanto, lo sviluppo di *running park* dedicati può dare un impulso alla crescita del *trail running* come prodotto turistico complementare al trekking evoluto.

La mountain bike

La famiglia dei flussi legati alla bicicletta può essere articolata in tre categorie: *mountain bike*, cicloturismo/*e-bike* e bicicletta da corsa/da strada.

↳ Sottocategorie

I flussi di *mountain bike* sono a loro volta distinguibili in diverse sottocategorie in base al tipo di mezzo e di percorsi utilizzati:

- 1) flussi legati alla presenza di *bike park*, al cui interno si trovano *trail enduro* e *gravity*, con una preponderanza per il secondo

genere, secondo una logica di *trail building*, che può essere definita di prima generazione, dove la componente discesistica è più accentuata e generalmente si pedala su percorsi serviti da impianti. I *bike park* dell'area cuneese appaiono come dei centri di offerta a sé stanti, corrispondenti quasi sempre ai comprensori invernali e non si rileva la presenza di veri e propri *trail center* intesi come aree dedicate alla MTB con varie zone di *trail* collegate tra loro;

- 2) percorsi naturali, ovvero non creati appositamente per la bicicletta, adatti alla pratica del *cross-country-all mountain*. Si tratta di sentieri che vengono utilizzati anche per l'escursionismo, generando un rischio di conflitto d'uso tra pedoni e *biker*. Alcuni di questi si svolgono su itinerari di ampio respiro, anche a tappe, che vengono percorsi quasi sempre senza l'utilizzo di impianti e/o mezzi di risalita, secondo una modalità legata all'avventura e alla scoperta, con una forte connotazione alpina. A questa categoria appartengono anche i percorsi su strade militari (come, per esempio, una parte della "Via del sale"); anche in questo caso si genera un conflitto d'uso causato dalla contemporanea frequentazione di fuoristrada e *quad*.

Cicloturismo ed e-bike

Si tratta di flussi differenti sia dalla *mountain bike* che dalla *road bike*, in quanto ibridi sia per mezzi usati sia per attività, trattandosi di una fruizione meno tecnica e più turistica. I flussi ci dicono in sostanza che il fruitore della *e-bike* è sempre di più un visitatore che vuole utilizzare il mezzo per vivere il territorio e sempre meno un ciclista che ricorre al mezzo elettrico per fare le medesime cose che faceva con la bici comune.

↳ Bicicletta da strada

La bicicletta da strada appare, in misura minore, nei flussi rilevati: non si ritiene sia dovuto al fatto che è meno praticata, quanto piuttosto alla scarsa gestione di questi flussi da parte del territorio. I flussi raccolti si sviluppano soprattutto nella zona di Saluzzo, in corrispondenza dei viaggi che attraversano alcuni grandi passi alpini, come il Colle dell'Agnello, celebre grazie ai numerosi passaggi del Giro d'Italia e del Tour de France. Il potenziale in questo caso è riferito soprattutto a tour organizzati da *tour operator* internazionali che trasportano appassionati da tutto il mondo a ripercorrere le salite mitiche dei giri. Dal lavoro emerge che il grado di maturità di questi flussi è molto basso, stando a significare che sono ancora in una fase embrionale di sviluppo, con un grande potenziale inespresso.

↳ Le sfide

Le sfide evidenziate dai flussi *bike* consistono essenzialmente di tre tipologie: 1) lo sviluppo di infrastrutture dedicate alla *mountain bike*, specialmente *trail* ed *enduro* (un'evoluzione dei *bike park* verso un *concept* più attuale e un allargamento della rete di *trail*, non solo dipendente dagli impianti di risalita), ma anche rete ciclabile e percorsi "ibridi" come le strade bianche che stanno vedendo l'esplosione del fenomeno *gravel*; 2) il miglioramento della

segnaletica e dell'informazione sul territorio, sia per la *mountain bike* che per il cicloturismo; 3) il potenziamento dei servizi: accoglienza e ospitalità dedicate ai *biker*, sistemi di trasporto nelle aree più adatte all'enduro/*gravity*, creare tour specifici per *e-bike* (per esempio, percorsi tematici, tour di lunga percorrenza).

I flussi di visita enogastronomici e le esperienze a tema

Si tratta di flussi che prevedibilmente sono concentrati nell'area delle Langhe, con un maggiore interessamento della Bassa Langa, nonostante l'Alta Langa presenti un terreno particolarmente adatto alla pratica dell'outdoor. Sono flussi in numero limitato e quasi tutti in fase iniziale di sviluppo, a conferma di quanto emerso dall'indagine con gli *stakeholder* territoriali: 1) nella maggior parte della provincia di Cuneo l'elemento enogastronomico non è ancora pienamente sviluppato come prodotto turistico e ancora meno frequentemente abbinato al prodotto outdoor; 2) nella zona delle Langhe l'offerta è, invece, incentrata sull'enogastronomia (i grandi vini e la Fiera del Tartufo di Alba *in primis*) e l'outdoor è ancora marginale, sebbene si stia lavorando per svilupparlo.

↳ Le sfide

Le sfide identificate vanno ovviamente nella direzione di creare un'offerta che risulti realmente sinergica tra il comparto enogastronomico e l'outdoor. La costruzione dell'offerta passa dalla messa in rete dei soggetti appartenenti alle due categorie outdoor ed enogastronomia, supportate da un sistema di servizi che consenta il collegamento tra le due offerte. Per citare un esempio: una segnaletica dedicata o un'app per appassionati di *bike* affinché, percorrendo il territorio, individuino facilmente le principali risorse enogastronomiche presenti o verifichino l'apertura delle cantine, dei ristoranti e dei negozi.

La attività outdoor invernali

Questi flussi si sviluppano soprattutto lungo l'arco alpino che abbraccia la provincia di Cuneo da sud-ovest verso nord e sono distribuiti in modo piuttosto uniforme nelle varie vallate che partono dalle Alpi liguri fino ad arrivare all'area del Monviso. Si tratta di flussi che raramente toccano le principali stazioni sciistiche e si sviluppano maggiormente nelle aree meno infrastrutturate o al limite dei piccoli comprensori. Sono attività *slow*, come le ciaspole o le passeggiate invernali e come lo sci alpinismo che, a seconda di come viene praticato, è classificabile come attività lenta oppure come disciplina ad alto tasso tecnico e atletico.

↳ Ambienti a bassa infrastrutturazione

In generale, l'aspetto che viene evidenziato dai flussi raccolti è la grande varietà di ambienti a bassa infrastrutturazione che si presta alle attività *slow*, che possono comunque andare ad arricchire l'offerta turistica anche delle stazioni sciistiche più affermate (Limone Piemonte, Prato Nevoso, Artesina) che già stanno iniziando ad allargare la proposta legata allo sci con il *freeride* e lo sci alpinismo.

↳ Le sfide

Le sfide più importanti riguardano lo sviluppo di un vero e proprio sistema di offerta outdoor "oltre lo sci", per completare l'offerta invernale basata su di esso e destagionalizzare l'offerta nei territori fuori dai comprensori sciistici.

2.4.4 Linee guida per la progettazione: le piattaforme di prodotto

L'analisi e la categorizzazione dei flussi permettono di formulare delle ipotesi di intervento per lo sviluppo del prodotto outdoor nelle sue varie forme sui diversi territori presi in esame. Si possono, insomma, identificare delle piattaforme di prodotto, ovvero contenitori progettuali entro cui sono organizzate le informazioni rilevanti, gli attori chiave, le azioni prioritarie. Per il prodotto outdoor alpino, discipline *bike* e outdoor *slow* sono state realizzate delle schede di dettaglio relative ai principali prodotti-esperienze (Allegato 2). Ogni scheda contiene le indicazioni ricavate dall'analisi dei flussi: potenzialità, problemi, interventi prioritari e teste di sistema ovvero soggetti coinvolti nella progettualità.

2.5 Analisi del comportamento digitale della domanda

La teoria del *digital marketing* ha da tempo consolidato una netta distinzione del comportamento degli utenti online quando essi utilizzano i motori di ricerca e quando essi sono su piattaforme *social*. Nel secondo caso, le persone utilizzano i loro *account social* per interagire con i collegamenti diretti o indiretti (collegamenti dei loro collegamenti), producendo o fruendo contenuti in larga parte inerenti i loro interessi personali.

↳ Social Media

Da questo punto di vista, aprire l'app di un *social network* sul proprio *smartphone* è un'azione molto simile all'aprire un giornale cartaceo al bar. Quando sfogliamo un quotidiano ci stiamo implicitamente chiedendo «cosa è successo ieri?», mentre quando scorriamo la *news feed* di Facebook ci chiediamo implicitamente «cosa è successo ai miei amici di recente?».

↳ Motori di ricerca

L'utilizzo dei motori di ricerca è, invece, motivato dalla volontà di soddisfare un bisogno informativo molto più preciso. Ogni parola-chiave, o frase-chiave, può rivelare più o meno implicitamente la volontà di venire in possesso di una determinata informazione. "Pesca altura Cuba" digitata sul dominio di Google può rivelare la volontà di raccogliere le prime informazioni su una possibile esperienza di *fishing tourism* nei Caraibi.

Da un punto di vista della strategia di marketing, questa distinzione motori-*social* offre tanto la possibilità di raggiungere la domanda consapevole (motori di ricerca), quanto quella latente (*social media*). L'importanza che ognuna delle due fonti può con-

cretamente rivestire all'interno di un piano marketing è data dai dati analitici iniziali (per esempio, il livello di notorietà della mia offerta, oppure le dimensioni del segmento di fruitori potenziali del mio prodotto). A tal proposito, le prime tre sezioni di questo capitolo si focalizzano sull'analisi della domanda consapevole, mentre l'ultima sezione si focalizza sulla domanda latente.

2.5.1 Ambito di lavoro e metodologia: i dati ricavati da Google

Studiare il comportamento delle persone nei motori di ricerca significa, a ben vedere, analizzare una situazione molto precisa del processo di acquisto.

In questa sezione della ricerca è stato studiato il comportamento degli utenti online sul motore di ricerca Google. Focalizzare le analisi delle ricerche online unicamente su Google è una scelta dettata dal fatto che l'azienda di Mountain View, in questo ambito dell'attività online, detiene stabilmente una quota di mercato che si attesta al 93%²⁸.

Peraltro, gli unici Paesi al mondo in cui Google non ha un netto predominio sono la Russia e la Cina, mercati per ora non considerati *target* del turismo outdoor cuneese.

Dal momento che Google rappresenta il contesto digitale in cui la stragrande maggioranza delle persone residenti nei mercati *target* compie ricerche online, studiare i bisogni che sottendono tali ricerche significa, di fatto, compiere un'analisi della domanda attraverso un campione particolarmente esteso e rappresentativo.

Lo studio dei bisogni dei consumatori, delle percezioni e delle considerazioni che i potenziali consumatori hanno di una marca o di un prodotto (comprese le destinazioni turistiche), è una delle azioni preliminari e più importanti di ogni strategia di marketing. Studi di questo tipo contribuiscono a definire il cosiddetto posizionamento di una marca o di un prodotto, cioè la posizione che la marca occupa nella mappa mentale dei consumatori, in relazione ai loro bisogni e alle posizioni occupate dai concorrenti.

La tecnica utilizzata per compiere detto studio è la cosiddetta *keyword analysis*, di norma utilizzata come fase preliminare alla successiva definizione di operazioni volte a migliorare la visibilità di determinate pagine web in relazione a specifiche ricerche effettuate dagli utenti (SEO, *search engine optimization*).

Nell'ambito di questa ricerca, invece, la medesima tecnica è servita a raccogliere informazioni utili al posizionamento della nostra destinazione e alle dimensioni dei segmenti di domanda *target*. In ragione di ciò, sono stati utilizzati solo alcuni risultati tipici delle *keyword analysis*, quali la creazione di liste di parole chiave che, seppure con termini diversi, esprimono tutte interesse per il prodotto oggetto dell'analisi e i volumi di ricerca mensili realizzati da

↳ Il contributo strategico della *keyword analysis*

28 Per approfondimenti visitare il sito <https://www.evemilano.com/guide-seo/motori-di-ricerca/>

ogni singola parola-chiave in un determinato mercato nazionale.

Dal punto di vista tecnico-operativo della raccolta dati, la presente ricerca si è avvalsa degli strumenti di Semrush, azienda leader a livello globale nella *search marketing intelligence*. I risultati prodotti da Semrush si riferiscono a una media mensile delle ricerche totali effettuate da persone su Google in ogni Paese. Grazie a Semrush, è possibile avere elenchi di 10.000 parole chiave diverse e dei relativi volumi di ricerche per ognuna di esse, così come delle parole chiave più utilizzate dalle persone in ogni Paese.

Le misurazioni sono state effettuate attraverso lo strumento *Keyword Magic Tool* di Semrush con settaggio “corrispondenza generica”: in questo modo, data una singola parola-chiave (per esempio “Langhe”) sono state individuate le parole-chiave più utilizzate contenenti la parola-chiave selezionata e ne è stato misurato il volume di ricerca medio mensile in ogni mercato nazionale *target*. In alcuni casi è stata anche effettuata misurazione con settaggio “correlata”, che individua e misura parole chiave diverse nella forma ma simili nell’intenzione (per esempio *e-bike* vs bicicletta elettrica).

↳ Le rilevazioni

Sono state effettuate circa 340 rilevazioni (nel periodo ottobre-novembre 2019) tramite *semrush.com* aventi come oggetto tre ambiti di ricerca: Langhe e prodotti di turismo outdoor nelle Langhe; singole località delle Langhe; approfondimenti su prodotto-località.

Ciascun elemento di ogni ambito è stato rilevato nei diversi mercati *target*. L’ambito Langhe è stato analizzato per 14 mercati. Per gli altri ambiti, ci si è concentrati sui mercati *target* prioritari: Svizzera, Germania, Francia, Italia.

↳ La ricerca “Langhe” nei mercati *target*

Vengono sotto riportati i dati relativi alle ricerche contenenti il termine “Langhe” nei 14 mercati nazionali *target* secondo quanto definito dalle ATL del Cuneese (tab. 4). La colonna “numero kw” riporta la somma delle diverse parole-chiave utilizzate dagli utenti per effettuare ricerche nelle quali è presente il termine “Langhe”. La colonna “ricerche mensili” riguarda, invece, la somma delle singole ricerche mensili effettuate su ogni singola parola-chiave. I dati relativi al “numero di parole-chiave” forniscono indicazioni interessanti relativamente al livello di conoscenza che il singolo mercato *target* ha delle Langhe. Un’ampia varietà di parole-chiave (contenenti il termine “Langhe”), utilizzate dagli utenti per raccogliere online informazioni sul territorio, suggerisce infatti che il pubblico costituito da tali utenti conosca, e quindi cerchi, una più o meno notevole varietà di elementi dell’offerta del nostro territorio. I “volumi totali delle ricerche” forniscono informazioni utili sul numero di persone che ogni mese effettua ricerche su Google inerenti le Langhe e, quindi, evidentemente, danno conto delle dimensioni dei diversi segmenti della domanda potenziale (di ogni mercato nazionale).

Tabella 4. Parola chiave “Langhe” nei mercati target

Mercato	Numero kw	Ricerche mensili	Volumi escursionismo	Volumi running	Volumi roadbike	Volumi MTB	Volumi downhill	Volumi e-bike	Popolazione	Popolazione/volume tot.
Italia	9.407	146.510	390	0	180	300	0	220	60.000.000	410
Germania	253	5.900	60	0	0	0	0	0	83.000.000	14.068
Svizzera	77	3.960	0	0	0	0	0	0	8.500.000	2.146
Francia	211	4.510	0	0	0	0	0	0	67.000.000	14.856
Austria	20	410	0	0	0	0	0	0	8.800.000	440.000
Belgio	91	2.140	0	0	0	0	0	0	11.400.000	5.327
Danimarca	103	2.330	0	0	0	0	0	0	5.600.000	2.403
Spagna	136	1.890	0	0	0	0	0	0	47.000.000	24.868
Paesi Bassi	137	2.740	0	0	0	0	0	0	17.000.000	6.204
Norvegia	118	2.610	0	0	0	0	0	0	5.000.000	1.916
Russia	34	510	0	0	0	0	0	0	144.500.000	283.333
Svezia	129	3.120	0	0	0	0	0	0	10.000.000	3.205
Regno Unito	220	4.610	0	0	0	0	0	0	66.500.000	14.425
Stati Uniti	643	19.680	0	0	0	0	0	0	327.000.000	16.616

Fonte: elaborazione degli autori su dati Semrush²⁹.²⁹ www.semrush.com/

Di seguito, riportiamo gli elementi più importanti che emergono da questa analisi:

- **I mercati più ampi.** La colonna “ricerche mensili” ci fornisce indicazioni molto dirette su quali sono i mercati nazionali che producono, in termini assoluti, le maggiori ricerche sulle Langhe. Da questo punto di vista l’Italia vale ben sette volte il secondo classificato, gli Stati Uniti, seguiti a notevole distanza da Germania, Regno Unito e Francia.
- **Penetrazione in Scandinavia.** La classifica cambia nettamente quando i volumi di ricerca assoluti vengono rapportati alle popolazioni residenti in ogni mercato. La colonna popolazione/volume totale ci dice ogni quanti cittadini residenti viene fatta una ricerca sulle Langhe. È un dato che descrive il livello di penetrazione del *brand* nel contesto nazionale. Da questa prospettiva l’Italia si conferma al primo posto, seguita da Norvegia, Svizzera, Danimarca e Svezia.
- **Componente outdoor scarsa.** Il confronto tra i volumi di ricerca totali e le componenti di ricerche riferite a ogni specifica attività outdoor riporta una situazione netta: le attività outdoor non sono tra i bisogni informativi che gli utenti cercano di soddisfare attraverso le ricerche correlate alle Langhe. Solo in Italia (e con una piccola eccezione in Germania) si sviluppano ricerche, e peraltro in volumi assai ridotti, che contemplano termini sportivi outdoor con “Langhe”.
- **Possibili sinergie.** L’analisi delle singole parole chiave utilizzate e dei relativi volumi mensili di ricerca sviluppati da ognuna di esse nei diversi mercati *target* fa emergere un fatto chiaro: il termine “Langhe” è essenzialmente associato al tema dell’enogastronomia, come peraltro già emerso dall’analisi dei flussi realizzata con il metodo SGDM.

