



UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE

“Gli impianti di risalita e lo sviluppo di una destinazione turistica di montagna: Il caso delle Funivie di La Thuile”

Relatore:
Professor Carmine Tripodi

Tesi di Laurea di:
Davide Carradore Daniel
Matricola: 18 C05 591

A mia mamma,
ai miei nonni e
a zio Fabio
con affetto e gratitudine

Indice

<i>Introduzione</i>	6
<i>Capitolo 1 DAGLI ALBORI AI PRIMI ANNI '50</i>	9
1.1 1900-1950, mezzo secolo di evoluzione e cambiamenti	9
1.2 Investimenti effettuati ed assetti scelti per lo sviluppo turistico	14
1.3 Domaine skiable realizzato	18
1.4 Sviluppo del settore alberghiero e delle seconde case	21
1.5 Sviluppo del settore turistico	26
1.5.1 Un turismo nazionale	28
1.5.2 Un turismo familiare	30
1.5.3 La durata del soggiorno	32
1.5.4 Alcune problematiche di rilievo	33
<i>Capitolo 2 LO SVILUPPO TURISTICO</i>	35
2.1 Turismo estivo tradizionale e turismo invernale in evoluzione	35
2.1.2 La stagione invernale in via di sviluppo	37
2.2 Nuovi assetti strategici	39
2.3 Evoluzione del Domaine Skiable	42
2.4 L'impatto dello sviluppo turistico	48
<i>Capitolo 3 LE RECENTI EVOLUZIONI</i>	56
3.1 Diagnosi strategica dell'impresa paese	56
3.2 Organizzazione di un Consorzio Turistico di montagna	63
<i>Conclusioni</i>	68
<i>Allegati</i>	70
Allegato 1 Consorzio Operatori Turistici La Thuile: Relazione di stage	70
<i>Bibliografia</i>	72

Introduzione

Nel momento in cui ho dovuto scegliere l'argomento da approfondire e analizzare per la tesi di laurea, riflettendo, ho capito che dovevo trovare un tema che mi coinvolgesse direttamente, così ho deciso di concentrarmi sulla realtà che da sempre mi circonda, ovvero La Thuile.

Sono nato e cresciuto con la mia famiglia tra le montagne di questo meraviglioso Comune, per questo ho deciso di fare una profonda analisi sul suo contesto storico, sociale ed economico.

La ricerca del materiale biografico e documentale, il riscontro di testimonianze in loco e non solo, mi hanno permesso di comprendere come avrei voluto organizzare il mio elaborato, seguendo un criterio temporale che dimostrasse chiaramente l'evoluzione che il territorio ha subito nel tempo. La grande ricchezza naturale del mio paese è un dato di fatto, evidente a tutti. La natura, con la sua bellezza, fa da padrona incontrastata. Proprio per questa ragione, il ricavarne un beneficio economico attraverso il suo utilizzo, deve essere fatto secondo criteri economici, sociali e umani ben definiti. Un po' un "do ut des" con il paesaggio, che non viene sfruttato, ma valorizzato attraverso interventi economici e sociali finalizzati soprattutto allo sviluppo turistico della località in cui risiedo, per la crescita ed il benessere anche di chi vi risiede. Ho strutturato il mio lavoro in capitoli, che riprendono periodi storici economici riassumibili in passato, presente e futuro.

L'obiettivo che ho voluto perseguire è stato quello di mettere a frutto il mio percorso di studi e, attraverso la mia tesi, avanzare proposte e progetti realizzabili in futuro, un futuro in cui mi impegnerò a far crescere La Thuile. Ho capito l'interdipendenza fra i vari elementi che compongono il tessuto storico, economico e sociale di un paese e la necessità di operare con ponderazione, di documentarsi e scegliere solo dopo aver valutato diverse proposte con annesse conseguenze.

Da ultimo ritengo doveroso esprimere la soddisfazione dinnanzi alla tesi ultimata. Nel corso del lavoro non sono mancate le difficoltà, ma come sempre nella vita, è il superamento di queste e la realizzazione dei propri obiettivi, che rendono più appagante e soddisfacente la buona riuscita.

Capitolo 1 DAGLI ALBORI AI PRIMI ANNI '50

1.1 1900-1950, mezzo secolo di evoluzione e cambiamenti

Sin dai primi anni del '900 La Thuile, comune montano della Valle d'Aosta situato al confine con la Francia, era un villaggio basato sull'agricoltura e sull'allevamento.

Questa vita rurale e pastorale predominò per anni nella quotidianità degli abitanti di La Thuile, comunemente noti come "Tchouilliens".

Questi anni di vita agricola però erano solo l'inizio di tutta una serie di progressi tecnologici e strategici che portarono La Thuile ad evolversi e diventare una meta turistica di nota fama nazionale e mondiale.

Ritornando ai primi decenni del '900, oltre appunto alla vita agricola sopra citata, esistevano anche una sola attività alberghiera e commerciale.

La vita quotidiana s'incentrava

sulla solidarietà e sulla cooperazione per lo svolgimento dei lavori di pubblica utilità, nel funzionamento delle latterie sociali e nella cottura del pane nel forno del villaggio; ciascuno ricopriva un ruolo nell'interesse di tutti. Il villaggio poteva essere concepito come una piccola impresa ovvero come un insieme di attività in modo tale da creare un circuito tra impresa (il villaggio), input (le materie prime per sopravvivere) e obiettivi (la vita quotidiana) al fine di ottenere dei risultati, in particolare il benessere della collettività.



Figura 1: Scorci di vita agricola a La Thuile

La Thuile si trovava quindi posizionata strategicamente all'interno di un contesto prevalentemente agricolo e, a partire dagli anni 1928-1930, si assistette ad un cambiamento dello stile di vita definito dagli studiosi contemporanei un rinnovamento strategico¹, che vide La Thuile trasformarsi da villaggio agricolo a villaggio minerario.

Le miniere di carbone ebbero una grande incidenza sull'economia di La Thuile, dopo l'acquisto delle concessioni minerarie da parte della Società Ansaldo Cogne, s'intensificò l'estrazione di carbone che necessitava di mano d'opera e che portò di conseguenza un afflusso di operai, provenienti da altre Regioni, e conseguente crescita demografica.

L'agricoltura subì quindi un forte regresso per lasciare spazio ad una nuova attività; si assistette ad un cambiamento delle regole del gioco² che portarono ad una successiva modifica degli assetti interni dell' "impresa paese" e dei fattori critici di successo ovvero anche i Tchouilliens iniziarono a lavorare in miniera tralasciando il lavoro agricolo.

In questi anni di sviluppo del settore minerario, il paese s'interrogò sul proprio livello di business e capì che era giunto il momento, e la necessità, di andare a modificare il business stesso.

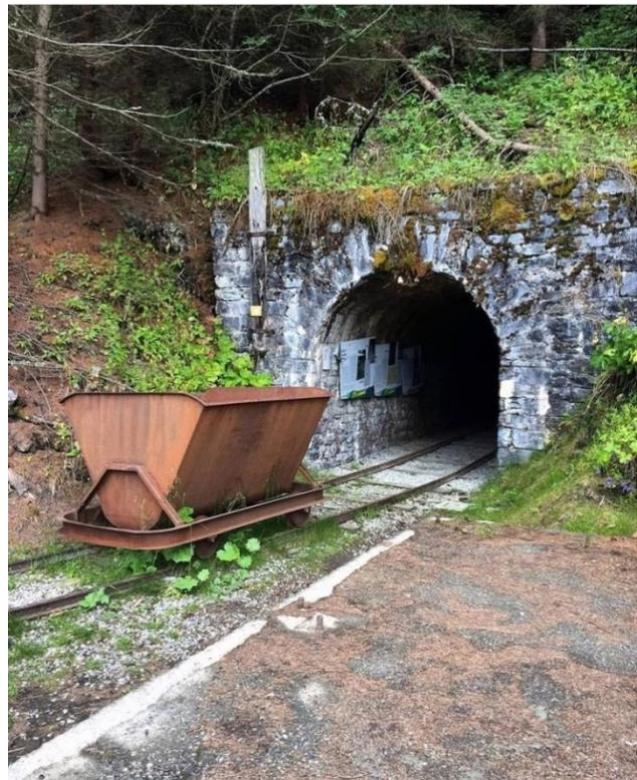


Figura 2: Tracce di vita mineraria

¹ Il vettore di rinnovamento strategico viene utilizzato quando si ragiona in un'ottica di duplice strategia, la prima rimanda al posizionamento strategico attuale mentre l'altra si concentra sul posizionamento strategico futuro. Per lavorare in questa duplice direzione bisogna utilizzare il vettore di rinnovamento strategico.