Nella stragrande maggioranza dei casi è il prodotto enogastronomico a prevalere sulla componente territoriale. “Langhe” sembra, quindi, essere un *brand* di prodotto commerciale più che di prodotto turistico.

L’attenzione è poi stata focalizzata su 17 singole località del territorio, selezionate in collaborazione con le ATL e analizzate anche in questo caso secondo termini e volumi di ricerca su Google utilizzati nei diversi mercati *target* di Italia, Francia, Svizzera e Germania. Si evidenziano i risultati aggregati ottenuti da 85 singole ricerche effettuate tramite i *tool* di analisi di Semrush (tab. 5).

➤ La ricerca dei territori in Svizzera, Germania, Francia, Italia

Tabella 5. Come sono cercate su Google le località del Cuneese

LUOGO	Svizzera		Germania		Francia		Italia	
	Volume generale	% Gen-Outd. outdoor						
Acceglio	200	0	390	0	850	0	8.650	0
Alpi Marittime	0	0	80	0	270	30	4.620	150
Valle Argentera	140	0	10	0	0	0	2.270	20
Limone Piemonte	660	0	710	0	7.960	60	70.090	140
Monviso	660	10	1.080	20	1.310	60	41.780	3.930
Prato Nevoso	420	0	780	0	2.220	0	101.900	260
Valle Maira	1.550	90	2.180	250	1.050	30	8.000	320
Valle Gesso	0	0	40	0	190	0	2.610	90
Valle Grana	110	10	30	0	40	0	1.100	170
Valle Pesio	90	0	90	0	60	0	1.450	0
Valle Stura	210	40	360	70	210	0	4.760	190
Valle Tanaro	90	0	130	0	10	0	300	10
Valle Varaita	220	150	160	100	240	140	2.480	500
Valli monregalesi	20	20	0	0	30	30	100,00	300
Valle Vermentagna	0	0	0	0	0	0	0	0
Valle Po	0	0	0	0	0	0	0	0
Marmora	0	0	0	0	0	0	0	0
Volume Paese	4.370	320	6.040	440	14.440	350	250.450	6.080

Fonte: elaborazione degli autori su dati Semrush³⁰.30 www.semrush.com/

Come prima, riportiamo di seguito gli elementi più importanti che emergono da questa analisi:

- **Una connotazione più turistica.** Anche se i volumi espressi da ogni singola località sono ben distanti dai numeri prodotti dal termine “Langhe”, un’analisi delle singole parole chiave fa emergere una più forte connotazione turistica delle ricerche qui analizzate. Chi, insomma, nei diversi mercati *target*, ha intenzioni turistiche rispetto al territorio cuneese, compie ricerche attraverso i nomi di località analizzati in questa sezione.
- **Componente outdoor.** A livello di mercati *target*, la percentuale di ricerche a tema outdoor sui volumi totali crea una distinzione netta tra Svizzera e Germania da un lato (entrambe oltre il 7%) e Francia e Italia dall’altro, che non raggiungono il 2,5%.
- **Limone Piemonte, Monviso e Prato Nevoso.** Più nel dettaglio, le tre località qui considerate ottengono rilevanti volumi di ricerca su tutti i mercati, che diventano particolarmente alti nel contesto francese. La componente outdoor è discretamente elevata in termini assoluti per quanto riguarda il mercato italiano, ma molto bassa in termini relativi e talvolta inesistente per i mercati esteri. Specifici contesti territoriali godono, quindi, di una certa notorietà turistica, senza però essere riconosciuti e cercati per la loro specifica offerta outdoor.
- **Valle Stura.** Per il mercato svizzero ha la terza quota di ricerca di turismo outdoor sulle totalità di ricerche, la seconda quota per il mercato tedesco. Escludendo le zone con impianti di massa per lo sci alpino, è tra le valli più ricercate anche per il mercato italiano.
- **Valle Maira.** A livello di mercato, presenta una situazione ribaltata rispetto alle località precedenti: è certamente presente nelle ricerche francesi, ma risulta la più ricercata in Svizzera e in Germania. In questo caso, però, la percentuale di ricerche riferite ad attività outdoor risulta interessante. Ci troviamo, insomma, di fronte a una destinazione outdoor, ma solo per specifici mercati *target*.
- **Valle Grana, Valle Varaita, Valli monregalesi.** In questi casi ci troviamo di fronte a volumi di ricerche mensili più bassi rispetto ai casi precedenti. La componente outdoor è, invece, assai più alta. Ciò suggerisce che attualmente solo specifiche porzioni di territorio cuneese sono considerate destinazioni outdoor dai mercati *target*.

↘ La ricerca delle attività per località italiane in Svizzera, Germania, Francia, Italia

In accordo con l’ATL del Cuneese, per ogni attività outdoor sono state analizzate determinate località, caratterizzate dalla possibilità di vivere specifiche attività outdoor, per ciascuna provenienza geografica (tab. 6).

Tabella 6. Come sono cercate su Google le attività outdoor

	Svizzera	Germania	Francia	Italia
BIKE PARK				
Artesina Bike park	0	0	0	40
Bike park Monte Moro	0	0	0	20
Bike park Prato Nevoso	0	0	0	450
Frabosa Soprana	10	10	490	10.190
DOWNHILL				
Bike park Tajare	10	0	0	210
Bike park Viola St. Gree	0	0	0	30
Entracque	0	0	10	0
Limone bike resort	0	0	0	40
Monte Alpet bike village	0	0	20	110
Roburent bike park	0	0	0	70
Villar San Costanzo	0	0	0	70
E-BIKE				
Bikesquare	0	10	10	150
MTB				
Altopiano Gardetta	0	0	0	60
Balconata Ormea	0	0	0	60
Conitours	0	0	50	70
Cuneo Bike Experience	0	0	0	20
Roa Marencia	0	0	0	40
Route du Marguareis	0	70	0	0
Strada dei cannoni	0	0	10	280
Via del Sale	0	390	310	17.000
ROAD BIKE				
Colle dell'Agnello	120	10	150	6.240
Colle della Lombarda	20	20	80	1.330
Colle della Maddalena	20	60	860	7.351
Colle Fauniera	10	30	30	1.220
RUNNING TRAIL				
Barbaresco Barolo Ultratrail	0	0	0	0
Valle Varaita Trail	10	10	10	270
TREKKING				
Alpi Marittime	20	0	0	150
Alta Via dei Re	0	0	40	40
Gelas	0	0	0	0
Giro del Monviso	0	10	10	690
Grande Transee des Alpes	70	10	150	510
Langhe trekking	0	30	0	20
Trekking del lupo	10	10	10	370

Fonte: elaborazione degli autori su dati Semrush³¹.31 www.semrush.com/

Di seguito, le nostre considerazioni:

- **Francia e Italia.** In generale, la stragrande maggioranza delle ricerche si concentra sul mercato italiano. Pochissime destinazioni fanno rilevare ricerche anche nel mercato francese. Ancor minori i numeri realizzati dalle ricerche compiute in Svizzera e Germania.
- **Road bike.** Solo le località legate al prodotto *road bike* evitano la quota zero in ogni ricerca su ciascun mercato nazionale. Anche in questo caso, però, i volumi sono significativi solo nel contesto italiano e in qualche caso francese.

2.5.2 Analisi su Facebook e Instagram

↳ Nota metodologica

Oggi i *social network* coinvolgono milioni di persone in tutto il mondo e hanno una forte influenza sul comportamento dei consumatori. Le destinazioni turistiche sono pertanto stimolate a trarne vantaggio, al fine di migliorare l'efficacia delle loro strategie promozionali e di comunicazione. Così come fatto per le ricerche online, anche in questo caso sono state utilizzate metodologie di *social media strategy*, non solo come azioni propedeutiche a successive azioni di *social media marketing*, ma come strumenti di analisi della domanda turistica: il comportamento delle persone sui *social network* (tracciato dalle piattaforme stesse) può fornire indicazioni utili sul posizionamento della nostra destinazione e sulla strutturazione della sua offerta.

↳ Dai post gratuiti a Facebook Ads

A proposito delle già citate dinamiche interne, il fenomeno più rilevante di questi anni è stato il calo della portata organica su Facebook, cioè della visibilità dei post pubblicabili gratuitamente. Oggi, se un'azienda ha una pagina ufficiale con migliaia di fan su Facebook, i suoi post organici raggiungeranno solo una piccola percentuale del suo pubblico potenziale: questa tendenza è in atto da anni e probabilmente continuerà in futuro, arrivando a coinvolgere anche Instagram. Questo perché, tanto la strategia quanto l'operatività dei soggetti che utilizzano Facebook per promuovere la loro attività si è necessariamente spostata dalla pubblicazione dei post organici gratuiti all'utilizzo della piattaforma di *advertising* Facebook Ads, che gestisce la pubblicazione di annunci pubblicitari su Facebook e Instagram. Dal punto di vista delle aziende, questa situazione ha trasformato Facebook, e sempre più anche Instagram, in un *paid media*, seppure con forti capacità di profilazione. Come praticamente tutte le altre piattaforme di pubblicità digitale, anche Facebook Ads permette di produrre annunci determinando non solo i contenuti visuali e testuali dei messaggi, ma anche le caratteristiche demografiche e soprattutto personali e comportamentali (per esempio interessi, hobby, *brand* preferiti, ecc.) del pubblico *target*.

Dal punto di vista degli obiettivi della nostra ricerca, quindi, la misurazione dei segmenti di domanda *target* è stata effettuata attraverso gli strumenti di profilazione del pubblico di Facebook

↳ Profilazione e segnalazione

Ads, in quanto unico canale di individuazione di un obiettivo che possa essere raggiungibile e quantificabile.

Facebook profila i suoi utenti grazie ai comportamenti digitali che questi ultimi compiono attraverso i loro *account social*: i contenuti caricati, le interazioni con i contenuti pubblicati dai loro collegamenti, la partecipazione a gruppi, ecc.

La seguente analisi strategica è stata impostata nel seguente modo: definizione dei diversi profili *target*; misurazione dei segmenti di mercato corrispondenti in ciascun profilo nei diversi mercati nazionali.

La logica di profilazione di Facebook Ads è tipica delle piattaforme di *online advertising* e fa riferimento alla teoria degli insiemi. Il profilo e la dimensione del suo segmento di riferimento sono il risultato di intersezioni di tutte le caratteristiche e comportamenti selezionati (fig. 35).

Figura 35. Rappresentazione della definizione del profilo: intersezione di caratteristiche e comportamenti selezionati



Fonte: elaborazione degli autori.

↳ L'analisi funnel

La teoria del marketing digitale considera il percorso che l'utente effettua dal bisogno all'atto di acquisto. L'osservazione di questo percorso permette di analizzare, e quindi intervenire, su tutte le fasi di avvicinamento al prodotto. In gergo tecnico, si utilizza il termine imbuto (*funnel* in inglese, da cui il *funnel marketing*) per definire l'approccio di consapevolezza rispetto al fatto che gli utenti in entrata verso la conoscenza del prodotto non corrispondono al numero di quelli che si trasformeranno in clienti. Il processo decisionale del *target* può, infatti, essere lungo e complesso e la comunicazione deve accompagnarlo fino alla scelta finale. Il *funnel* è può essere suddiviso in tre livelli:

1. *Top of funnel*: capire come gli utenti si muovono nell'effettuare le ricerche per puntare al primo contatto con il *target*, nel quale si genera la sua attenzione emotiva.

2. *Middle of funnel*: vengono forniti agli utenti contenuti di approfondimento perché possano verificare se l'offerta soddisfa i loro bisogni.
3. *Bottom of funnel*: vanno sciolti gli ultimi dubbi dell'utente e gli vengono forniti strumenti che facilitino la sua azione finale di acquisto (recensioni, casi studio, ecc.).

Da questa prospettiva di analisi, la profilazione sopra riportata corrisponde al livello *Top of funnel* della relazione. La successiva strategia digitale definirà il resto delle azioni del *funnel*. Abbiamo provato a cercare l'interesse per "Langhe", ma Facebook Ads non ha sufficienti contenuti relativi a questo interesse; perciò "Piemonte" rimane l'indicatore più prossimo per valutare il livello di notorietà del nostro territorio su Facebook.

A tal proposito, dalla misurazione dell'interesse per il Piemonte nei quattro mercati *target*, il dato che emerge è che la distanza geografica appare non determinante (tab. 7). La Francia è il Paese più vicino al Piemonte, eppure non produce un numero di profili interessati al nostro territorio considerevolmente più alto della Svizzera o della assai più lontana Germania (che, anzi, sopravanza la Francia stessa), soprattutto se teniamo conto delle differenti dimensioni in termini di popolazione.

Tabella 7. Profili Facebook con interesse "Piemonte"

Profilo	Svizzera	Germania	Francia	Italia
Interessato a "Piemonte"	22.000	30.000	29.000	(escl. Piemonte) 1.600.000

Fonte: elaborazione degli autori su dati Facebook.

↳ Confronto con competitor

Si è poi proceduto a un'analisi comparativa con tre territori regionali considerati *competitor* del Cuneese per distanza dai mercati *target* e/o compresenza di offerta outdoor. Sono quindi stati considerati la Valle d'Aosta, il Trentino-Alto Adige e la Provenza-Alpi-Costa Azzurra (così come definite da Facebook Ads).

Il confronto con i tre *competitor* evidenzia una netta debolezza rispetto a Provenza-Alpi-Costa Azzurra e Trentino-Alto Adige su tutti i mercati obiettivo. Rispetto alla Valle D'Aosta, la situazione è più difficilmente interpretabile a causa dei limiti di profilazione offerti da Facebook: i numeri del Piemonte riguardano, infatti, anche aree che non sono il nostro territorio, mentre i numeri della Valle d'Aosta sono riferiti unicamente ad Aosta (questo è l'unico termine di profilazione di Facebook Ads per la regione). Da questo punto di vista, i volumi migliori realizzati dal Piemonte rispetto alla Valle D'Aosta sulla Svizzera, Germania e Italia devono essere quindi ridimensionati (tab. 8).

Tabella 8. Profili Facebook con interesse "Piemonte" e destinazioni competitor

	Svizzera	Germania	Francia	Italia
Interessato a Piemonte	22.000	30.000	29.000	(escl. Piemonte) 1.600.000
Interessato a Valle d'Aosta (Aosta)	14.000	8.500	130.000	660.000
Interessato a Trentino-Alto Adige	440.000	3.200.000	1.100.000	3.300.000
Interessato a Provenza-Alpi-Costa Azzurra	63.000	200.000	3.300.000	1.100.000

Fonte: elaborazione degli autori su dati Facebook.

↳ Profilazione per attività outdoor

Impostando lo strumento di profilazione di Facebook Ads sui singoli interessi riferiti alle attività outdoor, si ottengono i segmenti di domanda di appassionati di ogni attività per Paese *target*. Se a una profilazione di questo tipo se ne aggiunge una sul criterio di viaggiatore internazionale abituale (cioè persone che si sono recate all'estero più di una volta negli ultimi sei mesi), si può individuare un sotto segmento di persone appassionate delle diverse attività outdoor con una certa propensione al viaggio (tab. 9).