² I cambiamenti delle regole del gioco comportano il modificarsi dei fattori critici di successo, ovvero cosa si aspettano i clienti dall'impresa, e il ridefinirsi degli assetti interni. Possono essere indotti da alcuni player perché la loro strategia diventa un punto di riferimento per il proprio business.

Venne posta in essere un'innovazione strategica³ che vide porsi come principale domanda “*se fosse presente un segmento di mercato non ancora servito*” e che potesse avere attese per un certo prodotto. La risposta che si ottenne risultò più che positiva ed ecco quindi che, nel 1934, il Comune fece pubblicare la prima brochure per lanciare il turismo.

A partire dal 1948 furono costruiti diversi piccoli alberghi per accogliere i primi gruppi di sciatori.

La popolazione di La Thuile era riuscita quindi ad analizzare le condizioni di business del paese, aveva posto in essere una diagnosi strategica ed era arrivata alla conclusione che vi erano clienti target da andare a colpire, si doveva lavorare sul sistema di prodotto, utilizzare tutte le risorse e le attività caratterizzanti la struttura ed era necessario andare anche a ricercare degli stakeholder per riuscire a sviluppare e promuovere il turismo all'interno del paese.

Ci si orientò quindi verso uno sviluppo del turismo invernale e, grazie allo sfruttamento della risorsa principale necessaria per la stagione invernale ovvero la neve, si riuscì a trarne un vero vantaggio economico.

Fu così che nel 1948 prese vita il principale progetto del sistema turistico locale; venne costituita la Società “Funivie del Piccolo San Bernardo” che raggruppava circa un centinaio di azionisti.

³ L'innovazione strategica considera la capacità dell'impresa di mettere in discussione il proprio livello di business e magari modificarlo.

Venne inaugurata la prima seggiovia e La Thuile, con questo primo impianto di risalita, iniziò il suo cammino nel mondo del turismo e nel mondo dello sci alpino, che l'avrebbe così portata ad un posizionamento



Figura 3: Prima seggiovia costruita a La Thuile

strategico futuro⁴ importante a livello di sport invernali.

Si aprì un nuovo futuro per La Thuile: era il periodo dell'inizio del turismo di massa e ciò portò anche ad uno sviluppo economico ed urbanistico del paese; una vera e propria innovazione strategica per tutto il comprensorio che, ancora una volta, aveva visto la necessità di cambiamento e di evoluzione rimanendo al passo con i tempi.

Nacque la consapevolezza di allargare la capacità ricettiva a fronte di un turismo, soprattutto invernale, che stava sempre più prendendo piede anche se comunque, nel Comune di La Thuile, questa crescita stava avvenendo in maniera contenuta.

Nel 1960 venne nominato Presidente della società Funivie Piccolo San Bernardo il giovane Assessore Regionale alla pubblica istruzione Corrado Gex; quest'ultimo si impegnò sin da subito nella ricerca di potenziali stakeholder intenzionati ad investire sul comprensorio di La Thuile.

⁴ Il posizionamento strategico consente di studiare e capire come si posiziona un'impresa rispetto ai suoi concorrenti all'interno del mercato nelle quali operano.

Intraprese vari viaggi in Francia e in Svizzera per visitare diverse stazioni sciistiche con l'intento d'individuare potenziali fornitori, potenziali azionisti ed investitori che, a seconda delle proposte di collaborazione fatte dallo stesso Gex, decidessero di entrare a fare parte dell'attività d'impresa che stava ponendo in essere l'allora Presidente della società.

Intanto, negli anni '60, le testate giornalistiche stavano studiando questo sviluppo turistico di La Thuile, e la stavano inserendo all'interno di un contesto strategico che la vedeva posizionata in un triangolo di interesse internazionale con punti di convergenza La Thuile – Courmayeur – Chamonix che permettevano così l'afflusso della miglior clientela in ogni stagione dell'anno.

Per far fronte a questo posizionamento strategico futuro, dovevano essere attuate tutta una serie di attività di set-up⁵ e, l'attività principale individuata, fu proprio quella di ampliare l'offerta alberghiera assieme all'offerta degli impianti di risalita in modo tale da porsi al passo con le altre stazioni e ritornare al passo con i tempi visto che per dieci anni, dal punto di vista infrastrutturale, si era rimasti fermi.

I primi anni Sessanta sono stati quindi fermi dal lato delle infrastrutture ma sono stati sempre più carichi di progetti e analisi strategiche che vedevano La Thuile come una piccola impresa posizionata all'interno del mercato del turismo nazionale ed internazionale.

⁵ Le attività di set-up sono attività che vengono attuate per il raggiungimento del posizionamento strategico futuro; si suddividono in attività di set-up attuali e future

1.2 Investimenti effettuati ed assetti scelti per lo sviluppo turistico

Dopo tutti gli studi effettuati tra gli anni '50 e '60, il turismo risultò essere l'unica fonte di sviluppo per un territorio montano come quello di La Thuile che spesso presentava delle condizioni rigide ma non negative.

La società S.A.V.A, Società Azionaria Valdostana promotrice dello sviluppo, organizzò tutta l'infrastruttura turistica e vi partecipò tutta la comunità, trovandosi all'interno della stessa un potenziale sbocco economico.

Si svolsero tutta una serie di attività di supporto a quella che era l'attività primaria ovvero la promozione turistica dell'area montana.

Fu così che venne posta in essere una vera e propria strategia d'ingresso⁶ in un settore fino ad allora sconosciuto, l'economia locale individuò uno sbocco molto importante all'interno del settore terziario che si stava via via ampliando grazie alla nascita di attività commerciali; la popolazione in forte invecchiamento riuscì a stabilizzarsi, impedendo così una forte emigrazione di giovani Tchouilliens in cerca di lavoro.

Nella comunità si era creato uno spirito positivo dovuto a questa evoluzione e tutti avevano fiducia nel futuro e nella crescita di questo nuovo posizionamento.

La conca di La Thuile era infatti un quadro naturale che offriva grosse potenzialità turistiche; essa si posizionava geograficamente non molto distante dalle principali città del Nord-Ovest Italia come Milano e Torino e, grazie al Tunnel del Monte Bianco, vi era la possibilità da parte della clientela francese di raggiungere il piccolo Comune montano permettendo così di sfruttare tutte le attrattive che si stavano sviluppando sia durante la stagione invernale sia durante quella estiva.

⁶ La strategia d'ingresso è la strategia attuata da un'impresa per entrare in un settore; questa impresa però ha uno svantaggio perché non conosce il settore ma presenta anche un vantaggio in quanto non ha vincoli.

Lo sforzo principale che venne sostenuto fu quello della gestione delle risorse necessarie per lo sviluppo turistico durante la stagione invernale, la S.A.V.A prese a carico la creazione del comprensorio sciistico e contribuì alla creazione delle strutture ricettive volte a generare valore per la nuova stazione turistica permettendo così una crescita di anno in anno del numero di turisti che venivano a soggiornare nel Comune della Valdigne. Come descritto in precedenza, con la costituzione della Società Funivie Piccolo San Bernardo si diede inizio alla pratica sciistica con la costruzione di due seggiovie che portavano fino in quota, a 2500 metri s.l.m, in località Chaz Dura.

Questa prima nuova costruzione rappresentava all'epoca una risorsa tecnologica per lo sviluppo turistico ma si presentarono sin da subito alcune problematiche.

Le nuove opere realizzate, aventi una portata oraria di 310 sciatori, erano estremamente lente infatti il tempo necessario per portare gli sciatori in quota era di circa un'ora e, questi ultimi, esposti costantemente al freddo erano muniti di una coperta di lana consegnata al piano d'imbarco della seggiovia stessa.



La Thuile mt. 1441 - Il Rutor e la seggiovia di Les Suches mt. 2200

Figura 4: Seconda seggiovia costruita a La Thuile

Un'altra problematica era la mancanza di posti letto, 160 disponibili, così i nuovi arrivi negli anni '60 ebbero un periodo di stagnazione dovuto appunto alla mancanza di strutture ricettive necessarie per ospitare la mole di clientela che aveva l'interesse di soggiornare nella stazione sciistica.