Tabella 9. Profilazioni relative all'attività outdoor

	Svizzera	Germania	Francia	Italia	
Attività outdoor	interesse per <i>running</i>	650.000	4.400.000	4.000.000	7.400.000
	interesse per <i>road bike</i>	160.000	790.000	780.000	1.000.000
	interesse per MTB	660.000	4.000.000	3.400.000	4.300.000
	interesse per <i>downhill</i>	220.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000
	interesse per <i>e-bike</i>	81.000	590.000	400.000	830.000
Outdoor e viaggiatori abituali	interesse per <i>running</i> e viaggiatori abituali	160.000	600.000	620.000	850.000
	interesse per <i>road bike</i> e viaggiatori abituali	-	25.000	-	34.000
	interesse per MTB e viaggiatori abituali	180.000	610.000	580.000	620.000
	interesse per <i>downhill</i> e viaggiatori abituali	50.000	140.000	170.000	140.000
	interesse per <i>e-bike</i> e viaggiatori abituali	29.000	130.000	99.000	140.000

Fonte: elaborazione degli autori su dati Facebook.

I numeri della tabella precedente ci dicono che, su tutti i mercati *target* e in entrambe le modalità di profilazione, è possibile immaginare campagne di *advertising* via Facebook Ads: i segmenti individuati sono, infatti, sufficientemente ampi per la generazione di interesse (a livello *Top of funnel*) in una strategia di *marketing social*.

Segmenti outdoor e interesse per la destinazione

Quante persone su Facebook e Instagram con interessi outdoor esprimono anche interessi per la nostra destinazione e per quelle *competitor*? La risposta si ottiene mettendo a confronto i profili interessati alle singole attività outdoor e alle diverse aree geografiche considerate (tab. 10).

Tabella 10. *Profilazioni per attività e territorio*

Area	Profilo	Svizzera	Germania	Francia	Italia
Piemonte	interesse per <i>running</i> e Piemonte	9.000	13.000	15.000	540.000
	interesse per <i>road bike</i> e Piemonte	<1.000	1.100	1.100	51.000
	interesse per MTB e Piemonte	11.000	13.000	14.000	640.000
	interesse per <i>downhill</i> e Piemonte	3.500	3.100	4.500	150.000
	interesse per <i>e-bike</i> e Piemonte	3.500	5.300	4.000	200.000
Valle d'Aosta	interesse per <i>running</i> e VDA	<1.000	<1.000	3.400	180.000
	interesse per <i>road bike</i> e VDA	<1.000	<1.000	1.300	18.000
	interesse per MTB e VDA	3.400	4.600	20.000	190.000
	interesse per <i>downhill</i> e VDA	1.300	1.300	5.000	38.000
	interesse per <i>e-bike</i> e VDA	<1.000	1.100	6.200	69.000
Trentino - Alto Adige	interesse per <i>running</i> e Trentino-Alto Adige	47.000	210.000	160.000	750.000
	interesse per <i>road bike</i> e Trentino-Alto Adige	21.000	99.000	59.000	150.000
	interesse per MTB e Trentino-Alto Adige	230.000	1.000.000	510.000	1.200
	interesse per <i>downhill</i> e Trentino-Alto Adige	120.000	350.000	280.000	410.000
	interesse per <i>e-bike</i> e Trentino-Alto Adige	21.000	110.000	46.000	280.000
Provenza - Alpi - Costa Azzurra	interesse per <i>running</i> e Provenza-Alpi-Costa Azzurra	2.000	4.900	85.000	270.000
	interesse per <i>road bike</i> e Provenza-Alpi-Costa Azzurra	1.100	3.100	37.000	22.000
	interesse per MTB e Provenza-Alpi-Costa Azzurra	14.000	38.000	480.000	240.000
	interesse per <i>downhill</i> e Provenza-Alpi-Costa Azzurra	4.100	7.600	120.000	36.000
	interesse per <i>e-bike</i> e Provenza-Alpi-Costa Azzurra	3.200	13.000	120.000	75.000

Fonte: elaborazione degli autori su dati Facebook.

↳ Lettura conclusiva

Il Trentino-Alto Adige è definitivamente il *benchmark* di riferimento: l'elemento forse più impressionante sta nel fatto che la destinazione in oggetto realizza volumi superiori alla Provenza-Alpi-Costa Azzurra anche nel mercato francese. Piemonte e Provenza-Alpi-Costa Azzurra appaiono ognuno più forte nei mercati interni, ma sui mercati elvetici e tedeschi il territorio francese è posizionato meglio riguardo la bicicletta su strada, la *mountain bike* e il *downhill*; il Piemonte, invece, ha numeri maggiori sul *running*, mentre risulta meno definita la situazione sull'*e-bike*. La Valle d'Aosta è più forte del Piemonte nel mercato francese in ogni attività, a eccezione del *running*, mentre cede il passo al Piemonte praticamente su ogni singola disciplina in tutti gli altri mercati *target*.

Le analisi effettuate sulle ricerche online e sui *social media* hanno rivelato una debole notorietà del territorio cuneese riguardo al turismo outdoor. La stessa difficoltà di settaggio degli strumenti (emblematico il fatto che Facebook Ads non profili il termine "Langhe") sembra suggerire che online esistano poche tracce digitali del territorio cuneese e delle esperienze outdoor in esso praticate.

In discussione non è il potenziale del territorio nel suo complesso, o quanto oggi offerto da singoli operatori o singoli ambiti locali. La criticità che qui si vuole rilevare riguarda, invece, l'attuale distanza tra gli obiettivi sistemici dell'intero territorio cuneese e come esso è percepito da segmenti di domanda turistica di dimensioni nazionali. Si tratta, evidentemente, di una situazione non propriamente positiva, che però è affrontabile con specifiche iniziative di marketing turistico.

L'ipotesi di partenza della ricerca, che aveva immaginato "Langhe" come un *brand* trainante per lo sviluppo dell'intera destinazione, è stata confermata più nei numeri che nelle analisi sulla qualità comunicative del *brand*. Il potenziale di questo marchio e la sua caratterizzazione enogastronomica non possono essere trascurati in nessuna strategia di sviluppo turistico. Certo è però che si dovrà anche tenere in grande considerazione il fatto che, al momento, nei mercati *target* questo termine ha una connotazione più merceologica commerciale che turistico territoriale. È necessario, quindi, avviare processi virtuosi tra queste due dimensioni, senza però cadere nei classici approcci semplicistici che riducono il tutto a pura comunicazione senza sviluppare a monte un'offerta adeguata.

I contesti dell'area alpina sembrano godere di un certo interesse da parte della domanda di turismo outdoor proveniente dai mercati *target*. I numeri assoluti configurano però una situazione ampiamente migliorabile. Miglioramento che appare possibile grazie ai segmenti di domanda latente emersi dall'analisi *social*: una corretta strategia di *digital marketing* dovrà sfruttare appieno il potenziale locale per attivare questa domanda latente.

2.6 Intermediazione turistica

In questa sezione, descriviamo la ricognizione delle strategie messe a punto dai principali enti di promozione turistica del territorio cuneese, partendo da un'analisi dell'attività sul web nei principali mercati esteri.

Nei capitoli precedenti abbiamo visto come i turisti provenienti da Paesi stranieri, in particolare dal Nord Europa, dalla Germania, dai Paesi Bassi, dalla Francia e dalla Svizzera, rappresentino un obiettivo importante per la provincia di Cuneo. Attraverso alcuni strumenti di analisi dei dati online, si è cercato di individuare se, e in che modo, l'area della provincia di Cuneo sia presente in alcuni dei principali siti esteri che si occupano di turismo outdoor. Ci si è concentrati, quindi, sulla componente *digital* dell'intermediazione turistica.

↳ **Analisi degli accessi ai siti di promozione turistica outdoor**

Dopo una prima mappatura, attraverso l'interrogazione di Google, il più diffuso *browsers* di ricerca online, è stata individuata una serie di siti web specializzati in attività outdoor, che sono stati sottoposti ad analisi tramite il software di *digital intelligence* SimilarWeb. Tramite questa operazione si è voluto capire la rilevanza che questi siti hanno in termini di accessi mensili, i Paesi di riferimento e le principali fonti di ricerca online. Alcuni non hanno dato informazioni in merito al traffico generato, ma propongono attività legate al territorio e per questo sono stati comunque presi in considerazione. Altri, invece, sono caratterizzati da un discreto o elevato numero di accessi medi mensili e la fonte principale di traffico è sempre "ricerca", ovvero gli utenti li raggiungono attraverso interrogazioni compiute sui motori di ricerca. Ne consegue che si tratta di *brand* con una certa notorietà. All'interno dei vari siti web sono state ricercate offerte/informazioni relative al territorio cuneese. I risultati ottenuti, relativi al prodotto outdoor per la provincia di Cuneo, sono contenuti e promuovono prevalentemente attività quali il trekking, abbinato anche all'enogastronomia, escursioni in bicicletta e tour con gli sci d'alpinismo (Allegato 3).

Discorso a parte meritano le piattaforme di informazione e di promozione delle attività outdoor *Outdooractive.com* e *Alpenvereinaktiv.com*. Il primo è il più grande portale digitale d'Europa di questo settore, accessibile sia da web che tramite app. Può essere utilizzato per consultare gli itinerari, le offerte, le strutture ricettive presenti in una determinata località. I contenuti possono essere caricati da singoli utenti, oppure anche da soggetti certificati, come lo staff di Outdooractive, da aziende di promozione turistica locali, da associazioni o società alpinistiche, ecc.

Complessivamente, in *Outdooractive.com*, emergono 875 risultati per la provincia di Cuneo. Si tratta per la maggior parte di itinerari (635), caricati spesso da soggetti la cui identità è verificata, mentre sono presenti 46 offerte di attività outdoor promosse da tour operator, agenzie viaggio, associazioni sportive³².

32 Dati aggiornati al 4 marzo 2020.

↳ Le strategie dell'ATL del Cuneese

Il secondo, *Alpenvereinaktiv.com* si basa sulla tecnologia di Outdooractive ed è il portale di riferimento delle associazioni alpinistiche di Germania (DAV), dell'Austria (AÖV) e dell'Alto Adige (AVS). Per Cuneo si notano 707 voci, di cui 630 itinerari caricati da soggetti verificati. Analizzando più nello specifico il sito web, nella sezione "Touren", per la provincia di Cuneo, emergono 81 itinerari, di cui 73 caricati da soggetti verificati³³.

L'esistenza di una contenuta presenza dell'offerta outdoor nel mondo *digital* è stata condivisa durante una video intervista con alcuni rappresentanti dell'ATL del Cuneese e l'ATL Langhe Monferrato Roero, che hanno confermato questo fenomeno frutto delle loro strategie di marketing.

In particolare, i referenti del primo ambito territoriale hanno evidenziato come si cerchi di prediligere e di promuovere l'area di competenza tramite un approccio B2C, ovvero andando direttamente a intercettare il cliente finale. In questa ottica si partecipa alle fiere turistiche, dove un ruolo importante è giocato dall'associazionismo. I capigruppo delle varie organizzazioni raccolgono informazioni e materiali cartacei che poi condividono direttamente con gli associati. Un'altra azione, sviluppata soprattutto negli ultimi due anni, consiste nel pubblicare editoriali/articoli promozionali sulle principali riviste straniere di settore. Questi contenuti sono creati dal personale dell'ATL e dai giornalisti che, insieme ad altri operatori turistici esteri, vengono invitati periodicamente a scoprire il territorio.

Non mancano collaborazioni con agenzie straniere, che offrono pacchetti sul prodotto bicicletta da strada, o che combinano l'attività outdoor con altre di carattere culturale ed enogastronomico.

I principali mercati esteri di riferimento per l'area sono la Germania, l'Austria, il Regno Unito, i Paesi Bassi, la Francia e la Svezia.

Nell'ambito dell'ATL Langhe Monferrato Roero la strategia commerciale prediletta è stata quella del tipo B2B, con l'individuazione di alcuni mercati nei quali incontrare intermediari di piccole dimensioni e i giornalisti esteri tramite *workshop* ed eventi, oppure invitandoli a conoscere il territorio cuneese mediante *educational*. Quest'ultimi sono viaggi organizzati o brevi soggiorni, per far conoscere una destinazione e la relativa offerta turistica ai giornalisti, ai responsabili della programmazione dei *tour operator*, agli *influencer*, ecc.

Spesso i singoli reporter sono interessati a specifiche attività dell'outdoor perché suggerite da qualcun altro tramite passaparola. Solo recentemente, con la collaborazione dell'Associazione WOW, si è iniziato a partecipare a fiere aperte al pubblico. È bene ricordare come l'outdoor, per l'ATL Langhe Monferrato Roero non rappresenta il principale motivo di vacanza, perché la ragione che spinge il turista a visitare quest'area della provincia di Cuneo è senz'ombra di dubbio l'enogastronomia: per questo, la richiesta di attività outdoor non è mai esclusiva, ma complementare alla scoperta e alla degu-

33 Dati aggiornati al 4 marzo 2020.

↳ Le strategie dell'ATL Langhe Monferrato Roero

stazione dei prodotti tipici del territorio (tartufo, vino) e consiste, per esempio, in camminate nei vigneti, in escursioni in *e-bike*, ecc. L'outdoor, qui, è anche abbinato alla vacanza in famiglia, al turismo *green*, o a esperienze di *team building* con le aziende.

Un altro aspetto importante che spinge il turista a visitare l'area è legato al riconoscimento UNESCO dei paesaggi vitivinicoli delle Langhe-Roero e del Monferrato: si registra, infatti, una richiesta crescente di esperienze outdoor in questi territori. A tal proposito, negli ultimi anni, sono stati investiti fondi per la realizzazione di percorsi fruibili in bicicletta e a piedi. Alcuni comuni lungimiranti hanno creato, sui propri territori, percorsi ad anello. Altri enti hanno sviluppato itinerari più strutturati, talvolta divisi in tappe per le aree dell'Alta Langa, del Roero, del Barolo e del Barbaresco. La loro manutenzione è a carico delle unioni di comuni o delle unioni montane. Da sottolineare l'intraprendenza di alcuni soggetti privati che hanno investito, soprattutto nel prodotto *e-bike*, e che stanno ottenendo dei buoni risultati.

In generale, l'ambito delle Langhe Monferrato Roero viene spesso promosso in pacchetti turistici che comprendono la visita alla città di Torino. Sono state avviate collaborazioni anche con gli operatori delle province di Alessandria e di Asti per progetti di turismo che includono il raggiungimento di destinazioni marittime, molto richiesti da alcuni turisti.

Emerge come il turista straniero abbia una conoscenza molto limitata del contesto della provincia di Cuneo, mentre sono ben conosciute località specifiche come le Langhe, Barolo, Barbaresco, ma anche piccoli paesi per la pratica dell'outdoor in Alta Langa. Tale situazione è peraltro simile a quanto riscontrato nell'analisi delle ricerche su Google effettuate dagli utenti dei Paesi *target*. Nei mercati esteri, parole come Langhe, Piemonte, *Piedmont* non sono molto conosciute, a differenza dei termini Barolo e Barbaresco. Questi però non vengono identificati come elementi presenti nella provincia di Cuneo o nella regione Piemonte.

I turisti di Germania, Austria e Svizzera sono ben presenti sul territorio, anche se raggiungono le località in modo autonomo, mentre i pacchetti turistici completi vengono acquistati soprattutto dai Paesi del Nord Europa (Scandinavia e Paesi Bassi) e dagli Stati Uniti d'America. Da segnalare una discreta presenza, negli ultimi anni, di ospiti provenienti dall'Australia.

Discorso a parte merita l'Associazione WOW (Wonderful Outdoor World), che si occupa della promozione dell'intera provincia di Cuneo e che si avvale della collaborazione dei due enti turistici di riferimento. Periodicamente vengono organizzati incontri, viaggi studio per i *tour operator*, per i giornalisti e programmate partecipazioni alle fiere. Nei primi anni della sua creazione è stata promossa anche una Borsa del Turismo Sportivo, in cui venivano invitati operatori di alcuni mercati con la possibilità di conoscere l'offerta outdoor nel territorio piemontese e di testare le varie attività.

↳ Associazione WOW

PROSPETTIVE DI SISTEMA DEGLI OPERATORI TURISTICI



Le indicazioni raccolte sinora hanno riguardato elementi specifici del sistema del turismo outdoor: le discipline, l'accessibilità del territorio, la dimensione della domanda di prodotti turistici outdoor. Insieme a queste, servono anche delle riflessioni di sistema affinché i diversi elementi dimostrino di poter agire insieme per lo sviluppo economico (necessariamente sostenibile dal punto di vista ambientale e sociale) del settore del turismo outdoor. A tal proposito, prima dell'avvento della pandemia da Covid-19, è stato organizzato un *focus group* che ha coinvolto un nutrito numero di operatori territoriali, per sondare il futuro del settore. Date le notevoli trasformazioni portate dalla pandemia, le considerazioni emerse in quella sede sono state unite a quelle emerse in un secondo *focus group*, svolto nel mezzo della pandemia e incentrato maggiormente sulle prospettive di recupero del settore outdoor. Le riflessioni conclusive sono raccolte nel capitolo 4, tuttavia riteniamo utile riportare in questo capitolo quanto rilevato prima della pandemia, così da mettere in risalto le indicazioni che sono sopravvissute alle grandi trasformazioni emerse dal 2020.

L'esercizio svolto ha ricalcato a grandi linee quanto viene proposto per la creazione di strategie innovative nel mondo delle *corporation*, analizzando tre livelli temporali: il presente, il futuro e la transizione tra presente e futuro. L'idea di fondo è di mobilitare risorse intellettuali, aziendali e, nel nostro caso, territoriali, per disegnare uno scenario competitivo auspicabile, nel quale si possa imporre un modello di business innovativo, capace di posizionare l'azienda, o la destinazione, in modo distintivo sul mercato. Si tratta, in altre parole, di affrancarsi dalla competizione per il presente per proiettarsi in una competizione per il futuro, nel quale vigono regole diverse e in cui ci si può permettere di osare prospettive *disruptive*.

Questo esercizio si deve basare su assunzioni solide e su un metodo congruo. Il punto di partenza è rappresentato dalla situazione attuale, dai punti di forza e debolezza della destinazione territoriale. Attraverso l'analisi dei segnali deboli e delle tendenze in atto è possibile comprendere cosa sta succedendo nel mercato e nel contesto economico sociale, per determinare una visione di futuro che non sia generica e disancorata dal reale, ma faccia tesoro dei segnali che già esistono oggi e che è necessario svelare attraverso una corretta interrogazione delle fonti.

Una volta determinato un obiettivo, un traguardo, una sfida, si stabilisce una direzione strategica, il più possibile condivisa, che mobiliti gli sforzi e gli investimenti di una comunità verso quel traguardo. Va sottolineato che, oltre alla visione strategica, serve anche progettare la transizione verso quell'obiettivo in modo operativo, definendo in modo preciso i passi da percorrere giorno per giorno, apprestandosi ad abbandonare selettivamente alcuni elementi poco coerenti dell'attuale modello di sviluppo e introdurre gradualmente novità (operative, tecnologiche, organizzative) per accelerare la transizione.

↳ Modello attuale di sviluppo

Nel *workshop* è stata fornita una descrizione della situazione attuale, elaborata a partire dalle analisi svolte dal gruppo di lavoro (fig. 36).

Figura 36. Modello attuale di sviluppo

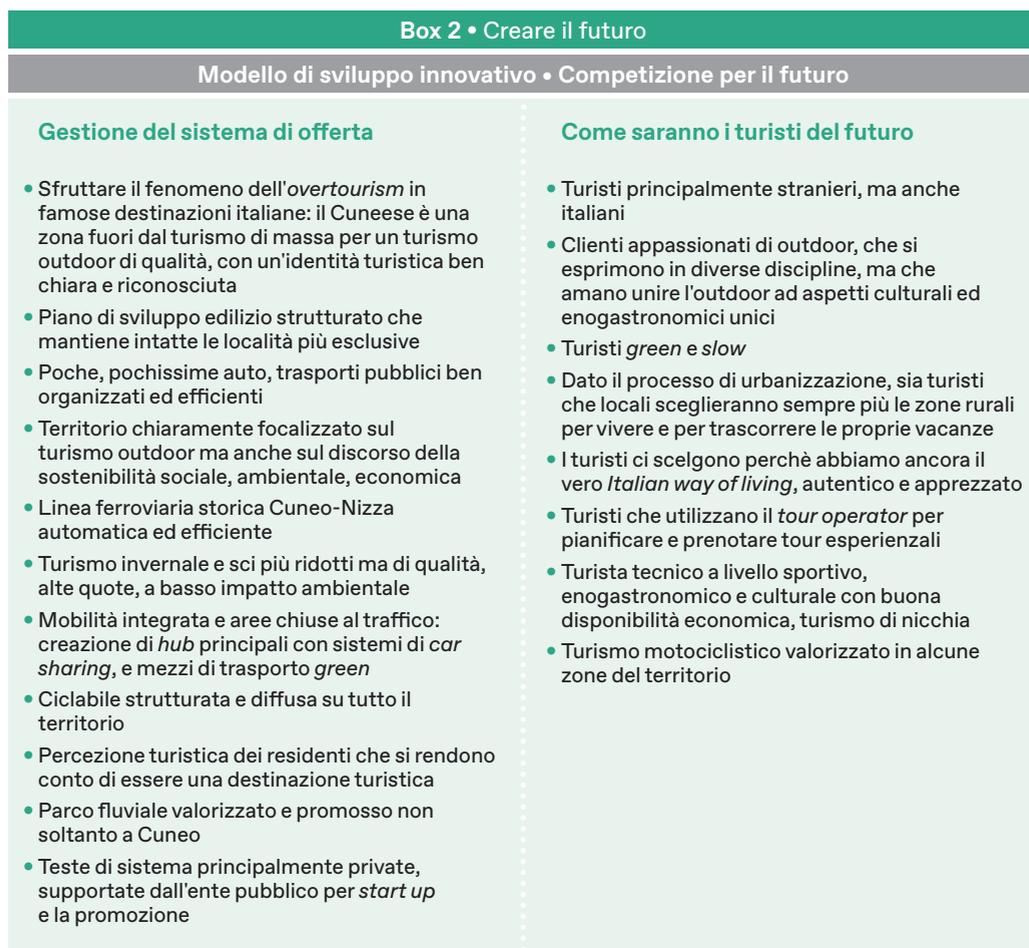
Box 1 • Gestire il presente	
Modello di sviluppo attuale • Competizione per il presente	
<p>Elementi che dimostrano che il modello attuale potrebbe entrare in crisi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frammentazione tra operatori turistici • Promozione territoriale poco coordinata • Mancanza di alcune infrastrutture importanti (es. Autostrada AT-CN) • Collegamenti internazionali da potenziare • Automobile principale come mezzo di accesso al territorio • Scarsa diffusione della rete wi-fi • Carenza di alcune competenze tra operatori (lingue, accoglienza, digitale) • Mancanza di segnaletica uniforme • Scarsa propensione alla collaborazione • Desertificazione delle terre • Mancanza di comunicazione verticale tra gli enti preposti (ATL, Comuni, ecc.) • Troppi sentieri ma poca manutenzione • Regione Piemonte nr.751 • GAL nr.752 • Mancanza di taxi (Cuneo) 	<p>Elementi di forza, da conservare e valorizzare</p> <ul style="list-style-type: none"> • Varietà paesaggistica • Aree naturali tutelate e protette • Prodotti locali enogastronomici di qualità • Progetti di sviluppo transnazionali • Alcune reti locali consolidate e solide • Presenza di percorsi e itinerari <i>hike/bike</i> ben strutturati • Investimenti negli anni in prodotti outdoor • Presenza di alcuni collegamenti strategici internazionali • Varietà culturali • Comunicazione orizzontale tra guide (buon livello)

Fonte: elaborazione degli autori sui dati raccolti nel *workshop* del 21 novembre 2019.

↳ Modello innovativo di sviluppo

I gruppi di lavoro hanno validato il punto di partenza, integrandolo con alcune osservazioni, e hanno successivamente elaborato lo scenario futuro di cui si riporta di seguito una sintesi (fig. 37), che raccoglie le osservazioni dei quattro gruppi di lavoro. La richiesta è stata formulata in questi termini: «Nel 2030 siamo la migliore destinazione outdoor dell'arco alpino. La destinazione "Cuneo Outdoor" è adeguatamente posizionata nel mercato, capace di attirare flussi, sostenibile e bilanciata, generativa, con un'identità propria che lo differenzia da altre località. Come la descrivereste? Quali infrastrutture e servizi saranno indispensabili per un'esperienza territoriale di valore? Che tipologia di turisti ci sceglierebbero? Che caratteristiche avranno? ».

Figura 37. Modello innovativo di sviluppo



Fonte: elaborazione degli autori sui dati raccolti nel *workshop* del 21 novembre 2019.

La “migliore destinazione outdoor dell’arco alpino” sarà caratterizzata, secondo gli operatori che hanno elaborato questa visione, da alcuni elementi:

- la sostenibilità: è un asse prioritario, intesa come sviluppo armonico e bilanciato del turismo, capace di rispettare la natura e il paesaggio;
- la mobilità: la rete di viabilità e l’organizzazione degli spostamenti dei visitatori/residenti dovranno essere organizzati in un sistema integrato e intermodale, per permettere di ridurre significativamente l’uso dei mezzi privati;
- la consapevolezza: la comunità locale è pienamente consapevole dell’importanza del turismo come leva di sviluppo sostenibile e attua delle politiche volte a uno sviluppo coerente;
- la *governance* non è appannaggio del solo pubblico, ma i privati hanno un ruolo propulsivo determinante per il turismo locale;

- la qualità del prodotto enogastronomico locale sarà pienamente riconosciuta e fonte di valore economico ed esperienziale;
- il turismo si svolge lungo tutto l'anno;
- l'urbanistica e l'edilizia dovranno essere alleate nel disegnare uno sviluppo armonico degli insediamenti sociali;
- l'offerta invernale si è emancipata dallo sci, che non sarà più l'unico prodotto turistico sulla neve: ci sarà spazio per altre discipline, come lo sci alpinismo e le escursioni con le ciaspole.

In una tale destinazione sostenibile, competitiva, organizzata, i turisti avranno le seguenti caratteristiche:

- appassionati di attività outdoor, che amano combinarla con aspetti culturali ed enogastronomici del territorio;
- responsabili, attenti all'impatto ambientale del loro viaggiare, *green e slow*;
- alla ricerca di zone rurali e naturali in alternativa alle aree urbane, dove vivono;
- interessati all'autenticità e ai valori che *l'Italian way of living* ancora esprime;
- utilizzano i *tour operator* per pianificare e prenotare tour esperienziali;
- conoscono in modo approfondito il prodotto che scelgono;
- buona disponibilità economica e buona capacità di spesa;
- di età superiore a quella dei turisti che frequentano oggi la destinazione.

La proiezione futura si staglia in modo piuttosto chiaro: un territorio organizzato, capace di offrire qualità e, quindi, di attirare una clientela internazionale, evoluta e consapevole. Quale territorio non vorrebbe avere queste caratteristiche? Le aspettative possono apparire un po' troppo ambiziose oggi, ma fa parte del metodo di lavoro immaginare scenari coraggiosi e sfidanti, per poi cimentarsi nella loro realizzazione, che richiede di costruire un ponte tra la situazione che gli operatori vivono oggi e quella che desiderano. Una prospettiva desiderabile è necessaria per costruire motivazione e mobilitazione.

CONCLUSIONI E INDICAZIONI DI *POLICY*



Il quadro che emerge da questo lavoro è ricco e costituisce un punto di partenza solido per provare a immaginare (e costruire) un percorso di sviluppo del segmento outdoor nel Cuneese. Nei prossimi paragrafi proveremo a dare indicazioni strategiche, nella consapevolezza che la crisi sanitaria da Covid-19 ha trasformato i sistemi economici e le connessioni globali: ciò che altre crisi non sono riuscite a cambiare è stato messo fortemente in discussione da questa emergenza e risulta necessario operare una profonda revisione dei modelli di sviluppo economico.

Il Covid-19, come si è sentito dire molte volte, è stato un *gamechanger*, un evento che ha sconvolto le certezze, ha messo in crisi i modelli di sviluppo consolidati, ha modificato le percezioni degli attori territoriali rispetto al turismo e allo sviluppo locale. In altri termini, ha funzionato da “liquido di contrasto” che ha permesso di evidenziare punti di forza e stato di salute dei sistemi di offerta, ma anche limiti e debolezze dei territori organizzati per l'accoglienza.

Per elaborare le conclusioni di questo lavoro di ricerca alla luce degli importanti cambiamenti avvenuti nell'ultimo anno, si è realizzato un ulteriore approfondimento di analisi coinvolgendo alcuni operatori dell'offerta, per comprendere con loro le conseguenze della pandemia e capirne eventuali opportunità.

4.1 La necessità di diversificare l'offerta turistica

Il quadro che ne è uscito è ambivalente, con tanti elementi di difficoltà (e non poteva essere altrimenti), ma anche con possibili opportunità, in parte già colte dai sistemi di offerta, in parte ancora da cogliere.

Il primo elemento interessante delle riflessioni condivise con gli operatori durante i *workshop* riguarda il cambiamento di prospettiva indotto dalla crisi. Nella pausa forzata causata dal Covid-19, nell'assenza dei flussi di visitatori stranieri, nel congelamento di molte attività di intermediazione e di accoglienza, territori e attori turistici hanno dovuto tentare nuove strade per continuare ad alimentare il settore. Questa ricerca forzata ha permesso di ampliare le prospettive del proprio territorio e delle sue potenzialità.

L'esempio forse più chiaro riguarda la parte collinare della provincia, quella a forte vocazione enogastronomica e con una componente turistica internazionale maggioritaria. Il Cuneese delle Langhe, del Roero e del Monferrato, del Barolo e del tartufo, dei ristoranti stellati e dei prodotti di eccellenza ha affrontato una interruzione dei flussi di visitatori stranieri, che in termini numerici rappresentavano (fino al 2019) un'importante fetta del turismo territoriale, soprattutto nella stagione autunnale.

Dopo anni di prosperità, di crescita continua e ininterrotta, le

presenze straniere sono crollate e il territorio ha dovuto giocoforza reinventarsi, aprirsi a nuovi mercati, riscoprire vocazioni territoriali – prime tra tutte l’outdoor – talvolta poco considerate in precedenza.

La necessità di cambiare repentinamente prodotti e mercati per salvare la stagione, ha in realtà suggerito una prospettiva possibile per diversificare e ampliare l’offerta territoriale in modo permanente. L’outdoor ha acquisito importanza e valore e potrebbe integrarsi con il turismo enogastronomico, attivando magari combinazioni e ibridazioni originali che prima (della crisi) erano soltanto immaginate, ma che oggi acquisiscono nuovo senso. Da questo punto di vista, il Covid-19 ha, in effetti, agito come acceleratore di fenomeni e tensioni che erano in qualche misura già presenti (e che il gruppo di ricerca aveva già riconosciuto), ma che non riuscivano a trasformarsi in idee progettuali riconosciute e sostenute dagli operatori.

4.2 Nuovi turisti, nuovi spazi, nuovi servizi

Il cambiamento delle mete e delle provenienze dei flussi di visita ha ricombinato anche le geografie dell’accoglienza turistica. Alcuni operatori presenti testimoniano un rinnovato interesse per zone periferiche (quando non marginali) del turismo provinciale. Aree poco considerate da parte dei viaggiatori hanno visto improvvisamente aumentare l’attrattività per il fatto stesso di essere “distanti” da zone più popolari e per questo percepite come affollate e, quindi, “a rischio”. L’arrivo (o il ritorno) dei turisti ha ridato fiducia agli operatori e ha innescato un certo risveglio imprenditoriale.

I temi che hanno dominato i media nei mesi di pandemia – per esempio, il distanziamento o gli spazi all’aperto – caratterizzano le valli delle Alpi Marittime, che si sono trovate improvvisamente a disporre di una risorsa abbondante e molto ricercata. Sarà interessante capire se questa risorsa sarà ricercata e ambita ancora a lungo (mantenendo così il suo valore) o se, invece, verrà sostituita da altro, una volta che l’emergenza finirà.

Naturalmente lo sviluppo di un nuovo segmento di offerta, di un nuovo prodotto all’aria aperta, attivo, esperienziale, richiede la progettazione di infrastrutture e servizi dedicati e un nuovo modo di guardare agli spazi accoglienti.

È in grande ascesa, per esempio, la richiesta di spazi esterni nei rifugi, nei ristoranti e hotel, per dare ai clienti la possibilità di godere di spazi aperti e sicuri.

L’aumento della frequentazione dell’outdoor da parte di nuovi segmenti di domanda (in particolare le famiglie) richiede di progettare itinerari e servizi secondo criteri nuovi, mettendo al centro le esigenze dei nuovi frequentatori. Per costruire un itinerario esperienziale per le famiglie servono servizi di un certo tipo (panchine, tavoli, punti panoramici, fontane), ma anche la capacità di tradurre

elementi territoriali (alberi, rocce, acqua) in linguaggi avvincenti e comprensibili per i bambini attraverso la creazione di elementi fisici (pannelli esplicativi, totem, figure e simboli), ma anche virtuali.

La creazione di servizi è oggi fondamentale per decretare il successo di una destinazione turistica. I territori più capaci di fornire e collegare tra loro i servizi a supporto dell'esperienza territoriale diventano più attrattivi e, di conseguenza, più competitivi nel mercato delle destinazioni di viaggio. Un partecipante del *workshop* arrivava a sostenere che questo elemento (la concatenazione dei servizi di fruizione ed esperienza) è il vero *driver* della scelta del viaggiatore.