A partire dal 1962, i responsabili della stazione crearono una sciovia ma, oltre alle altre problematiche precedentemente descritte a cui la società doveva far fronte, se ne aggiunsero di ulteriori relative alla mancanza di risorse finanziarie e, dall'altra parte, si presentava minacciosa una concorrente che si era inserita all'interno del mercato sciistico; si trattava della stazione sciistica confinante: Courmayeur.

Nel 1964 invece si vide di nuovo la necessità d'innovare, s'individuaronò degli stakeholder francesi con i quali collaborare e la S.A.V.A si organizzò per creare la stazione Valrutor.

Inizialmente, buona parte del capitale della società promotrice era francese e successivamente fu per il 95% svizzero.

A partire dal 1965 la società S.A.V.A prese la gestione delle Funivie del Piccolo San Bernardo stipulando un contratto d'intesa con il Comune della durata di dieci anni; il Comune concesse l'esclusiva per la realizzazione degli impianti di risalita e il diritto di riscatto per 35 ettari di terreni comunali e intanto la società aveva ricevuto l'autorizzazione per la costruzione della nuova stazione di risalita.

Quest'ultima si prese quindi a carico la costruzione in diverse tappe degli impianti di risalita, di due hotel di seconda categoria per un totale di 250 posti letto e di un ristorante in alta quota.

Si era arrivati dunque alla realizzazione di tutte quelle attività di set-up duramente studiate, necessarie per ampliare l'offerta turistica e per permettere alla destinazione di posizionarsi con una strategia competitiva all'interno del circuito bianco consapevole del fatto che, come lei, anche altre destinazioni limitrofe si stavano evolvendo e stavano cambiando per andare ad ospitare una clientela appassionata di sci e di montagna aventi fattori critici di successo⁷ da soddisfare grazie a quegli elementi di unicità che ogni destinazione turistica possiede.

⁷ I fattori critici di successo indicano cosa desiderano i clienti da parte di un'impresa

La società nel realizzare tutto ciò, sfruttò la mano d'opera locale e propose ai residenti delle tariffe agevolate per accedere agli impianti di risalita. La comunità aveva quindi dato consenso alla società di svolgere la propria attività d'impresa e, grazie alla proposta di collaborazione attuata dalla stessa, si riuscì a porre in essere una vera e propria strategia d'impresa.

La S.A.V.A però non era in grado di realizzare tutte le infrastrutture sciistiche da sola, era necessario l'aiuto ed il sostegno da parte di altre società che erano annesse alla S.A.V.A stessa; aiuto che non esitò ad arrivare e vide scendere in campo come principali collaboratori all'interno della nuova attività d'impresa la società Funivie Piccolo San Bernardo che si occupò della realizzazione degli impianti a fune, la C.O.G.E.V.A

(Compagnia Gestione Valdostana Alberghi SPA) che aveva l'obiettivo di realizzare hotel e ristoranti, la SO.CO.VA con l'intento di realizzare degli immobili ed in ultimo la Società Generale per l'Industria, formata da consulenti tecnici di Ginevra, che si prese a carico la direzione generale del progetto.

Tutti i soggetti collaboratori erano entrati a fare parte dell'impresa in quanto la proposta di collaborazione della stessa li aveva colpiti, i fornitori avevano deciso di lavorare per l'impresa, la comunità era a favore del progetto ed aveva dato il suo consenso ed ecco quindi che la strategia era pronta per essere attuata, l'attività d'impresa poteva iniziare con l'intento di realizzare quel posizionamento tanto desiderato all'interno del settore turistico.

1.3 Domaine skiable realizzato

La società ha basato le sue prime azioni sull'individuazione all'interno del comprensorio La Thuile-Valrutor di cinque diverse zone⁸ nelle quali si poteva svolgere la pratica dello sci; i fattori produttivi a disposizione dell'impresa non erano molteplici ma, la vastità del territorio, era la risorsa d'eccellenza necessaria per realizzare le piste da sci al fine di ospitare tutti gli amanti di questa pratica sportiva.

Già a partire dal 1965 La Thuile-Valrutor possedeva un immenso domaine skiable e, negli anni successivi, trovarono applicazione pratica tutti gli impegni presi dal Comune in seno alla convenzione stipulata.



Figura 5: Funivia Valrutor realizzata nel 1967

Venne realizzata la struttura della funivia che dal paese, a quota 1450 metri s.l.m., portava gli sciatori sul plateau di Les Suches a 2200 metri s.l.m.; apparve sin da subito come una risorsa indispensabile per lo sviluppo dello sci all'interno del

comprensorio in quanto la sua portata oraria era di 600 persone.

Altri cinque impianti vennero realizzati sulle differenti piste presenti, andando a sostituire le prime che erano state realizzate nel 1948.

⁸ Robert SALUARD, "Les Transformations d'une Commune de Haute Montagne", Falquet Odile Octobre 1971.

Queste infrastrutture, estremamente volute e desiderate da Corrado Gex avrebbero ben presto permesso di portare La Thuile sulle orme di un turismo che si sarebbe rivelato internazionale.

Tutto ciò permise di raddoppiare la lunghezza delle piste già esistenti, e si raggiunse un totale di 40km di piste percorribili, andando così ad ampliare il sistema d'offerta a tutti i clienti che venivano a soggiornare a La Thuile, per godere di tutte le bellezze che il comprensorio offriva.

La capacità del comprensorio aumentò di anno in anno, sino ad arrivare nel 1976 con 7 impianti fruibili con capacità oraria totale di 4920 persone.



Figura 6: Planimetria piste Espace San Bernardo (La Thuile-La Rosière)

Il periodo di apertura degli stessi era determinato, come lo è tutt'ora, dalle condizioni di innevamento della zona. Di massima gli impianti erano in funzione al pubblico da fine novembre sino ai primi giorni di maggio e l'arco di lavoro, si svolgeva dalle ore 8:00 alle ore 17:00 con brevi variazioni dettate dalle circostanze.

Al termine di ogni stagione, erano fondamentali le varie manutenzioni da apportare ai mezzi battipista e, in primis, ai vari impianti, soprattutto a quelli che sarebbero poi stati utilizzati durante la stagione estiva per permettere ai turisti di salire in quota e passeggiare nei diversi sentieri e anche per accogliere gli amanti dell'enduro e del downhill, pratica sportiva di recente promozione all'interno della stazione turistica.

La S.A.V.A non si era preoccupata solamente dello sviluppo del domaine skiable che, nelle condizioni in cui si trovava, poteva ospitare circa 7000 sciatori, ma si era mossa anche per garantire agli sciatori ed ai turisti di avere la possibilità di soggiornare all'interno di strutture ricettive appositamente realizzate.

1.4 Sviluppo del settore alberghiero e delle seconde case

Il primo condominio che la S.A.V.A costruì negli anni '60 sul territorio di La Thuile fu l'Ametista, avente una capienza di 300 posti letto. Inizialmente una parte era adibita ad hotel e la parte restante era composta da appartamenti in affitto e di proprietà; ad oggi tutti gli appartamenti risultano venduti e rappresentano una seconda casa per molti turisti che scelgono di passare alcuni periodi dell'anno a La Thuile.

Parallelamente alla realizzazione di questo immobile, venne realizzato lo storico ristorante in paese "La Bricole" e, all'arrivo della nuova stazione della funivia, venne creato un self-service per permettere agli sciatori di godere delle belle giornate in alta quota.

La società decise anche di proporre ai vari turisti un mini-golf e dei corsi di tennis per intrattenere gli stessi durante le belle giornate estive.

L'assetto dell' "impresa paese" prima citata era stato creato, un primo sistema d'offerta che abbracciava le due stagioni era stato posto in essere ed i clienti dell'impresa, ovvero i turisti, erano soddisfatti del prodotto che l'impresa stessa stava proponendo loro.

Questo posizionamento strategico attuale stava portando tutta una serie di fattori positivi per la stazione, in particolare: la crescita della capacità ricettiva della stessa e, inoltre, ricchezza economica e benessere per la popolazione locale.