Il cambiamento di clientela, però, in particolare la crescita del turista italiano rispetto a quello straniero, comporta diverse modalità di fruizione del territorio. Tendenzialmente, il turista italiano ha un approccio più moderato all'outdoor, mentre ha alte aspettative di qualità dei servizi, soprattutto ristorativi. Ricorre meno agli accompagnamenti, che considera costosi, e tende a fermarsi poco sul territorio rispetto agli stranieri che devono ammortizzare il viaggio.

4.3 Outdoor e destagionalizzazione dell'offerta

Lo sviluppo del prodotto turistico outdoor consentirebbe non solo di ripensare gli spazi, ma anche i tempi dei flussi di visita. Anche in questo caso la pandemia ha probabilmente contribuito ad accelerare un ragionamento strategico già in essere e ha portato gli operatori a impegnarsi per trovare soluzioni concrete per prolungare il periodo di accoglienza turistica.

Le proposte di vacanza nella provincia di Cuneo, eterogenea nell'offerta e quindi anche nelle stagionalità, durante il Covid-19 hanno riguardato, in maniera ancora più spinta, il mondo dell'outdoor con sport e attività all'aria aperta, in abbinamento all'enogastronomia nelle Langhe e, in generale, ha puntato sul connubio *bike-natura-famiglie*.

Il turismo nelle code di stagione, quindi, guarda a prodotti come la *bike* e l'*e-bike*, il trekking, in abbinamento con il cibo, ma non solo; punta a *target* specifici, come le famiglie e i turisti di prossimità, e tenta di fidelizzarli tramite offerte e tariffe speciali per chi ritorna e vive il territorio nelle sue diverse sfaccettature e opportunità.

4.4 Le nuove opportunità date dalla tecnologia

La diffusione accelerata della tecnologia per le comunicazioni e la possibilità di lavorare in remoto ha portato anche un altro genere di consapevolezza negli operatori, che non pensano più solo ad attrarre nei luoghi del Cuneese i vacanzieri, ma anche i lavoratori della conoscenza, che potrebbero trovare molto appetibile un territorio di collina o montagna, distante dalla frenesia delle città, per periodi di lavoro a distanza. Il mercato in questo caso sarebbe potenzialmente il mondo intero, perché ovunque potrebbe esserci un professionista interessato a venire nelle Alpi o nelle colline del Cuneese per periodi brevi o lunghi di lavoro a distanza. Anche in questo caso – trattandosi di un mercato completamente nuovo – servono però servizi all'altezza, prima tra tutti una buona connessione a internet, che oggi copre il territorio in maniera ancora poco capillare.

4.5 Costruire un progetto sviluppo del prodotto outdoor: governance, manutenzione, finanziamento

Un'ulteriore conseguenza importante della crisi pandemica riguarda un diverso approccio degli operatori turistici nei confronti della collaborazione e della creazione di reti. È questo un tema ricorrente nei territori turistici e quasi sempre si denuncia la poca capacità o attitudine di un territorio a costruire reti e forme stabili di collaborazione. La crisi parrebbe aver invertito questa atavica diffidenza, predisponendo gli operatori locali a coltivare forme collaborative in reazione a un evento senza precedenti che (a differenza di altre crisi) non ha risparmiato nessuno. La consapevolezza di essere dentro una situazione inedita, per certi aspetti storica, ha decisamente aiutato a guardarsi con meno diffidenza e comunicare di più. Complice anche la tecnologia, che ha permesso di convocare incontri senza la necessità di portare fisicamente le persone in un certo luogo, le relazioni si sono fatte più immediate e facili, consentendo di guadagnare velocità nei processi decisionali. Questo clima particolarmente favorevole alla cooperazione potrebbe passare in fretta ed è quindi importante approfittare di questo periodo particolarmente adatto per strutturare meglio la collaborazione tra attori locali.

La creazione di un progetto territoriale dell'outdoor passa necessariamente per lo sviluppo di un sistema di *governance* del prodotto che definisca ruoli chiari e definiti, individui obiettivi, priorità, tempi e risorse, e che si basi su una alleanza solida tra pubblico e privato.

Senza una regia tra soggetti territoriali è difficile raggiungere l'obiettivo di creare un'offerta integrata che permetta una fruizione sicura e intuitiva del patrimonio outdoor. Oggi la gestione del patrimonio è frammentata e fa riferimento a una pluralità di soggetti pubblici che raramente sono nelle condizioni di garantire un'azione efficace, perché mancano di risorse economiche e di personale adeguato.

La manutenzione dei sentieri, forse la vera priorità strategica, non può che riferirsi a un tavolo di coordinamento formato dagli enti pubblici che hanno in capo i sentieri, dai diversi soggetti che hanno qualche responsabilità di intervento territoriale, come GAL, unioni montane, parchi naturali, CAI, ma anche da parte di coloro che beneficiano direttamente dell'importante opera di creazione e manutenzione del patrimonio escursionistico, ovvero gli operatori privati del turismo.

↳ Tavolo di lavoro

Si propone la costituzione di un tavolo a cui venga riconosciuto un ruolo di responsabilità decisionale, in particolare sui due temi chiave dello sviluppo turistico:

- la programmazione e la definizione delle priorità di intervento, inclusa la definizione di tempi e risorse;
- l'opportunità di individuare alleanze pubblico-private per garantire la qualità della rete sentieristica, magari sotto forma di *sponsorship*, attività di *crowdfunding*, ecc.

Il tavolo di lavoro costituisce l'organo strategico e decisionale, ma è necessario avvalersi di strumenti per la traduzione in pratica delle decisioni.

La rete tra operatori privati ed enti pubblici preposti alla gestione e manutenzione del territorio, oltre che allo sviluppo di progettualità condivise, va alimentata con risorse economiche e professionali.

Oggi è difficile immaginare che strutture pubbliche, spesso con difficoltà di organico, siano in grado di gestire processi complessi di sviluppo turistico territoriale.

Il ruolo del *manager* di rete, figura prevista nelle reti d'impresa private e che nell'ambito del turismo si chiama *destination manager*, è fondamentale per gestire l'effettivo sviluppo di una rete; è colui (o colei) che, generalmente e preferibilmente esterno alle aziende aderenti, sia in grado di presidiare adeguatamente i processi di progettazione, coordinamento, sviluppo e marketing del prodotto outdoor.

4.6 Cofinanziare lo sviluppo outdoor: *sponsorship e crowdfunding*

Oltre alle risorse umane, è necessario pensare alle risorse economiche. Durante i *workshop* di luglio sono emerse alcune modalità pratiche di raccolta fondi per gli enti e le organizzazioni che hanno in capo la manutenzione dei sentieri e delle strutture per l'outdoor: il *crowdfunding* e le sponsorizzazioni.

- 1) *Crowdfunding*: è una modalità con la quale il promotore dell'iniziativa a carattere economico, sociale, culturale o benefico richiede al pubblico indistinto (*crowd*), tramite un portale o piattaforma, somme di denaro per sostenere il progetto (*funding*).
- 2) Ricavi da contratto di sponsorizzazione di beni culturali: il sostegno di imprese private, attraverso i canali tradizionali, a iniziative può avvenire di fatto tramite erogazioni liberali oppure sponsorizzazioni.

Il comma 1, art. 120 del D.Lgs. n. 42 del 2004, il Codice dei beni culturali e del paesaggio, definisce «sponsorizzazione di beni culturali ogni contributo, anche in beni o servizi, erogato per la progettazione o l'attuazione di iniziative in ordine alla tutela ovvero alla valorizzazione del patrimonio culturale, con lo scopo di promuovere il nome, il marchio, l'immagine, l'attività o il prodotto dell'attività del soggetto erogante».

4.7 Riassumendo

Il lavoro di ricerca-intervento ha previsto nelle sue diverse fasi il coinvolgimento degli operatori pubblici e privati della provincia di Cuneo. Nella tabella sottostante si riporta una sintesi dell'analisi in forma di matrice SWOT, strumento di pianificazione strategica usata per valutare i punti di forza (*Strengths*), le debolezze (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) di un progetto, di un'azienda o di un territorio. L'utilizzo della SWOT permette di cogliere in modo immediato quali siano le risorse, le opportunità, gli assi nella manica di un territorio turistico alla prova del mercato, ma anche di individuare le minacce, i punti di debolezza, le criticità da considerare e da affrontare.

Figura 38. SWOT provincia Cuneo

S Strengths

- varietà morfologica/paesaggi;
- aree tutelate dalla presenza di parchi e riserve naturali;
- prodotti locali ed enogastronomici di alta qualità;
- progetti di sviluppo transazionali (Interreg ALCOTRA);
- reti locali solide (PITer Terres Monviso);
- alcune infrastrutture ben organizzate (Grande Traversata Alpi, dorsali);
- investimenti in infrastrutture e segnaletica;
- presenza di collegamenti strategici (tratta Torino-Pinerolo, linea Cuneo-Limone-Ventimiglia, valichi internazionali).

W Weaknesses

- difficoltà nel far rete da parte degli operatori sul territorio;
- promozione territoriale frammentata;
- scarso coordinamento;
- collegamenti internazionali da potenziare (Colle Tenda, Maddalena, linea ferroviaria Cuneo-Limone-Ventimiglia);
- automobile mezzo principale di accesso al territorio;
- alcune reti stradali soggette a intenso traffico;
- mancanza tratta Cuneo-Asti e difficoltà nell'integrare le diverse modalità di trasporto;
- poche aree pubbliche dotate di wi-fi;
- carenza di competenze tra gli operatori turistici (linguistici, cultura dell'accoglienza);
- mancanza di una segnaletica/cartellonistica uniforme in tutta la provincia e in più lingue.

O Opportunity

- aumento importanza delle esperienze per i viaggiatori;
- aumento ricerca di destinazioni poco frequentate dal turismo di massa;
- internazionalizzazione dei flussi turistici;
- aumento dell'appetibilità della montagna come spazio di vita (e non solo di ricreazione turistica);
- maggiore attenzione e coscienza enologica nelle nuove generazioni;
- rinnovamento generazionale nei servizi turistici;
- longevità attiva e attenzione alla salute.

T Threats

- concorrenza di altre destinazioni forti per l'outdoor;
- riscaldamento globale e aumento dell'altitudine delle precipitazioni nevose;
- confusione negli indirizzi di politica turistica;
- invecchiamento della popolazione e riduzione della pratica sportiva.

Fonte: elaborazione degli autori su dati interviste *stakeholder*.

↳ Elementi di differenziazione

Come risulta dall'ampia analisi operata in questi due anni, la percezione generale è che il territorio della provincia di Cuneo abbia tutte le caratteristiche geografiche, morfologiche e ambientali per essere una meta di primo piano per l'outdoor, per la quale si possono chiaramente individuare alcuni possibili elementi di differenziazione o *Unique Selling Proposition*, quali:

- la **varietà di esperienze** di alto livello che il territorio permette. I flussi raccolti sono molto diversificati e rivelano la versatilità del territorio, sia a livello di discipline e attività, sia a livello di scenari e ambienti, ma anche rispetto ai livelli di difficoltà/tecnicità e, quindi, di segmenti di pubblico cui rivolgersi;
- la **limitata infrastrutturazione** è un elemento di differenziazione e interesse rispetto a territori più "addomesticati" e per questo la dimensione più *wild* dell'outdoor ha qui un potenziale interessante;
- grande potenziale per coniugare **outdoor e food**: le Langhe sono un *asset* per tutta la provincia, i flussi (soprattutto dall'estero) possono muoversi tra le Langhe e le montagne.

↳ Aree di miglioramento trasversale

Parallelamente si individuano le seguenti aree di miglioramento trasversali:

- **carenza di servizi a supporto delle esperienze**: molti flussi hanno carattere di spontaneità, ovvero non vengono gestiti in maniera sistematica e agevolati con una filiera di servizi completa. Si evidenzia, in particolare, la mancanza di un sistema di ricettività specializzata per l'outdoor: questo significa prima di tutto poter offrire strutture posizionate in modo strategico per l'accesso e la fruizione degli itinerari. La rete di rifugi è piuttosto estesa e offre un servizio di buona qualità, ma i periodi di apertura limitati condizionano la fruizione della montagna durante la maggior parte dell'anno. Inoltre, c'è una diffusa carenza di ricettività organizzata nelle aree montane, a esclusione delle zone dei comprensori sciistici, che si trova quindi a gravitare sui centri urbani. La rete sentieristica per l'escursionismo è ben sviluppata, ma necessita di manutenzione e di azioni volte a migliorare la segnaletica. Le necessità di intervento sono, invece, più sostanziali per quanto riguarda la rete sentieristica dedicata alla *mountain bike*: in questo caso si rende necessaria una pianificazione mirata che vada oltre i singoli progetti locali;
- **governance di prodotto debole**: analizzando le teste di sistema indicate nei flussi, è difficile riconoscere un soggetto di *governance* turistica capace di prendere in mano lo sviluppo e la promozione e commercializzazione del prodotto outdoor nelle sue varie forme. Emerge, infatti, una molteplicità di soggetti locali, molto differenziati a seconda del tipo di attività e le "teste di sistema", ovvero i soggetti responsabili dei flussi,

appaiono poco organizzate in reti: vi sono molti soggetti che fanno capo ai singoli flussi, ma non emerge una *leadership* e un presidio organizzato dei prodotti/esperienze. Si rilevano poche reti e connessioni tra i vari soggetti dell'offerta, così come tra le diverse aree del territorio;

- il tema chiave diventa quello dello **sviluppo del prodotto** outdoor: i territori finora hanno lavorato più sulla comunicazione che sulla predisposizione e la messa in rete del prodotto. In questo senso, le varie aree possono diventare un sistema interconnesso sulla base di una strategia sostenuta dai flussi di visita;
- anche la **distribuzione** presenta aree di miglioramento, soprattutto legata all'esigenza di potenziare la rete di *incoming*, che organizzi e venda le esperienze outdoor sul mercato italiano e soprattutto internazionale.

Nella sezione legata al *benchmark* (Allegato 4), abbiamo riportato alcune esperienze di destinazioni che stanno investendo sullo sviluppo delle forme di turismo legate all'outdoor e che si confrontano con alcuni temi trasversali tipici del contesto alpino: il cambiamento climatico e la trasformazione dei mercati di riferimento. Le esperienze riportate ci indicano chiaramente la necessità di una nuova forma di *leadership* che sappia fare leva sui seguenti fattori di sviluppo: ricettività e accoglienza, infrastruttura e servizi, organizzazione e distribuzione.

APPENDICE

Allegato 1. Discipline e tipologie di mountain bike

Cross country/marathon

Si tratta di una definizione che viene dal mondo delle gare, ma che si è poi estesa a indicare quelle bici ultraleggere e pensate per le lunghe distanze e la grande agilità in salita. Possono essere sia *front suspended* (ovvero dotate di solo ammortizzatore anteriore) oppure biammortizzate. L'escursione è solitamente limitata a 100 mm.

Al di fuori dell'ambito agonistico, la bici da XC può comunque essere un ottimo mezzo per allenarsi o per affrontare percorsi misti, ricchi di saliscendi, collinari, magari anche con tratti di pianura o di asfalto. La *marathon* è meno esasperata rispetto alla XC e, al di là delle gare sulla distanza, può essere valida per giri lunghi, magari a tappe, ma può anche essere utilizzata come mezzi da escursionismo *soft*, per chi cerca lunghe percorrenze senza particolari velleità discesistiche.

Trail bike

Si tratta di un segmento nato recentemente e che sta diventando una tra le tipologie dominanti, principalmente per la sua versatilità. Si tratta infatti di mezzi con escursione anteriore-posteriore di 130-140 mm, geometrie più rilassate e discesistiche rispetto alla *cross country/marathon*, che rendono la bici più comoda in salita e più performante in discesa. L'aspetto chiave di queste biciclette è infatti la pedalabilità, ma anche la maneggevolezza, caratteristica fondamentale per una bici pensata per i tortuosi sentieri montani. Non essendo una bici progettata per un certo tipo di competizioni, la *trail bike* nasce per un utilizzo ricreativo e versatile, adatta a giri lunghi in montagna, dislivelli impegnativi, lunghe percorrenze, ma allo stesso tempo in grado di essere sicura e divertente anche nei *trail center* e nei *park*.

All mountain/enduro

Si tratta di una categoria fluida, che comprende mezzi con un'escursione dai 140 ai 160 mm (in alcuni casi anche 170): si tratta di bici più orientate alla discesa rispetto alle *trail bike*, sia per escursione che per geometrie. Il formato predominante delle ruote di questa categoria è il 27,5", anche se non mancano i modelli da 29". Per la loro versatilità sono bici adatte a ogni tipo di sentiero e di percorso e possono essere viste come punti in un *continuum*: se le *all-mountain* vengono scelte da chi predilige tour con dislivello e discese impegnative (con un limitato utilizzo in *bike park*), le bici da *enduro* sono l'ideale per chi vuole un mezzo estremamente performante in discesa ma anche relativamente maneggevole, agile, e che permetta di arrivare in cima con le proprie forze, a differenza delle bici da *gravity*.