La società stava riuscendo a porre in essere la corretta strategia duale⁹, da una parte stava gestendo bene la situazione attuale e, dall'altra parte, era sempre in guardia sull'andamento del mercato al fine di rimanere al passo con i tempi e passare dal posizionamento strategico attuale che ricopriva al posizionamento strategico futuro.

⁹ La strategia duale è la strategia attuata guardando sia la situazione attuale del mercato e, dall'altra parte, in quale direzione si muove

La capacità ricettiva stava crescendo molto rapidamente e parallelamente all'incremento dell'attività turistica, si presentava sotto diverse forme ma la più diffusa era quella dell'attività alberghiera ed anche la extra-alberghiera che comprendeva diverse possibilità: *“Les locations de logements chez les particuliers, les résidences secondaires, les refuges alpins, les campings.”*¹⁰

La Thuile si trovava piazzata a livello di capacità ricettiva al terzo posto all'interno della Valdigne, essa disponeva di 387 posti letto dislocati in dieci hotel e quattro locande; è evidente che rispetto alla vicina stazione di Courmayeur avente 83 strutture per 2919 posti letto, La Thuile era una stazione modesta ma bisogna rimarcare che, la stessa, era una stazione molto più recente.

Due dei dieci hotel presenti sul territorio, svolgevano la loro attività solamente stagionalmente e, questo fenomeno, veniva alla luce nelle Regioni laddove il turismo rappresentava una componente importante per l'economia.

In Valle d'Aosta, infatti, il turismo era una componente estremamente importante per tutta l'economia della Regione ed era fonte di reddito per gran parte delle famiglie che vivevano sia nella plaine che nelle valli laterali. A La Thuile, sotto questo punto di vista, era presente un problema strutturale molto importante in quanto alcuni hotel erano chiusi non a causa della stagionalità, ma a causa della mancanza dell'assetto necessario per ospitare i turisti; in particolare il problema principale era quello del riscaldamento e ciò era una problematica molto importante in quanto era proprio durante la stagione invernale che vi era da una parte la necessità di avere il riscaldamento all'interno delle strutture ricettive, e dall'altra parte era necessario avere un numero adeguato di strutture ricettive all'interno dell' "impresa paese" al fine di poter ospitare i turisti.

¹⁰ Robert SALUARD, *“Les Transformations d'une Commune de Haute Montagne”*, Falquet Odile Octobre 1971, pag. 96.

Andando poi ad analizzare ulteriori tipologie di strutture ricettive, una moltitudine di stakeholder erano presenti all'interno dell'attività ricettiva svolta dall' "impresa paese". La Thuile possedeva un campo vacanze costituito da una decina di case che ospitavano circa 100 persone; erano state costruite in Frazione Villaret da una delegazione proveniente dalla Regione delle Marche e a turno gli operai venivano in queste strutture per passare le loro vacanze.

Inoltre, erano presenti anche due colonie vacanze situate sul territorio di La Thuile in due frazioni diverse, una era la colonia di Genovesi che si trovava in Frazione Bathieu, mentre un'altra colonia di Belgi si trovava in Frazione Grande Golette.

Nel complesso il Comune di La Thuile poteva ospitare 300 persone grazie a queste differenti tipologie di strutture.

Concentrandosi poi sulla presenza delle seconde case dislocate sul territorio comunale, si potevano trovare delle case indipendenti realizzate ex-novo ma anche case ristrutturate; erano inoltre presenti dei condomini come l'Ametista precedentemente citato ed il condominio San Carlo, entrambi costituiti da alloggi aventi funzione di seconda casa per i turisti.

Il costante aumento della presenza di queste strutture era essenzialmente dovuto alla crescente attrazione della destinazione turistica e non come avvenne in bassa valle, dove i proprietari degli immobili emigrarono verso i centri industriali e ritornavano nelle loro case solo nel periodo delle vacanze.

A La Thuile invece i proprietari delle seconde case erano in gran parte turisti provenienti dall'Italia settentrionale ma comunque qualche valdostano proprietario di immobili, sebbene in percentuale più bassa, era ancora presente.

Valle d'Aosta	Piemonte	Lombardia	Liguria	Resto dell'Italia	Valdostani all'estero	Stranieri	Totale
20	17	31	2	6	9	7	92

Tabella 1 cfr Robert SALUARD, “Les Transformations d’une Commune de Haute Montagne”, Falquet Odile Octobre 1971, pag. 102.

Grazie a tutte queste nuove seconde case realizzate e quindi grazie a tutte queste nuove risorse di cui disponeva l’ “impresa paese”, si assistette ad un notevole sviluppo del settore extra-alberghiero.

Queste risorse, realizzate in chiave dinamica con logica buy¹¹, erano il terreno dove l’ “impresa paese” stessa pose le proprie radici per lo svolgimento della propria attività ed erano la soluzione migliore di ristoro per i turisti frequentanti una stazione turistica.

Un'altra struttura ricettiva, appartenente alla categoria extra-alberghiera sopra citata, fu il Rifugio Albert Deffeyes nei pressi del ghiacciaio del Rutor. Situato a 2994 metri s.l.m, proponeva circa 45 posti letto ai turisti durante la stagione estiva mentre durante la stagione invernale, non essendo custodito, disponeva di soli 10 posti letto.

Molto importante fu anche la presenza del campeggio che, grazie alla sua presenza, riuscì a soddisfare anche quell'area di mercato all'interno della quale si inserivano i campeggiatori e camperisti che volevano venire a passare le loro vacanze a La Thuile e godere delle meravigliose passeggiate che l’ “impresa paese” poteva offrire.

¹¹ La logica buy è la logica attraverso la quali si acquistano le risorse all'esterno portandole poi all'interno dell'impresa per essere impiegate

Il paese, grazie a tutte queste strutture extra-alberghiere, poteva quindi offrire un totale di 1113 posti letto così suddivisi come sotto riportato, specificando che il dato relativo ai campeggi, non è pervenuto.

	Alloggi di privati	Alloggi collettivi turistici	Rifugi	Seconde case	Campeggi	Totale
Numero	290	300	26	497	/	1113
%	26,1	27,0	2,3	44,6	/	100

Tabella 2 cfr Robert SALUARD, "Les Transformations d'une Commune de Haute Montagne", Falquet Odile Octobre 1971, pag. 123.

Per quanto riguarda invece l'insieme delle strutture alberghiere e extra-alberghiere La Thuile, situandosi al terzo posto all'interno della Valdigne, poteva offrire 1500 posti letto; questa capacità però, di anno in anno, risultava sempre meno adatta rispetto all'importante afflusso turistico della stazione La Thuile-Valrutor.

Il posizionamento ricoperto dalla stazione stessa aveva già raggiunto un buon livello ma ciò non era sufficiente, il crescente afflusso di turisti non permetteva alla stazione di fermarsi, bensì essa doveva rimanere sempre al passo con i tempi; le dinamiche strutturali¹² continuavano a fare evolvere il settore turistico ed era necessario analizzare in maniera accurata le risorse attuali e quelle da creare ex-novo, da modificare e rafforzare ai fini di poter permettere all' "impresa paese" di svolgere la propria attività e perfezionare ancora una volta il proprio posizionamento.

¹² Le dinamiche strutturali sono dinamiche che riguardano la struttura del settore

1.5 Sviluppo del settore turistico

Concentrandoci ora sul settore turistico, fu evidente che conobbe uno sviluppo parallelo alla crescita della stazione.

A partire dal 1969 fino al 1970, le presenze registrate all'interno delle varie strutture ricettive, precedentemente descritte, passarono da 60.406 a 65.935, + 9,1% in un anno.

La Thuile registrava le principali presenze all'interno delle strutture extra-alberghiere, i turisti che soggiornavano all'interno di quest'ultime furono 40.177 nel 1969 e 42.481 nell'anno 1970, mentre nelle strutture alberghiere si registrò un numero di presenze pari a 20.229 nel '69 e 23.453 nel '70.

In questi anni la Valle d'Aosta adottò un sistema d'offerta molto particolare al fine di attrarre i turisti all'interno della nostra Regione.

Questo sistema, rivolto ai villeggianti, consisteva in riduzioni sul prezzo d'acquisto di zucchero, alcool, cioccolato e caffè; i turisti che soggiornavano per più di quindici giorni all'interno di strutture ricettive dislocate sul territorio regionale, dovevano compilare una scheda indicando la tipologia di struttura ricettiva scelta, la Regione d'origine, la composizione della famiglia, le rispettive età dei componenti della stessa e infine la durata del soggiorno.

L'attività posta in essere, aveva una duplice funzione in quanto da una parte si incentivava i vacanzieri a soggiornare nella nostra Regione e dall'altra si riscontrava la possibilità di andare a studiare attentamente le tendenze dei turisti che sceglievano come meta per la loro vacanza la Regione Valle d'Aosta.

Lo studio di riferimento, condotto dal dicembre 1969 al febbraio 1971, ci dimostra che 5742 persone hanno frequentato il territorio comunale.¹³

¹³ Robert SALUARD, "Les Transformations d'une Commune de Haute Montagne", Falquet Odile Octobre 1971, pag. 101.

Dallo studio che ne risultò, si concluse che gran parte delle presenze totali si registravano durante la stagione estiva, in particolare nel periodo che andava dal 15 luglio al 25 agosto.

Le vacanze invernali invece erano molto più corte, solamente quindici giorni. Il turismo era incentrato principalmente nei week-end e durante le vacanze scolastiche, periodi nei quali le persone si recavano a La Thuile per sciare. Le principali presenze erano di coloro che possedevano seconde case e che vivevano in città relativamente vicine alla stazione sciistica.

La forma di turismo estivo negli anni '60-'70 era quindi la più importante per l' "impresa paese", era caratterizzato da periodi di permanenza dei vacanzieri più lunghi rispetto a quelli invernali che, come detto in precedenza, si limitavano a quindici giorni, corrispondenti all'interruzione scolastica. Tuttavia, la caratteristica dominante del turismo invernale riguardava una maggiore affluenza nei fine settimana per praticare lo sci nel comprensorio locale.¹⁴

Con il passare degli anni, grazie all'evoluzione della stazione sciistica e grazie all'indotto turistico che la stessa portò all'interno del paese il turismo invernale, a differenza di quello estivo, diventò di fondamentale importanza per l'economia dell' "impresa paese".

¹⁴ Robert SALUARD, "Les Transformations d'une Commune de Haute Montagne", Falquet Odile Octobre 1971, pag. 102.

1.5.1 Un turismo nazionale

Sul territorio di La Thuile, i turisti che vi soggiornavano erano prevalentemente di nazionalità italiana e rappresentavano circa il 78% del totale.

All'interno del settore turistico, i vacanzieri stranieri rappresentavano una percentuale molto bassa sia a La Thuile, sia all'interno della Valdigne; infatti, le principali affluenze turistiche straniere si registravano nella valle del Gran San Bernardo, in particolare nella zona di Valpelline.

Grazie agli studi effettuati sulle "fiches" relative alle riduzioni sui prezzi, ampiamente descritte in precedenza, si concluse che nel periodo di dicembre 1969 – febbraio 1971, il 6,8% dei turisti arrivati a La Thuile era di nazionalità straniera, mentre il 93% era di nazionalità italiana ed erano così suddivisi:

Liguria	Lombardia	Piemonte	Lazio	Veneto	Marche	Emilia R.
30,5%	27,4%	24%	4,4%	3,6%	3,6%	2,3%

Tabella 3 cfr Robert SALUARD, "Les Transformations d'une Commune de Haute Montagne", Falquet Odile Octobre 1971, pag. 130.

Toscana	Calabria	Campania	Sicilia	Umbria
1,7%	0,79%	0,63%	0,31%	0,31%

Tabella 4 cfr Robert SALUARD, "Les Transformations d'une Commune de Haute Montagne", Falquet Odile Octobre 1971, pag. 145.

I proprietari degli appartamenti all'interno dei primi due condomini costruiti erano infatti principalmente turisti provenienti da Milano, Torino e Pesaro.

Gli stranieri invece erano meno numerosi, la clientela principale era caratterizzata da francesi, belgi, tedeschi e svizzeri. I loro soggiorni non erano di quindici giorni come erano soliti fare i turisti italiani sopra descritti, bensì era un turismo prevalentemente di passaggio.

Un sondaggio effettuato dalla S.A.V.A riportava infatti che la clientela straniera, soprattutto durante il periodo estivo con il Colle del Piccolo San Bernardo percorribile, non si fermava per molti giorni all'interno del Comune di La Thuile ma era solitamente di passaggio.



Figura 7: Colle del Piccolo San Bernardo, confine tra Italia e Francia

1.5.2 Un turismo familiare

Sia durante la stagione calda che durante quella fredda, il turismo “Tchouillien” era caratterizzato da una presenza prevalentemente familiare, che rappresentava la componente più importante. Vi erano anche dei gruppi di turisti che sceglievano questo piccolo Comune di montagna per passare qualche giorno rilassandosi e restando a contatto con la natura.

La durata del soggiorno variava in base alla scelta del villeggiante che poteva soggiornare all’interno di strutture extra-alberghiere o alberghiere. Analizzando sempre il periodo dicembre 1969 – febbraio 1971, ne risultò che il 95% dei turisti nel Comune, erano famiglie composte da un minimo di un membro ad un massimo di quattordici membri.

Il turismo di La Thuile rimaneva comunque caratterizzato da famiglie poco numerose, erano composte da un membro fino ad un massimo di cinque membri.

I componenti erano per lo più bambini, solitamente d’età inferiore ai nove anni e, la maggior parte delle famiglie in vacanza, possedevano un numero limitato di bambini, infatti il 75% delle stesse ne possedeva uno o al massimo due.

Dal punto di vista della scelta della struttura ricettiva invece, le famiglie più numerose sul territorio di La Thuile sceglievano di soggiornare solitamente all’interno dei campeggi in quanto vi era la possibilità di rimanere tutti insieme all’interno della struttura.

Venivano comunque anche utilizzati gli hotel e le seconde case dislocate nelle varie frazioni del Comune.

Le strutture extra-alberghiere risultavano pertanto la scelta principale per questa tipologia di clientela, che sceglieva la montagna per trascorrere le loro vacanze.

Questa scelta era posta in essere per due motivazioni principali: da una parte il numero di posti disponibili all'interno degli hotel era limitato e, dall'altra parte, la maggior parte delle famiglie dei turisti che trascorrevano del tempo a La Thuile erano coloro che possedevano seconde case o appartamenti, quindi immobili rientranti nella classe del extra-alberghiero. Arrivati a questo punto, si può dedurre che La Thuile, grazie alle risorse possedute, alla forte innovazione posta in essere e alla strategia adottata, si era posizionata all'interno del settore turistico in maniera più che adeguata; stava registrando dei primi risultati competitivi appaganti e l'approvazione della clientela era notevole.

I fattori critici di successo di questi ultimi erano stati fino ad ora soddisfatti ma, la stazione sciistica, non poteva permettersi di fermarsi; la clientela colpita non era sufficiente ed era necessario interrogarsi ancora una volta al fine di capire quali erano altri potenziali clienti all'interno del mercato che non erano ancora stati considerati e che era fondamentale andare ad individuare e cercare di soddisfare con la proposta di prodotto.

1.5.3 La durata del soggiorno

La durata del soggiorno dei vacanzieri variava parallelamente alla scelta di struttura ricettiva all'interno della quale decidevano di soggiornare e anche in base al periodo dell'anno nel quale raggiungevano la conca di La Thuile per trascorrere le loro vacanze.

All'interno delle strutture alberghiere, la durata della vacanza solitamente era di diciassette giorni; più lunghe risultavano invece le vacanze trascorse dai parenti residenti nel Comune che registravano una durata di venti giorni.

Nelle seconde case invece, i turisti solitamente si fermavano per circa venticinque giorni mentre nei campeggi precedentemente citati, il soggiorno era di ventiquattro giorni.

Questi dati, accuratamente rilevati, si riferivano solamente al periodo invernale in quanto durante la stagione estiva, la durata del soggiorno a La Thuile solitamente era minimo di circa trenta giorni fino ad arrivare ad un massimo di novanta giorni quindi da giugno a settembre.

Queste differenze di permanenza, derivavano principalmente dagli impegni scolastici dei ragazzi, infatti la durata del soggiorno nel periodo invernale risultava limitato ed in concomitanza con le vacanze di Natale o di Carnevale.