Bici gravity (freeride/enduro)

La destinazione d'uso tipica di una bici da *freeride* e da DH (*down hill*) è il *bike park*. Con un'escursione che va dai 170 mm per le *freeride* fino ai 200 mm per le DH e una geometria molto "distesa", si tratta di mezzi ottimizzati per la discesa. Al di fuori delle gare, per le quali sono nate, le DH possono essere utilizzate come mezzi per chi vuole prestazioni estreme in discesa su percorsi appositi, estremamente ripidi e difficili che differiscono dai *trail* sempre più presenti nei moderni *park*. Naturalmente una DH non è pedalabile, quindi serve un mezzo meccanico (a fune o su gomma) per arrivare in cima alla salita.

Fonte: elaborazione degli autori.

Allegato 2. Linee guida per la progettazione: le piattaforme di prodotto

L'analisi e la categorizzazione dei flussi permettono di formulare delle ipotesi di intervento per lo sviluppo del prodotto outdoor nelle sue varie forme sui diversi territori presi in esame. Si possono, insomma, identificare delle piattaforme di prodotto, ovvero contenitori progettuali entro cui sono organizzate le informazioni rilevanti, gli attori chiave, le azioni prioritarie.

Per ogni piattaforma di prodotto, sono state realizzate delle schede di dettaglio relative ai principali prodotti-esperienze. Ogni scheda contiene le indicazioni ricavate dall'analisi dei flussi: potenzialità, problemi, interventi prioritari e teste di sistema, ovvero soggetti coinvolti nella progettualità.

1. Outdoor alpino

Si tratta dell'insieme di attività, discipline ed esperienze che ha come terreno di gioco principale la montagna, fino alle alte quote (tab. 13).

Tabella 13. Scheda piattaforma di prodotto outdoor alpino

Trekking in quota – tour transfrontalieri – sky running	
Potenzialità	<ul style="list-style-type: none"> • Natura selvaggia, tasso di antropizzazione basso, aree protette • Grandi dislivelli e unicità morfologiche paesaggistiche (connubio Alpi-mare) • Presenza di itinerari di lunga percorrenza (Via Alpina, GTA), attitudine a tour di più giorni e permanenza nell'area • Terreno che si presta allo sviluppo del <i>trail running</i> e <i>sky running</i>, non solo a livello di singoli eventi ma predisponendo tracciati segnalati e <i>running park</i> dedicati
Sfide	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementare sia quantitativamente che qualitativamente la ricettività, soprattutto nelle zone di montagna (strutture ricettive di valle) • Segnaletica, cartografie e materiale aggiornato, itinerari a lunga percorrenza poco comunicati e serviti • Individuare soluzioni per la gestione tecnica e la manutenzione dei percorsi
Possibili interventi	<ul style="list-style-type: none"> • Piano integrato per la gestione dell'outdoor montano, che individui soluzioni e responsabili per: <ul style="list-style-type: none"> • manutenzione dei percorsi e controllo periodico su indicazione, messa in sicurezza; • posa segnaletica tematica e integrazione di quella esistente; • coordinamento e potenziamento servizi connessi (logistica e trasporto, accompagnamento, informazione, assistenza tecnica e noleggio materiali); • formazione, <i>coaching</i>, crescita di operatori (privati specializzati, guide animatori outdoor).
Teste di sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Parchi, ricettività di valle e rifugi, professionisti del settore (guide, accompagnatori), comuni, ATL, CAI

Alpinismo e arrampicata

Potenzialità	<ul style="list-style-type: none"> • Buon potenziale legato alla disciplina: varietà di rocce, difficoltà e versanti • Complementarietà tra i versanti sud (verso la valle del Roya) e nord (Valle Gesso) • Poco affollamento (rispetto ad altre aree come Finale Ligure, Lago di Garda, ecc.)
Sfide	<ul style="list-style-type: none"> • Pochi flussi emersi, sintomo di uno sviluppo settoriale e piuttosto ristretto a livello turistico • Alcune aree sono particolarmente impegnative e non adatte a utenza principiante-famigliare • Percorsi di avvicinamento abbastanza lunghi in alcuni casi, accessibilità non facile che può condizionare la fruizione
Interventi	<ul style="list-style-type: none"> • Censimento delle falesie, guida unica delle falesie delle Alpi del Mediterraneo • Creare un gemellaggio con Finale Ligure, che dista meno di due ore ed è una delle <i>top destinations</i> per il <i>climbing</i> europeo • Sviluppare comunicazione e servizi correlati
Teste di sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Associazioni alpinistiche, guide alpine e rifugi

Neve alternativa

Potenzialità	<ul style="list-style-type: none"> • Grande varietà di paesaggi e difficoltà. Morfologia e ambiente particolarmente adatti, anche grazie alla bassa infrastrutturazione delle montagne • Notevole frequentazione da parte di appassionati e numerose informazioni disponibili online (relazioni con Gulliver). • Migliore innevamento di altre aree alpine anche in stagione avanzata
Sfide	<ul style="list-style-type: none"> • Promozione e informazione da migliorare al di fuori dei canali specializzati come Gulliver e <i>in loco</i> (segnaletica, cartellonistica, mappe itinerari) • Estendere l'apertura dei servizi (come i rifugi) e rendere più accessibile i punti di partenza delle attività
Interventi	<ul style="list-style-type: none"> • Progettare un prodotto "altra neve" pianificando la creazione di una rete di offerta invernale che preveda: <ul style="list-style-type: none"> • predisposizione di percorsi invernali battuti e di itinerari segnalati per le ciaspole; • creazione di <i>hub</i> per lo sci alpinismo sull'esempio del progetto <i>SkiAlp Saint Bernard</i>; • potenziare l'offerta di tour sci alpinistici/escursionistici di più giorni, verificare possibilità di trasporto bagagli, coniugare avventura con comfort e servizi.
Teste di sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Rifugi • Guide alpine

Fonte: elaborazione degli autori.

2. Cicloturismo e discipline *bike*

Per la sua trasversalità, la bicicletta viene considerata come un insieme a sé stante, che ricade sia sul segmento alpino che su quello *slow* (tabb. 14-15).

Tabella 14. Scheda piattaforma di prodotto cicloturismo e discipline *bike*

<i>Bike</i>	
Potenzialità	<ul style="list-style-type: none"> • Offerta potenzialmente interessante per tutti i segmenti <i>bike</i>: possibilità di sviluppare una macro destinazione con offerta bici a 360 gradi da MTB a strada • <i>E-bike</i> come stimolo alla fruizione del territorio • Presenza di <i>bike park</i> e comprensori sciistici sui quali impostare una pianificazione e uno sviluppo di moderni <i>trail center</i> • Forte potenziale per lo sviluppo del segmento <i>gravel</i> • Peculiarità: percorsi su strade militari
Sfide	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastruttura dedicata alla bici che necessita di sviluppo nelle varie direzioni (MTB <i>trail/enduro</i>, itinerari <i>cross country</i> e cicloturistici, piste ciclabili, itinerari a tema) • Ritardo nei servizi di accoglienza e ospitalità dedicata al <i>target</i> • Conflitto d'uso su alcuni itinerari di riferimento: convivenza problematica con escursionisti, percorsi su strade militari frequentati da fuoristrada e <i>quad</i> (con migliore giro di affari da parte di operatori) • Segmento bici su strada poco organizzato a livello di servizi (<i>bike hotel</i>), segnaletica, logistica e intermediazione
Interventi	<ul style="list-style-type: none"> • Migliorare sinergia vari attori: creazione di un tavolo di lavoro <i>bike</i> a livello provinciale con le "teste di sistema" e i professionisti del settore • Realizzazione di un <i>master plan bike</i> a livello provinciale che preveda: <ul style="list-style-type: none"> • pianificazione per discipline: <i>trail center</i>, cicloturismo, <i>gravel</i>, itinerari su strada, grandi tour; • filiera di servizi (trasporti, noleggi, accoglienza, punti ricarica, accompagnamento, informazione, ecc.); • integrazione dei progetti già attivi o in cantiere; • lavoro di logistica da parte dei TO.
Teste di sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Impianti, guide e accompagnatori e altri privati: composizione di un tavolo di lavoro

Fonte: elaborazione degli autori.

3. Outdoor *slow*

Tabella 15. Scheda piattaforma di prodotto outdoor *slow*

Escursionismo <i>soft</i> e tematico	
Potenzialità	<ul style="list-style-type: none"> • Varietà del territorio con ambienti diversi (alpino, collinare, fluviale, coltivato a vigneto) che presentano un potenziale di differenziazione e tematizzazione • Potenziale culturale enogastronomico e rurale in abbinamento all'outdoor ancora poco sfruttato: presenza di forti attrattori da abbinare all'outdoor (città d'arte, borghi, Langhe, prodotti del territorio) • Espansione dell'e-bike come strumento di fruizione di esperienze <i>slow</i> sul territorio • Presenza di stazioni invernali che possono essere riconvertite a una fruizione accessibile della montagna o che possono vedere la propria offerta maggiormente sviluppata oltre allo sci • Interesse crescente della domanda per forme di benessere attraverso la natura
Sfide	<ul style="list-style-type: none"> • Mancata strutturazione dell'offerta che vede ancora le attrazioni slegate dalla pratica outdoor • Aree rurali ancora poco valorizzate e con servizi turistico poco sviluppati (Alta Langa, aree prealpine)
Interventi	<p>Pianificazione dell'outdoor <i>slow</i> con un <i>masterplan</i> dedicato in particolare a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sviluppo di reti itinerari <i>bike</i> e trekking a media-bassa quota, sia nelle basse medie valli che nelle aree collinari e fluviali; • itinerari tematici con pianificazione di uno <i>storytelling</i> lungo i percorsi (attrazioni culturali); • progettare itinerari esperienziali con possibilità di soste (panchine, tavoli) e punti interattivi per conoscere elementi del territorio (fauna, flora, storia).
Teste di sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Parchi • Guide/accompagnatori natura • Rifugi, strutture ricettive/ristorative • Servizi trasporto (pubblici e privati)
Ecoturismo, geoturismo	
Potenzialità	<p>Prodotto in fase di sviluppo non avanzata ma dall'alto potenziale per la presenza di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>target</i> marginalmente interessato che necessita di maggiore informazione e comunicazione per essere più coinvolto; • <i>target</i> di nicchia ancora poco presente causa offerta e comunicazione poco sviluppate; • parchi (in particolare due centri di eccellenza per la salvaguardia e lo studio dei lupi - Centro Uomini Lupi a Entracque e Alpha-Loup a SMV); • ingente popolazione di stambecchi e altri esemplari di fauna alpina; • itinerari già esistenti sulle tracce degli animali (Trekking del lupo).
Problemi	<ul style="list-style-type: none"> • Fragilità degli <i>habitat</i> • Scarsa diffusione delle attività in questione
Interventi	<p>Progetti coordinati con i parchi e le aree protette:</p> <ul style="list-style-type: none"> • turismo didattico ed educazione ambientale; • progettazione di itinerari alla scoperta degli <i>habitat</i> e dei percorsi degli animali; • organizzazione di esperienze naturalistiche tematiche, come safari fotografici (ungulati, uccelli); • sviluppare azioni di prodotto e comunicazione specifiche sui sotto-<i>target</i> (fotografia, <i>wildlife watching</i>, ecc.).
Teste di sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Parchi (centri faunistici) • Guide e accompagnatori • AAPP

Fonte: elaborazione degli autori.

Allegato 3. Analisi componente *digital* dell'intermediazione turistica

Tabella 16. Rappresentazione dell'analisi componente digital

Agenzie viaggio/tour operator/piattaforme attività outdoor						
Nome	Sito web	Visite medie mensili (07/19 - 12/19)	Mercato di riferimento	Principali fonti traffico online	N° offerte Cuneese	Tipologia di prodotto
Abenteuerweg	https://www.abenteuerwege.de/	100.000	Germania	ricerca	2	trekking enogastronomico
Adrenaline hunter	www.adrenaline-hunter.com	250.000	USA, Francia	ricerca	2	sci d'alpinismo
AlpineWelten	https://www.alpinewelten.com/die-bergfuehrer	n/a	n/a	n/a	1	sci d'alpinismo
Berge&Meer	https://www.berge-meer.de/	850.000	Germania	ricerca	1	trekking enogastronomico
Bergsport Reizen	https://www.bergsportreizen.nl/	n/a	n/a	n/a	3	trekking, sci d'alpinismo
Checkyeti	https://www.checkyeti.com/	160.000	Germania, Austria	ricerca	7	lezioni sci alpino/snowboard
DAV Summit Club	https://www.dav-summit-club.de/5	50.000	Germania	ricerca	3	trekking
Feuer und Eis Touristik	https://www.feuer-eis-touristik.de/feuer-und-eis-home.html	n/a	n/a	n/a	2	trekking/ tour in bike enogastronomico
Forum Anders Reisen	forumandersreisen.de	n/a	n/a	n/a	1	trekking enogastronomico
Macsadventure	https://www.macsadventure.com/	115.000	UK, USA, Canada	ricerca	1	trekking enogastronomico
Piemontpur	https://piemont-pur.com/	n/a	n/a	n/a	5	trekking enogastronomico, trekking, sci d'alpinismo
Renatour	www.renatour.de	n/a	n/a	n/a	1	trekking
Wikinger reisen	https://www.wikinger-reisen.de/	270.000	Germania	ricerca	2	Trekking, trekking enogastronomico
Outdoor Active	www.outdooractive.com	4.200.000	Germania, Svizzera, Austria	ricerca	875 (itinerari, offerte, strutture ricettive ecc.)	trekking, motociclismo, sci d'alpinismo, bike
Alpenvereinaktiv	https://www.alpenvereinaktiv.com/de/	340.000	Germania, Austria	ricerca	707 (itinerari, strutture ricettive, punti di interesse ecc.)	trekking, motociclismo, sci d'alpinismo, bike

Altre organizzazioni						
Deutscher Alpenverein (Club Alpino Tedesco)	https://www.alpenverein.de	450.000	Germania	ricerca	5 (articoli)	trekking, sci d'alpinismo, <i>bike</i>
Berg Welten (Rivista/ piattaforma)	https://www.bergwelten.com/	950.000	Germania, Austria, Svizzera	ricerca	6 (articoli, itinerari)	trekking
Bergsteiger (Rivista)	https://bergsteiger.de/	150.000	Germania, Austria	ricerca	9 (itinerari, articoli)	trekking
Mountain bike (Rivista)	mountainbike-magazin.de	300.000	Germania, Austria	ricerca	1 (articolo)	<i>bike</i>

Fonte: elaborazione degli autori su dati ottenuti dai siti riportati e dal sito SimilarWeb³⁵.

³⁵ www.similarweb.it

Allegato 4. *Benchmark territoriali*

Caso studio *Garda Outdoor Park*

L'Alto Garda è un territorio unico nel suo genere: l'ambiente naturale tra lago e montagna ospita un tessuto urbano sviluppato non solo grazie al turismo, ma anche all'industria e all'agricoltura e "compresso" in spazi limitati. Spazi che vengono invasi da oltre 850 mila visitatori l'anno che trascorrono sul posto 3,5 milioni di notti.

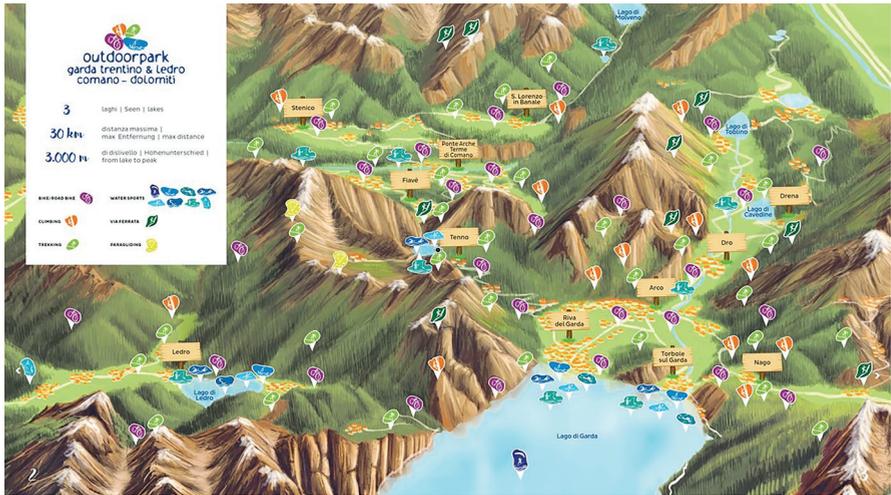
Grazie a questi numeri, il Garda Trentino è il primo ambito turistico nella provincia di Trento in termini di arrivi/presenze, con una crescita esponenziale negli ultimi 10 anni (arrivi +40,7% e presenze +28,8%).