Viceversa, durante il periodo estivo, vista la lunga pausa scolastica, il soggiorno poteva perdurare molto di più e le famiglie potevano fermarsi più a lungo in montagna.

1.5.4 Alcune problematiche di rilievo

Un problema rilevante riscontrato durante questi studi effettuati negli anni '69 - '70, fu quello della presenza turistica sul territorio di La Thuile.

Negli anni in cui vennero proposti i buoni di riduzione trattati in precedenza, le presenze registrate nel Comune erano di 40.177 all'interno delle strutture extra-alberghiere; questo risultato era evidentemente contrastante con la stima fatta a partire dagli studi di questi buoni che registrava 168.570 presenze.

Un ulteriore problema appurato era quello della carente disponibilità alberghiera necessaria per ospitare un turismo senza dubbio in aumento; un vero e proprio problema strutturale colpiva l' "impresa paese" che si vedeva sprovvista di quella risorsa commerciale fondamentale al fine di poter ospitare tutti i clienti che venivano a soggiornare in loco.

Il settore turistico stava vivendo uno sviluppo molto importante e La Thuile non poteva permettersi di fermarsi, all'opposto doveva stare al passo con i tempi e questo era il momento favorevole per svolgere le attività debite all'incremento delle strutture ricettive.

La Thuile in questi anni registrava una capienza di 1.500 posti letto, 387 per l'extra-alberghiero e 1.113 per l'alberghiero.

Le presenze registrate nel 1969 erano di 85.029: 20.229 turisti risiedevano nelle strutture extra-alberghiere, mentre 64.800 visitatori all'interno di quelle alberghiere. Confrontando la situazione sopra riportata con quella della stazione sciistica di Courmayeur, si può notare che lì vi erano 11.723 posti letto per una presenza totale di 705.387 turisti nel 1969. ¹⁵

¹⁵ Robert SALUARD, "Les Transformations d'une Commune de Haute Montagne", Falquet Odile Octobre 1971, pag.106.

La problematica fondamentale della mancanza di strutture ricettive, si registrava soprattutto nel settore alberghiero; la costruzione di nuovi hotel era cosa gradita ma, per prima cosa, era doveroso andare a modernizzare quelli già esistenti dotandoli di riscaldamento al fine di essere funzionanti e fruibili anche durante la stagione invernale.

Nuove forme di strutture ricettive come quelle dei villaggi vacanze e dei bed and breakfast, molto sviluppati in Francia, erano completamente assenti in Valle d'Aosta.

È evidente che, queste strutture, avrebbero notevolmente migliorato la capacità ricettiva di La Thuile portando anche un ulteriore valore aggiunto all' "impresa paese", che poteva allargare la sua struttura grazie a nuove risorse sul territorio utili e fondamentali per lo svolgimento dell'attività d'impresa, e altrettanto importanti per un massimo sviluppo dei due prodotti principali da offrire alla clientela turistica, ovvero la stagione invernale e quella estiva.

Capitolo 2 LO SVILUPPO TURISTICO

2.1 Turismo estivo tradizionale e turismo invernale in evoluzione

La Thuile, come molti altri paesi di montagna aventi come principale indotto economico il turismo, volle sviluppare al massimo sia la stagione estiva che quella invernale, le quali rappresentavano le principali risorse per l'intera economia del paese, e permettevano quindi a molte famiglie locali di lavorare e vivere.

La stagione estiva si concentrava principalmente nel periodo compreso tra il dieci luglio e fine agosto.

Questo periodo, caratterizzato da un afflusso turistico molto importante, comprendeva sia turisti residenti sia turisti di passaggio che, grazie alla presenza fondamentale del Colle del Piccolo San Bernardo, transitavano e spesso sostavano a La Thuile in quanto era l'ultimo paese valdostano presente prima di arrivare al confine con la Francia.

La presenza del Colle ricoprì da sempre un ruolo fondamentale per il turismo "Tchouillien"; alcuni studi sempre degli anni '60 – '70, evidenziarono che i veicoli transitati sul Colle durante la stagione estiva erano circa 50.000, soprattutto durante il week-end.

Ecco quindi una dinamica strutturale che vedeva la possibilità di internazionalizzazione dell' "impresa paese" che aveva l'opportunità di offrire i propri prodotti oltralpe ad un nuovo segmento di clienti ovvero quello francese, che sicuramente, presentava fattori critici di successo diversi rispetto a quelli del segmento di clienti italiani.

Considerato l'importante afflusso turistico estivo sopra descritto, al fine di mantenere e promuovere ulteriormente la stagione estiva, il Comune, grazie alla collaborazione con l'Ufficio del Turismo, nell'estate del 1970 svolse tutta una serie di manifestazioni volte alla promozione della località, al mantenimento delle tradizioni e al coinvolgimento della comunità con l'obiettivo ultimo di rendere decoroso il paese e porre in essere la strategia turistica tanto studiata negli anni passati.¹⁶

Tutte queste manifestazioni, identificate all'interno di questa trattazione come le attività dell' "impresa paese", ebbero un ruolo fondamentale all'interno del Comune; da una parte consolidarono le collaborazioni con gli stakeholder e con la classe politica che amministrava la località e, dall'altra, fecero sì che la promozione turistica di La Thuile e il posizionamento della stessa fossero alla base delle decisioni e delle azioni poste in essere da ogni singolo Tchouillien.

Proprio per questo, si cercò di raccogliere ciò che ciascuno si aspettava dal paese stesso, si analizzarono quindi i fattori critici di successo di ogni cliente e si procedette con lo sviluppo ulteriore della stagione estiva di una comunità di montagna come quella di La Thuile; caratterizzata comunque non solo dal turismo estivo, ma anche da un turismo invernale in pieno sviluppo e in piena crescita che porterà la conca di La Thuile ad un posizionamento ad alto livello all'interno del circuito bianco.

¹⁶ Robert SALUARD, "Les Transformations d'une Commune de Haute Montagne", Falquet Odile Octobre 1971, pag.107.

2.1.2 La stagione invernale in via di sviluppo

La stagione invernale, che si stava via via sviluppando, conobbe ben presto una crescita notevole portando la stazione sciistica ad un posizionamento ai primi posti all'interno del settore sciistico nazionale.

Grazie agli sforzi e alle decisioni strategiche attuate dalla S.A.V.A e dal Comune per sviluppare il turismo invernale, La Thuile fu caratterizzata da un'affluenza turistica sempre più importante.

Proprio per questo, la fruizione delle piste da sci a partire dal 1967 crebbe molto velocemente, infatti si passò da una vendita di 45.040 biglietti durante la stagione invernale 1968 – 1969, ad una vendita di 57.188 biglietti durante la stagione successiva.

La vendita degli stessi in questi anni fu una vendita che, secondo i sondaggi condotti dalla S.A.V.A, era piuttosto regolare; con il tempo invece si assistette ad un cambiamento della vendita che registrò un picco durante il weekend.

Il risultato ottenuto era in linea con l'analisi turistica svolta in precedenza; si constatava che il turismo invernale era concentrato principalmente durante i weekend, infatti il 60% dell'affluenza turistica si registrava proprio nei fine settimana.

Concentrandosi poi sullo studio di una settimana bianca della stagione 1970-1971, anche qui la S.A.V.A concluse che il 90% dei biglietti settimanali vennero venduti durante il weekend e il picco massimo si registrò, anche in questa circostanza, durante la domenica.

In questo periodo, a tutti gli sciatori che sceglievano il comprensorio di La Thuile per trascorrere le loro vacanze, la società propose pacchetti ad hoc. Con le risorse di cui disponeva creò un sistema di prodotto al fine di colpire i fattori critici di successo degli sciatori e spingerli nel venire a sciare nel comprensorio di La Thuile.

La S.A.V.A presentava quindi diverse strategie business¹⁷ in quanto vi erano diversi clienti e, la società stessa, dovette proporre svariati sistemi d'offerta.

A coloro che facevano l'abbonamento venivano applicati prezzi ridotti mentre, durante le settimane bianche, veniva applicato un prezzo forfettario; quest'ultimo comprendeva pensione completa, l'accesso agli impianti di risalita e lezioni di sci (due ore di corso collettivo per 6 giorni).¹⁸

Un'ulteriore offerta fu proposta agli sciatori genovesi e savoiard; se questi ultimi presentavano alla società un biglietto di passaggio al Tunnel del Monte Bianco veniva concesso loro una riduzione del 50% per due persone su uno skipass giornaliero oppure per il weekend.