Le particolari caratteristiche morfologiche e climatiche hanno fatto sì che molte tra le principali attività outdoor che contraddistinguono il Garda Trentino (*windsurf*, arrampicata, *mountain bike*) si sono sviluppate prima per impulso esterno (gli sportivi che arrivavano attirati dal terreno favorevole e importavano le varie discipline) e solo successivamente sono state sviluppate e gestite a livello di destinazione. Negli anni '80 e '90 è stato quindi avviato un programma di sviluppo basato sulla strutturazione dell'offerta e l'organizzazione di eventi (come Rockmaster o Bike Festival) di rilevanza internazionale.

Oggi il risultato di questo processo è l'Outdoor Park Garda Trentino, che integra le progettualità relative all'outdoor tramite un'intesa strategica tra tutti gli enti territoriali di riferimento (fig. 39).

Outdoor Park Garda Trentino & Ledro (OPGTL) è un progetto integrato di sviluppo degli sport outdoor, che punta a preservare, gestire e valorizzare le infrastrutture sportive all'aria aperta dell'Alto Garda e della Valle di Ledro, pianificando interventi mirati e specifici per ogni disciplina outdoor.

Figura 39. Caso studio Garda Outdoor Park Trentino



Fonte: ApT Garda Trentino.

Tramite diverse organizzazioni a livello provinciale e dei professionisti incaricati dalle ApT Garda Trentino Spa e Valle di Ledro e le amministrazioni comunali del territorio, si provvede al controllo e manutenzione ordinaria di:

- 15 falesie con accessi alle aree e 630 itinerari attrezzati;
- 3 ferrate, oltre a quelle gestite da CAI-SAT;
- 300 km di itinerari ciclo escursionistici con pulizia dei tracciati e sostituzione della segnaletica;
- 2 piste MTB del Bike Park Garda Trentino;
- itinerari della rete MTB provinciale.

La *governance* del prodotto outdoor Garda Trentino è definita dallo schema di funzionamento del Protocollo di Intesa Garda e Ledro Outdoor Park (tab. 17).

Tabella 17. Modello di governance dell'Outdoor Park Garda

	Gruppo Tecnico	Direzione Progetto	Comuni	PAT
Conoscenza del territorio e della domanda: creazione <i>database</i> aggiornato dell'esistente, indagini sul <i>target</i>		X		
Definizione loghi, immagine, informazione, promozione, pubblicazioni, regole di buona pratica		X		
Pianificare le linee di sviluppo delle attività	X	X	X	
Fase progettuale e realizzativa dei singoli progetti	X	X	X	X
Tutela e manutenzione del territorio oggetto di intervento			X	X
Manutenzione ordinaria e straordinaria delle aree oggetto di intervento e/o compartecipazione spese			X	
Stanziamiento fondi valorizzazione siti ed itinerari			X	X
Eventuale definizione nuove proposte di sviluppo per parco outdoor	X	X	X	X

Fonte: elaborazione degli autori su dati ApT Garda Trentino.

Caso studio Dolomiti Paganella: la creazione di una *bike destination*

L'altopiano della Paganella è tra i principali esempi di sviluppo del prodotto MTB in Italia, tanto da diventare in breve tempo un riferimento a livello nazionale e internazionale.

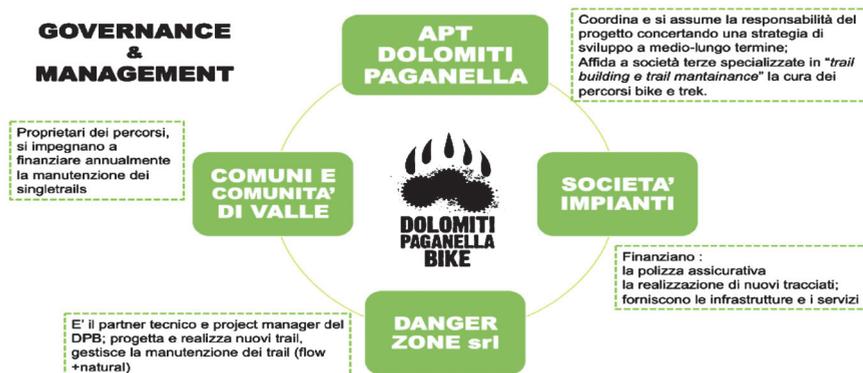
Figura 40. Numeri del progetto Dolomiti Paganella Bike



Fonte: Dolomiti Paganella Bike.

La *mountain bike* nella Paganella nasce con il *bike park* di Fai della Paganella, realizzato su iniziativa privata, grazie alla disponibilità della società degli impianti e del comune di Fai. Il nuovo corso dell'ApT, iniziato nel 2015 con un cambio di *management* e un lavoro strategico sui flussi di visita insieme a TSM (Trentino School of Management), ha lanciato una pianificazione pluriennale mirata allo sviluppo del prodotto *bike* e al posizionamento sul mercato della Paganella come *bike destination*. Il primo passo in questo senso è stato la definizione di un sistema di *governance* del prodotto (fig. 41) attraverso un protocollo di intesa tra i diversi attori della destinazione: i comuni, l'ApT e il partner tecnico che si occupa della progettazione e realizzazione dei percorsi (in inglese, *trails*).

Figura 41. Governace e management del Dolomiti Paganella Bike



Fonte: Dolomiti Paganella Bike.

Il secondo passo è stato l'istituzione del *bike pass* di area, che per la prima volta metteva insieme le tre società di impianti del territorio: ciò ha significato, nella pratica, un'apertura decisa al mercato estivo da parte degli impianti, ma soprattutto, a livello strategico, l'adozione di una prospettiva di destinazione, superando gli individualismi e condividendo una visione di sviluppo.

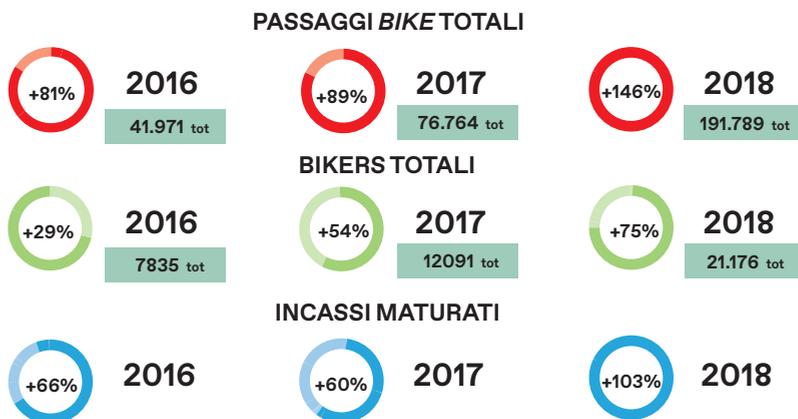
Un elemento chiave per lo sviluppo della *bike area*, e che spesso è sottovalutato, riguarda la *trail management*, ovvero la gestione e la manutenzione dei tracciati, soggetti a usura e deterioramento. Anche questo aspetto è rientrato nel *masterplan* di sviluppo della *bike*, ed è stato inserito a monte nell'attività di management del prodotto perché gli interventi di manutenzione dei tracciati richiedono necessariamente accordi e mediazioni con il corpo forestale, che è l'autorità pubblica competente in materia di patrimonio boschivo.

La gestione dei flussi dei *bikers* sul territorio è uno degli aspetti fondamentali: è un passaggio che va studiato e delineato in fase progettuale e non *ex post*. La segmentazione viene quindi fatta attraverso il *trail design* e la relativa comunicazione (nelle mappe e nella segnaletica): il modello di sviluppo prevede aree sempre più interconnesse, ma con una propria identità sempre più riconoscibile dai fruitori. Come elemento di collegamento tra le aree, e come vero e proprio percorso iconico della destinazione, è stato realizzato il *Bear trail*, un itinerario *enduro* che rappresenta quasi un prodotto a sé. La sua forza, oltre che nella spettacolarità paesaggistica, sta nella completezza dell'esperienza, che alterna tratti pedalati, discese tecniche, risalite con gli impianti a fune attraversando tutto il territorio, sperimentando una sorta di *best of* dei *trails* del comprensorio.

A completamento della prima fase di sviluppo del prodotto *bike*, nell'estate 2018 è stata condotta una ricerca per comprendere più compiutamente il fenomeno e per delineare in modo rap-

presentativo e attendibile l'identikit del *biker*, nonché gli impatti economici generati dalla sua presenza sull'altopiano.

Figura 42. Numeri del progetto Dolomiti Brenta Bike



Fonte: Dolomiti Paganella Bike.

La spesa media, senza contare la *bike pass*, ammonta a quasi 200 euro al giorno: moltiplicando tale spesa media per il numero di turisti giunti nella destinazione con una motivazione specifica legata alla bicicletta, e sommando gli incassi della vendita di *bike pass*, si ottiene una cifra totale di 4.200.000 euro di spesa totale riconducibile ai *bikers* per la sola stagione 2018. E questo a distanza di 3 anni dall'impostazione della nuova strategia turistica del territorio e con un investimento di 1,2 mln di euro in *trail* e attività connesse.

La seconda fase dello sviluppo prodotto si articola sulle seguenti linee:

- a) costruire ulteriori *trails* fuori dall'area sciabile, non esclusivi per le bici ma fondamentali per ampliare ulteriormente l'offerta, per migliorare la connessione tra le aree e risolvere il problema dei rientri;
- b) uscire dalle etichette classiche – come *enduro*, *all mountain*, ecc. – per andare verso categorie più fluide basate sull'esperienza che fa il *rider*: l'evoluzione tecnologica nella costruzione dei mezzi così come nella realizzazione dei *trails* ormai lo permette. In questo senso, va anche a sfumarsi la distinzione tra *trails* esclusivi e quelli naturali;
- c) creare un nuovo bacino di utenza allargato, puntando sui bambini e le famiglie, in coerenza con il posizionamento della destinazione e con lo sviluppo del tema *family-outdoor*.

In conclusione, i risultati positivi del progetto Paganella Bike sono il frutto di un percorso strategico complesso, che parte dalla comprensione e la valorizzazione dei flussi di visita e si articola in azioni mirate di sostegno dell'offerta. La *mountain bike* rappresenta un'area di valore economico ormai irrinunciabile per il ter-

ritorio. Ha determinato un incremento dei flussi, ma soprattutto della redditività per la destinazione, intesa qui come somma degli attori economici territoriali. Si è assistito alla nascita di una vera e propria economia della bicicletta, con caratteristiche non dissimili (fatte le debite proporzioni) dal turismo dello sci. Per le società degli impianti, i bilanci dell'estate sono passati dal rosso all'attivo, grazie anche alla sinergia con i rifugi della zona. Questa collaborazione ha di fatto creato un sistema di offerta in quota paragonabile a quello invernale: infatti le giornate di apertura estiva sono drasticamente aumentate, con una stagionalità che nel territorio di Molveno va da aprile a novembre.

Lo sviluppo del prodotto estivo (non solo legato alla *bike*) ha comportato un cambio importante di prospettiva, che ormai è suffragata da riscontri concreti. Oggi la destinazione conta più presenze estive che invernali (55% contro 45%) e si è guadagnata un posizionamento di prezzo medio-alto.

Caso studio Parco del Monte Dobratsch, Carinzia

Il parco del Monte Dobratsch, istituito nel 2002 in Carinzia (Austria), è probabilmente il primo esempio in Europa di "rinaturalizzazione" di un'area sciistica sulla spinta dei cambiamenti climatici, oltre che un raro caso di progettazione di un'area per gli sport invernali che non contempra impianti di risalita.

In passato sul Monte Dobratsch era presente area sciistica con impianti, ma negli anni '90 diverse annate senza neve resero necessario un cambiamento. Gli scenari possibili erano due: cercare di ovviare alla situazione attraverso investimenti nell'innevamento programmato oppure cambiare completamente strada puntando su un *concept* totalmente nuovo legato allo sviluppo sostenibile.

Figura 43. Visione d'insieme del progetto Dobratsch



Fonte: presentazione aziendale Dobratsch Nature Park.

L'idea alla base del *concept* è quella dell'alternativa esperienziale allo sci alpino attraverso una serie di attrazioni e attività legate alla natura: si cammina, si fa sci alpinismo (tre itinerari segnalati) o fondo (5 km), si va sulle ciaspole o in slitta. Una sorta di *outdoor playground* a impatto zero che comprende attrazioni, come la *SkyWalk*, una piattaforma panoramica sopra il baratro della *Rote Wand*, o attività esperienziali, come escursioni al chiaro di luna, passeggiate con le ciaspole, giri in carrozza nel parco naturale, un parco giochi con cacce al tesoro e possibilità di osservare le orme degli animali, laboratori di lavorazione del legno.

Il Dobratsch, alto 2.166 metri, si presta particolarmente a queste attività "dolci", perché è un grande panettone ondulato, ma con un versante che guarda a sud quasi verticale (frutto di un'antica frana) dove, data l'esposizione, si evidenzia un microclima sub mediterraneo con flora unica a queste latitudini. In cima si trovano due antiche chiese, la *Windische Kirche* ("chiesa slovena") e la *Deutsche Kirche* ("chiesa tedesca"). A poca distanza un altro edificio storico: costruito nel 1810, l'ex rifugio *Ludwig-Walter-Haus* è stato ristrutturato e reso autonomo dal punto di vista energetico e ora ha il nome di *Gipfelhaus* ("rifugio di vetta"), in gestione al club alpino austriaco.

Da un punto di vista di gestione dell'offerta, un aspetto chiave è quello della sentieristica e della segnaletica legate alle diverse attività outdoor: sci alpinismo, ciaspole, trekking e anche tour di più giorni. L'amministrazione del Parco Monte Dobratsch, in collaborazione con i comuni vicini, ha realizzato il *Dobratsch Rundwanderweg*, un sentiero ad anello intorno al Dobratsch percorribile con un trekking in quattro tappe che attraversa diversi paesaggi naturali e culturali.

Questo esempio presenta spunti applicabili a diverse realtà della provincia di Cuneo dove, a causa del cambiamento climatico prima di tutto, ma anche del mutamento delle dinamiche economiche legate al prodotto sci, numerose piccole stazioni a quote medio-basse (ma non solo, basti pensare al caso recente di Argentera) hanno subito un declino costante che in alcuni casi ha già portato allo smantellamento dei comprensori e in altri a una gestione "a singhiozzo" che non permette una remunerazione economica sufficiente né la possibilità di una programmazione nel medio-lungo termine.

Benchmark di singole attrazioni

Natural Wellbeing – Benessere nella Natura

Comprende le aree per il relax nella natura, i “salotti” per la lettura nel bosco, le aree pic-nic, le aree gioco per bambini, le aree amici a quattro zampe e tutte le attività pensate per consentire di godere del silenzio del bosco e della naturalità dei luoghi.

Percorsi *kneipp* e *barefoot*

Si tratta di percorsi variamente attrezzati da percorrere a piedi nudi, dove il sedime di calpestio è costituito da materiali sempre diversi: sabbia, ghiaia, fango, corteccia, acqua. Hanno una duplice valenza: esperienziale e medica.

Si sono in breve tempo dimostrati una struttura ricreativa in grado di attirare visitatori in modo importante: per i maggiori si parla di oltre 150.000 visitatori annuali, considerando che la loro localizzazione alpina riduce il periodo di apertura ai cinque mesi estivi, sono 30.000/40.000 i visitatori mensili.

Percorsi sensoriali: le “oasi di pace”

Un altro esempio di tematizzazione e “architettura del paesaggio” può essere quello delle “oasi di pace” come quelle realizzate nella località svizzera di Laax/Flims: si tratta di punti panoramici particolarmente tranquilli e suggestivi (balconi naturali, radure nel bosco) dove predisporre uno spazio di riposo, contemplazione e meditazione.

Nordic Park

Per le sue caratteristiche il *nordic walking* richiede in genere terreni che sono diversi da quelli, per esempio, del trekking: infatti, predilige percorsi prevalentemente pianeggianti o comunque ondulati, senza grandi dislivelli o strappi improvvisi. I *nordic park* sono appunto aree dotate di tracciati segnalati che rispondono a queste caratteristiche. Non si tratta di aree particolarmente infrastrutturate: comprendono generalmente una serie di percorsi delimitati e adeguatamente mantenuti (il fondo non deve essere eccessivamente sconnesso o roccioso) ed equipaggiati con segnaletica e cartellonistica che indica sviluppo, livello di difficoltà e tempo di percorrenza.

Il più delle volte, nei *nordic park* si trovano istruttori che introducono i principianti alla corretta tecnica di camminata e li accompagnano lungo il percorso. I *nordic park* hanno incontrato una crescente diffusione negli ultimi anni in concomitanza con l'incremento della notorietà di questa disciplina e del numero dei suoi praticanti. In linea con la sua denominazione, questa disci-

plina è particolarmente popolare nei Paesi nordici ma anche in quelli di lingua tedesca: per questo in Italia la sua maggiore e più precoce diffusione si è avuta in Alto Adige e in Trentino dove la contaminazione culturale e più ancora la predominante presenza di turisti tedeschi ne ha favorito la diffusione.

Outdoor Fitness – Palestra a Cielo Aperto

Una palestra a cielo aperto, dove i classici bilancieri e attrezzature per il *body-building* sono realizzati con materiali naturali, principalmente il legno, per praticare la ginnastica a cielo aperto.

Bibliografia

AA.VV. (2017) *Le esperienze: la nuova pietra miliare del Destination Marketing*, Report di settore Trekkssoft.

Arendt H. (2017) *Vita activa. La condizione umana*, Milano, Bompiani.

Bauman Z. (2003) *Voglia di comunità*, Roma-Bari, Laterza.

Bauman Z. (2011) *Modernità liquida*, Roma-Bari, Laterza.

Bazzanella A. (2016) *Il turismo sportivo. Il caso Sanremo*, Trento, Uniservice.

Beritelli P., Reinhold S., Laesser C., Bieger T. (2015) *The St. Gallen model for destination management*, St. Gallen Institute for Systemic Management and Public Governance, IMP-HSG.

Beritelli P. (2009) *Size matters! Increasing DMO effectiveness and extending tourism destination boundaries*, in «Tourism».

Biase L. D. (2011) *Cambiare pagina. Per sopravvivere ai media della solitudine*, Milano, Rizzoli.

Bonomi A., Della Puppa F., Masiero R. (2016) *La società circolare*, Roma, Derive Approdi.

Chouhan N., Vig H., Deshmukh R. (2019) *Adventure Tourism Market by Type. Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2019-2026*, Allied Research.

CENSIS (2019) *Rapporto sulla situazione sociale del Paese*, Milano, Franco Angeli.

Commissione Europea (2007) *Libro Bianco sullo sport*, Bruxelles.

Commissione Europea, OCSE (2018) *Health at a glance: Europe*, Bruxelles.

Cova B., Scotti M. (2008) *Il marketing tribale. Legame, comunità, autenticità come valori del Marketing Mediterraneo*, Milano, Il Sole 24 Ore.

De Biase L., Pievani T. (2016) *Come saremo*, Torino, Codice. Fabris G. (2009) *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Roma, EGEA.

Ferraresi M., Schmitt Bernd H. (2018) *Marketing Esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*, Milano, Franco Angeli.

Floch J.M. (2013) *Bricolage. Analizzare immagini, pubblicità e spazi*, Milano, Franco Angeli.

Floridi L. (2012) *La rivoluzione dell'informazione*, Torino, Codice.

- Giacomini V, Romani V. (1986) *Uomini e Parchi*, Milano, Franco Angeli.
- Gronroos C. (2009) *Management e marketing dei servizi*, ISEDI.
- Han B.-C. (2015) *Nello sciame. Visioni del digitale*, Milano, Notetempo.
- IPO (2019) *Outdoor is a basic human need*.
- Pine J. H. (2000) *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Milano, Rizzoli.
- Kotler P. (2003) *Marketing del Turismo*, Milano, Mc Graw Hill.
- Lindstrom M. (2019) *Small data. I piccoli indizi che svelano i grandi trend. Capire i desideri nascosti dei tuoi clienti*, Torino, HOEPLI.
- Martini U. (2005) *Management dei sistemi territoriali*, Torino, Giappichelli.
- Martini U. (2017) *Destination management e governo del territorio*, Milano, McGraw Hill.
- Normann R. (1992) *La gestione strategica dei servizi*, Milano, Etas.
- Norman D. A. (2011) *Vivere con la complessità*, Milano, Pearson.
- Osservatorio Italiano del Turismo Outdoor, JFC (2018) *Situazione Congiunturale del Turismo Outdoor Focus Tendenze e Discipline 2018*.
- Osservatorio sull'Economia del Turismo delle Camere di Commercio, Isnart (2020) *Specializzazione dell'osservazione economica*, Report di scenario nazionale ed internazionale.
- Osservatorio sull'Economia del Turismo delle Camere di Commercio, Isnart (2020) *La valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo. Iniziativa di sistema. Monitoraggio economico e congiunturale per il turismo*, cod. 5.2/2020, Report di scenario.
- Pencarelli T., Forlani F. (2003) *Il marketing dei distretti turistici. Sistemi vitali nell'economia delle esperienze*, in «Sinergie - Rivista di studi e ricerche».
- Sable K. (2019) *Outdoor Sports Apparel Market by Mode of Sale (Retail Stores, Supermarkets, Brand Outlets, Discount Stores, and Online Stores) and End User (Men, Women, and Kids): Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2018 - 2025*, Allied Market Research.
- Schmitt B. H. (2003) *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting With Your Customers*, Milano, HOEPLI.
- Schwartz B. (2005) *The Paradox Of Choice: Why More Is Less*, Harper Perennia.
- Sennett R. (2013) *L'uomo artigiano*, Milano, Feltrinelli.

Stickdorn M., Schneider J. (2012) *This is Service Design Thinking: Basics-Tools-Cases*, BIS Publishers.

Thoreau H. D. (1998) *Walden, ovvero vita nei boschi*, Milano Rizzoli.

Turkle, S. (2016) *La conversazione necessaria. La forza del dialogo nell'era digitale*, Torino, Einaudi.

Vogler C. (2010) *Il viaggio dell'eroe. La struttura del mito ad uso di scrittori di narrativa e di cinema*, Roma, Audino.

Wellace P. (2017) *La psicologia di internet*, Milano, Raffaele Cortina.

Zuboff S. (2019) *Il capitalismo della sorveglianza*, Roma, Luiss University Press.

Sitografia

(ultime consultazioni marzo 2020)

ABENTEUER WEG — <https://www.abenteuerwege.de/>

ADRENALINE HUNTER — www.adrenaline-hunter.com

ALEXA — www.alexacom

ALPENVEREINAKTIV — <https://www.alpenvereinaktiv.com/de>

ALPINEWELTEN — <https://www.alpinewelten.com>

BARCELONNETTE — <https://www.ville-barcelonnette.fr/>

BERGE&MEER — <https://www.berge-meer.de/>

BERGSPORT REIZEN — <https://www.bergsportreizen.nl/>

BERGSTEIGER — <https://bergsteiger.de/>

BERG WELTEN — <https://www.bergwelten.com/>

BUSINESS INSIDER — <https://it.businessinsider.com/>

CHECKYETI — <https://www.checkyeti.com/>

CBI - <https://www.cbi.eu/>

CITTÀ DI CUNEO — <http://www.comune.cuneo.it/>

CITTÀ DI TORINO — <http://www.comune.torino.it/>

COLUMBIA SPORTS WEAR — <https://www.columbiasportswear.it/>

COMMISSIONE EUROPEA — https://ec.europa.eu/info/index_it

COMUNE DI BAGNOLO PIEMONTE — <http://www.comune.bagnolo.cn.it/>

COMUNE DI BARGE — <https://www.comune.barge.cn.it/>

COMUNE DI BIBIANA — <http://www.comune.bibiana.to.it/>

COMUNE DI BRICHERASIO — <http://www.comune.bricherasio.to.it/it-it/home>

COMUNE DI CAMPIGLIONE FENILE — <http://www.comune.campiglioneafenile.to.it/home.html>

COMUNE DI CASTELLAR — <http://www.comune.castellar.cn.it/>

COMUNE DI ENVIE — <http://www.comune.envie.cn.it/>

COMUNE DI MANTA — <https://www.comune.manta.cn.it/ita/uffici.asp>

COMUNE DI MORETTA — <https://www.comune.moretta.cn.it/>

COMUNE DI PIASCO — <https://www.comune.piasco.cn.it/ita/uffici.asp>

COMUNE DI REVELLO — <https://www.comune.revello.cn.it/it-it/home>

COMUNE DI SALUZZO — <https://comune.saluzzo.cn.it/>

COMUNE DI SCARNAFIGI — <https://www.comune.scarnafigi.cn.it/>

COMUNE DI VERZUOLO — <https://www.comune.verzuolo.cn.it/ita/uffici.asp>

DAV SUMMIT CLUB — <https://www.dav-summit-club.de/5>

DEUTSCHER ALPENVEREIN — <https://www.alpenverein.de>

DETOX - OUTDOOR — <https://detox-outdoor.org/it-IT/>

DOLOMITI PAGANELLA BIKE — <https://www.dolomitipaganellabike.com/it>

EUROPEAN OUTDOOR GROUP — <https://europeanoutdoor-group.com/>

EUR-LEX — <https://eur-lex.europa.eu>

EXPORT PLANNING — <https://www.exportplanning.com/>

EVEMILANO — <https://www.evemilano.com/>

FACEBOOK — <https://www.facebook.com/>

FEUER UND EIS TOURISTIK — <https://www.feuer-eis-touristik.de/>

FOURM ANDERS REISEN — forumandersreisen.de

GARDA TRENTINO — www.gardatrentino.it

GEMINIMTB — <http://www.geminimtb.it/>
GOSREPORT — <http://www.gosreports.com/>
GUIDE MTB LIVIGNO — <https://www.mtblivigno.eu/it>
HUMI — <https://www.humi.site/>
IL POST — <https://www.ilpost.it/>
INSITE TOURS — <https://www.insitetours.eu/veloviso.html>
INSTAGRAM — <https://www.instagram.com/>
INTERREG ALCOLTRA — <http://www.interreg-alcotra.eu/it>
ISPO — <https://www.ispo.com/en>
ITALIA IN DETTAGLIO — <http://italia.indettaglio.it/index.html>
JACK WOLFSKIN — <https://www.jack-wolfskin.it/de/>
KUNO CREATIVE — <https://www.kunocreative.com/>
LA SPORTIVA — <https://www.lasportiva.com/it>
LIVEAUCTIONEERS — <https://www.liveauctioneers.com/>
LIVESTRONG — <https://www.livestrong.com/>
MACSADVENTURE — <https://www.macsadventure.com/>
MAMMUT — <https://www.mammut.com/eu/en/>
MARKETS RESEARCH — <https://marketsresearch.biz/>
MONTURA — <https://www.montura.it/it/homepage.php>
MOUNTAIN BIKE — mountainbike-magazin.de
MUNICIPIO DI CASTELLAR — <http://www.comune.castellar.cn.it/>
ODLO — <https://www.odlo.com/it/it/>
OUTDOOR ACTIVE — <https://www.wikinger-reisen.de/>
OUTDOORMAG — <https://outdoormag.sport-press.it/>
PATAGONIA — <https://eu.patagonia.com/it/en/home/>
PIEMONTPUR — <https://piemont-pur.com/>
RENATOUR — www.renatour.de
RISOUL — <http://www.mairiederisoul.com/fr/nous-contacter>
SIMILARWEB — <https://www.similarweb.com/>
SISTEMA PIEMONTE — <http://www.sistemapiemonte.it/cms/>
privati

IL SOLE24ORE — <https://www.ilsole24ore.com/>

SEMRUSH — <https://www.semrush.com/>

THE NORTH FACE — <https://www.thenorthface.it/>

TREKKING — www.trekking.it

VINCOS — <https://vincos.it/>

WIKINGER REISEN — <https://www.wikinger-reisen.de/>

WINHEALTH — <http://www.innovafvg.it/>

WOLFSKINTECHLAB — <https://www.wolfskin-techlab.co.uk/men>

La Fondazione CRC

La Fondazione CRC è un ente no profit, privato e autonomo, che persegue scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico, attraverso erogazioni di contributi a favore di soggetti pubblici e privati non profit e tramite progetti promossi direttamente, in partenariato con soggetti del territorio, nei settori dello sviluppo locale e dell'innovazione, dell'arte e della cultura, del welfare, dell'educazione, della salute pubblica e dell'attività sportiva. La Fondazione opera in provincia di Cuneo, prevalentemente nelle zone di principale operatività relative alle aree dell'Albese, del Braidese, del Cuneese e del Monregalese.

Presidente

Giandomenico Genta

Consiglio di Amministrazione

Giandomenico Genta, Presidente
Ezio Raviola, Vice Presidente anziano
Francesco Cappello, Vice Presidente
Enrico Collidà
Davide Merlini
Paolo Merlo
Giuliano Viglione

Consiglio Generale

Daniela Bosia • Annalisa Bove • Carlo Giorgio Comino • Piera Costa
Mariano Costamagna • Michele Antonio Fino • Marco Formica
Patrizia Franco • Giorgio Garelli • Massimo Gula • Graziano Lingua
Claudia Martin • Michelangelo Matteo Pellegrino • Cristina Pilone
Maurizio Risso • Vittorio Sabbatini • Mario Sasso • Mirco Spinardi
Giuliana Turco • Domenico Visca

Collegio Sindacale

Maria Gabriella Rossotti, Presidente
Lorenzo Durando
Nicola Filippi

I Quaderni della Fondazione CRC

1. **Il bilancio dell'Unione Europea 2007**
L'accesso ai finanziamenti comunitari per il territorio (2007)
2. **Percezione e notorietà della Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo (2007)**
3. **"Senectus Ipsa Morbus"**
Ricerca sui servizi socio-assistenziali per gli anziani nell'area di Cuneo, Mondovì ed Alba/Bra (2008)
4. **L'Università in provincia di Cuneo**
Gli studenti residenti in provincia iscritti nelle sedi locali e nella sede di Torino (2008)
5. **Cluster produttivi e traiettorie di sviluppo nei territori del cuneese (2009)**
6. **Il Politecnico di Torino in provincia di Cuneo**
Dai dati statistici alle opinioni degli studenti (2009)
7. **Il settore delle utilities in provincia di Cuneo**
Analisi e prospettive (2009)
8. **Università e sviluppo del territorio**
Laureati cuneesi della facoltà di Scienze Politiche e mercato del lavoro (2010)
9. **L'arte della Fondazione**
Valutazione dei progetti di conservazione e valorizzazione del patrimonio artistico e architettonico finanziati dalla Fondazione CRC (2010)
10. **Un patrimonio valorizzato**
Descrizione dei 100 maggiori interventi di restauro architettonico e artistico finanziati dalla Fondazione CRC (2011)
11. **La ricerca della Fondazione**
Valutazione di tre anni di Bando Ricerca della Fondazione CRC (2011)
12. **L'innovazione sociale in provincia di Cuneo**
Servizi, salute, istruzione, casa (2011)
13. **Il valore della cultura**
Per una valutazione multidimensionale dei progetti e delle attività culturali (2011)
14. **L'impatto economico delle università decentrate: il caso di Cuneo (2012)**
15. **Capitale umano e società della conoscenza: i laureati nelle imprese cuneesi (2012)**
16. **Innovazione in Comune**
Percorsi innovativi nei sette maggiori Comuni della provincia di Cuneo (2013)
17. **Disagio psicologico**
Diffusione, fattori di rischio, prevenzione e cura (2013)
18. **Il mondo a scuola**
Alunni stranieri e istituzioni formative in provincia di Cuneo (2013)
19. **Terre alte in movimento**
Progetti di innovazione della montagna cuneese (2013)

- 20. Facciamo cose**
Progetti di giovani per la provincia di Cuneo (2013)
- 21. Granda e Green**
Green economy in provincia di Cuneo (2014)
- 22. Langhe e Roero**
Tradizione e innovazione (2014)
- 23. Quelli che lasciano**
La dispersione scolastica in provincia di Cuneo (2014)
- 24. Alla prova della crisi**
L'innovazione sociale in provincia di Cuneo (2015)
- 25. Sviluppo locale**
Politiche e progetti in provincia di Cuneo (2015)
- 26. Prevenire e promuovere**
Politiche e progetti per la salute in provincia di Cuneo (2015)
- 27. Startup in Granda**
Imprenditoria innovativa in provincia di Cuneo (2015)
- 28. Pedalare per lo sviluppo**
Il cicloturismo in provincia di Cuneo (2016)
- 29. Imparare a lavorare**
I tirocini in provincia di Cuneo (2017)
- 30. Formarsi in Granda**
La formazione professionale in provincia di Cuneo (2017)
- 31. Imprese di valore**
Le cooperative sociali in provincia di Cuneo (2017)
- 32. Granda e Smart**
Esperienze smart in provincia di Cuneo (2017)
- 33. Impresa possibile**
Welfare aziendale in provincia di Cuneo (2018)
- 34. Patrimoni naturali per lo sviluppo**
I parchi della provincia di Cuneo (2018)
- 35. Coltivare innovazione**
Prospettive per l'agroalimentare in provincia di Cuneo (2018)
- 36. Alternanza scuola lavoro**
I giudizi di chi la fa (2019)
- 37. Rigenerare spazi dismessi**
Nuove prospettive per la comunità (2019)
- 38. Lavoro migrante in agricoltura**
I distretti della frutta e del vino nel cuneese (2020)
- 39. Il dono del 5x1000**
Sussidiarietà fiscale e Terzo settore (2020)
- 40. Granda e Global**
Internazionalizzazione del sistema produttivo cuneese (2021)
- 41. Alta formazione e imprese**
Per un ecosistema dell'innovazione in provincia di Cuneo (2021)