Nel 1945 venne fondato da un gruppo di maestri di sci locali lo Sci Club La Thuile con l'intento di organizzare manifestazioni sportive portando una maggior affluenza turistica sportiva all'interno della stazione.

Inoltre, venne anche proposto un corso di sci per 80 bambini valdostani ai quali potevano parteciparvi tre volte a settimana da gennaio a marzo.

Grazie alla proficua collaborazione tra Sci Club e le altre associazioni sportive locali, oggi a La Thuile si può constatare una ricaduta economica in quanto molti ex iscritti allo stesso Sci Club, hanno acquistato una seconda casa all'interno della conca di La Thuile.

Da questa analisi si può quindi evincere che la società pose in essere diverse strategie business al fine di attirare col tempo un maggior numero di clientela; le risorse di cui disponeva la S.A.V.A permisero anche di svolgere in maniera corretta l'attività imprenditoriale precedentemente progettata e gli sforzi che vennero sostenuti furono attività fondamentali al fine di un proficuo sviluppo del turismo frequentante le piste da sci di La Thuile.

¹⁷ Le strategie business sono strategie attuate da un'impresa per combattere i concorrenti all'interno della loro arena competitiva. Ci sono tante strategie business a seconda dei business nei quali l'impresa opera

¹⁸ Robert SALUARD, "Les Transformations d'une Commune de Haute Montagne", Falquet Odile Octobre 1971, pag.109.

2.2 Nuovi assetti strategici

Concentrandosi sul piano di sviluppo che s'intese porre in essere all'interno del paese di La Thuile, assunsero rilevanza la costruzione di un nuovo complesso finalizzato all'ampliamento della stazione Valrutor con la realizzazione di nuovi impianti di risalita e di nuove piste, di vari livelli di difficoltà, praticabili dai vari sciatori che sceglievano La Thuile come meta sciistica.

Molto importante fu anche il miglioramento della capacità alberghiera sia a La Thuile che in alta quota con la realizzazione di strutture satellite.

La società acquistò dei terreni vicino al condominio Ametista per la costruzione di un centro residenziale, elemento essenziale e necessario per lo sviluppo turistico, quindi risorse indispensabili per lo svolgimento dell'attività aziendale dell' "impresa paese".

Si decise perciò di costruire due hotel e un residence contando un totale di 2000 posti letto, che permisero quindi un notevole aumento della capacità ricettiva della stazione con la possibilità di attirare un maggior numero di clienti.



Figura 8: Panoramica Hotel-Residence Planibel

Al fine di soddisfare i fattori critici di successo dei clienti stessi la società, sfruttando le interrelazioni con altri business, realizzò accanto al polo alberghiero un centro sportivo composto da bowling, piscina coperta, centro culturale, piscina, squash e area verde con una pista di pattinaggio fruibile durante la stagione invernale.

Si assistette ad un'evoluzione e ad un conseguente passaggio verso un nuovo posizionamento strategico in quanto, grazie a tutte queste nuove risorse sfruttate e attività poste in essere all'interno del compendio aziendale; La Thuile si diresse verso il posizionamento all'interno della categoria delle grandi stazioni sciistiche, consapevole del fatto che sarebbe iniziato un confronto diretto con i principali concorrenti del mercato turistico come Courmayeur e Breuil-Cervinia.

Il piano di sviluppo descritto non terminò con queste nuove realizzazioni; la capacità alberghiera prevista restò tale e quale, ma con il tempo accadde che la disposizione degli immobili venne modificata.

Inizialmente gli immobili si presentavano come una scala, ciascuno composto da tre oppure quattro piani.

Il nuovo assetto proposto invece, prevedeva il mantenimento delle risorse caratterizzato da una modifica sostanziale delle stesse. Infatti, si crearono tre complessi principali e uno più basso posizionato di fronte a questi ultimi con l'obiettivo di seguire al meglio gli andamenti territoriali montani, al fine di creare strutture integrate con l'ambiente e non impattanti dal punto di vista visivo.

Questo rinnovamento delle strutture ricettive era fondamentale per un buon funzionamento della stazione sciistica, quindi bisognava realizzare questi nuovi assetti proposti il prima possibile.

Per quello che riguarda le stazioni satellite sopra citate, all'arrivo della stazione della funivia in località Les Suches erano disponibili circa 35.000 m² di terreno per l'installazione delle stesse.

Inizialmente la società si concentrò sul prolungamento della stazione stessa e, in un secondo momento, pose l'attenzione di nuovo a La Thuile in Frazione Villaret, dove volle sfruttare gli stabili del "villaggio dei minatori" per la realizzazione di nuove strutture ricettive.

Tutti questi progetti che si vollero realizzare, avevano come fine ultimo quello di voler aumentare il più possibile la capacità ricettiva quindi l'obiettivo era quello di incrementare ulteriormente le risorse disponibili all'interno della struttura dell' "impresa paese" per lo svolgimento dell'attività dell'impresa stessa ovvero quella turistica invernale ed estiva; ovviamente con maggior attenzione a quella invernale in quanto quella con una maggior ricaduta economica per La Thuile stessa e per tutti gli stakeholder che collaborano con le istituzioni locali che guidavano lo sviluppo e la promozione turistica del paese.

2.3 Evoluzione del Domaine Skiabile

All'interno del nuovo assetto proposto e descritto, non poteva mancare una sezione dedicata alle novità che la società intese inserire dal punto di vista del domaine skiabile esistente.

L'intenzione manifestata fu quella di muovere i primi passi per la realizzazione di un collegamento sciistico transfrontaliero, che trovò la sua realizzazione nel 1984, con la stazione francese della Tarentaise prevedendo così una notevole crescita per la stazione sciistica di La Thuile. Questa nuova scelta espressa presuppose quindi dei notevoli cambiamenti delle regole del gioco; si poté osservare una caduta delle barriere in questo caso non doganali ma naturali che potessero permettere una nuova via di comunicazione economica tra Stati e Paesi.



Figura 9: Confine sciistico Internazionale Tra Italia e Francia

Tutto ciò portò anche a dinamiche di posizionamento¹⁹ diverse, queste dinamiche competitive portarono La Thuile a migliorare ulteriormente il proprio posizionamento nei confronti dei leader del settore; infatti, il collegamento internazionale poteva rientrare all'interno della strategia d'attacco al leader che permise così di diminuire il divario tra leader di settore stessi.

Le stazioni che s'intese realizzare furono quelle di La Rosière-Montvalezan e di La Sassièrè; il collegamento transfrontaliero con la stazione di La Rosière poteva essere realizzato a partire dal monte Belvedere, sfruttando dei terreni comunali valdostani situati in territorio francese accanto al valico del Piccolo San Bernardo, per poi ricongiungersi con le nuove piste realizzate sul versante francese in località La Rosière.

Questi terreni, che furono sfruttati per questa nuova realizzazione, vennero concessi dalla SEEZ. CAM. SA., società anonima francese che stipulò una convenzione con il Comune di La Thuile proprio per permettere di svolgere i lavori sui terreni per la creazione delle piste.

Il nuovo Domaine skiable che s'intese realizzare nella conca del Piccolo San Bernardo risultò un vero "atout" sia per la stagione invernale che per la stagione estiva, vennero sfruttati gli stabili già esistenti per la realizzazione di una vera e propria stazione sciistica; si pensò di sfruttare le vecchie dogane presenti per creare le stazioni di partenza degli impianti di risalita e per la realizzazione di uno stabile con 30 posti letto.²⁰

Si installarono due impianti di risalita per permettere l'accesso degli sciatori al Belvedere, altri invece, erano in progetto per una realizzazione futura.

¹⁹ Le dinamiche di posizionamento sono tentativi dell'impresa di migliorare il proprio posizionamento all'interno del settore nel quale essa stessa opera.

²⁰ Robert SALUARD, "Les Transformations d'une Commune de Haute Montagne", Falquet Odile Octobre 1971, pag.113.

Grazie a tutti queste nuove risorse sfruttate questa zona risultò essere il prolungamento sia della stazione La Thuile-Valrutor che quello di La Rosière-Montvlezan; si riuscì a realizzare quindi quell'ampliamento del Domaine skiable tanto voluto e ben progettato che permise un nuovo posizionamento strategico all'interno del circuito bianco, unico nel suo genere avente come caratteristica principale un collegamento sciistico transfrontaliero.

La nuova relazione con la stazione di La Sassièrè si volle stabilire partendo dalla località di La Joux nel Comune di La Thuile, l'idea era quella di realizzare degli impianti di risalita che permettessero di raggiungere le piste francesi e costruire una funivia per raggiungere invece il piano di Les Suches già citato in precedenza.

Il collegamento creato tra queste stazioni francesi con quella di La Thuile avrebbero permesso quindi di realizzare un comprensorio sciistico di notevole ampiezza e capacità; questo sistema di sci internazionale fu sin da subito un'eccellente formula turistica volta all'accrescimento delle stazioni sia valdostane sia francesi.

La strategia fin qui descritta e progettata venne affiancata dalla volontà di ampliare, negli anni a venire, in tre direzioni principali il comprensorio sciistico. Ci si trovò di nuovo dinanzi ad una strategia duale che vedeva da un lato il posizionamento della stazione stessa a livelli più elevati rispetto a quelli descritti in precedenza, grazie anche al nuovo collegamento sopra citato e, dall'altra invece, si manifestò la volontà di porre in essere attività di set-up future al fine di arrivare a quel triplice ampliamento del comprensorio tanto desiderato per ampliare il sistema d'offerta turistica.²¹ Dal punto di vista comunicativo, la S.A.V.A, considerando le vie di comunicazione degli elementi fondamentali al fine dello sviluppo turistico e della stazione in generale, chiese al Comune di realizzare un accesso più comodo per il condominio Ametista e, di conseguenza, per il centro della stazione sciistica stessa.

²¹ Robert SALUARD, "Les Transformations d'une Commune de Haute Montagne", Falquet Odile Octobre 1971, pag.114.

La strada Statale, che attraversava il centro di La Thuile, non rendeva facile e scorrevole la circolazione; la società pensò quindi ad una nuova strada che rispondesse a pieno allo sviluppo della stazione.

Altro tema affrontato fu quello inerente alla realizzazione di una via d'accesso al ghiacciaio del Rutor; quest'opera, si pensò potesse portare conseguenze positive sia per il rifugio sia per l'evoluzione dello sci estivo sul ghiacciaio stesso.

In ultimo, la Società studiò anche la possibile realizzazione di numerosi sentieri per incentivare le passeggiate all'interno del territorio comunale.

A seguito della stipulazione della convenzione tra la Società e il Comune di La Thuile, venne realizzato anche uno studio di fattibilità per la realizzazione di un altiporto situato sul piano di Les Suches a 2300 metri s.l.m.

Questo progetto, di grande portata, si pensò potesse portare ad un futuro brillante per tutta la stazione sciistica.

La Thuile-Valrutor si trovava quindi sulla giusta via di sviluppo, la strategia della Società, derivante dalla buona iterazione con l'ambiente circostante e dalle varie decisioni prese in relazione con i vari aspetti dell'ambiente, era ormai ben delineata.

Visti tutti i numerosi progetti studiati e posti sul tavolo di lavoro della Società stessa, si evinse la presenza di svariate strategie business infatti, l'intenzione era quella di proporre una moltitudine di sistemi di offerta con l'obiettivo ultimo di attirare un numero importante di clientela turistica ricercata all'interno della stazione che, di anno in anno, prendeva sempre più piede nel mercato sciistico ed il suo posizionamento rispetto agli altri comprensori sciistici stava via via aumentando.

Rimaneva ormai la necessità di realizzare un complesso degno di ospitare tutti coloro che manifestavano il piacere e l'intenzione di venire a soggiornare nella conca di La Thuile.

Il primo problema da risolvere, come già descritto in precedenza, era quello delle strutture alberghiere; era necessario assolutamente migliorare la capacità di queste strutture in tempi relativamente brevi.

Secondo un progetto datato 1979 infatti, La Thuile doveva contare di 3000 ettari fruibili per la pratica dello sci, 100 km di piste e 6000 posti letto; tutti atout caratterizzanti una stazione di alto livello e dalle dimensioni notevoli. Sotto questo punto di vista, La Thuile non era in pessima posizione, infatti si piazzava dietro le stazioni di Courmayeur e Breuil-Cervinia.

Con tutti questi progetti e studi, precedentemente citati, aveva tutte le carte in regola per arrivare al loro livello e, vi era la possibilità che diventasse una stazione estremamente popolare con tutte le conseguenze positive che potevano portarla ad un notevole sviluppo negli anni a venire. Lo sci divenne così uno sport popolare e col tempo uno sport di massa, non era più una pratica sportiva riservata solamente alla clientela d'élite ma diventò uno sport accessibile a tutti.

Ci si trovava di fronte ad una dinamica di tipo strutturale che vedeva un cambiamento del ciclo di vita del prodotto; all'interno del villaggio di La Thuile si assistette infatti ad un passaggio dalla nascita del "prodotto sci" al suo pieno sviluppo.

Tutto ciò portò ad un notevole cambiamento nel piccolo villaggio di montagna e la vita cambiò radicalmente grazie alla nascita e allo sviluppo del turismo.

Vennero proposte nuove attività ai “Tchouilliens” e la popolazione si ristabilì in loco rendendosi conto che sia il progresso economico che tecnologico stavano via via abbracciando la comunità e il paese che, fino ad allora, conduceva una vita quotidiana all’insegna dall’allevamento e dall’agricoltura.



Figura 10: Cambiamenti paesaggistici del centro di La Thuile

2.4 L'impatto dello sviluppo turistico

A La Thuile, lo sviluppo turistico creò nuove attività non solo dal punto di vista turistico, ma anche dal punto di vista commerciale.

L'economia, fino ad allora agricola, subì conseguenze notevoli a causa di questo nuovo orientamento economico.

Si assistette, anche in questo caso, ad una dinamica di tipo strutturale che vide la sostituzione di alcuni prodotti con altri; in questo caso si evinse che un settore, quello agricolo, fu in buona parte abbandonato per dare grande spazio al settore turistico e di conseguenza commerciale.

Grazie ad un'analisi accurata di un rapporto turistico datato 1970, ne risultò infatti che, sul territorio di La Thuile, erano presenti attività incentrate principalmente sulla ristorazione e sul settore alberghiero.

Il settore turistico necessitava di una mano d'opera assai importante come anche gli impianti di risalita e le piste, che richiedevano delle cure e delle manutenzioni estremamente importanti e fondamentali.

Si trattò quindi di tutta una serie di risorse che, col tempo, vennero costruite ex-novo seguendo una logica buy, ovvero acquisendo le risorse stesse dal mercato per poi impiegarle all'interno dell'impresa.

Dal punto di vista alberghiero, invece, grazie allo sviluppo che si registrò negli anni a venire, fu necessaria la presenza di mano d'opera da parte di muratori e lattonieri per la realizzazione dei tetti.

Molto importante all'interno delle strutture alberghiere fu anche la forza lavoro apportata dalle signore e, grazie a questa possibilità d'impiego, si raggiunge una buona stabilità economica all'interno delle famiglie.

Negli anni precedenti al 1969, anno in cui vennero messi in funzione dei nuovi impianti di risalita, quelli già esistenti permettevano di assumere una dozzina di impiantisti; dopo l'installazione dei nuovi impianti sopra citati, la Società arrivò ad assumere un numero più elevato di persone arrivando così a 50 impiantisti.

La Funivia necessitava invece di 14 operai, alcuni dei quali erano assunti stagionalmente.

L'impianto era funzionante sia d'inverno che d'estate ma, durante la stagione calda, l'affluenza allo stesso era notevolmente ridotta in quanto si poteva raggiungere Les Suches anche con la propria macchina tramite una strada comunale.

Ecco quindi, la decisione di aprire solamente la funivia durante la stagione invernale e, durante la stagione estiva, i 14 operai si dedicavano ad altri lavori, come l'agricoltura, ancora presente, sebbene in forma ristretta, all'interno del Comune di La Thuile oppure a lavori di artigianato quali losai, elettricisti e falegnami.

Nella medesima condizione di questi operai si ritrovavano anche i maestri di sci e gli addetti alle piste che durante la bella stagione dovevano dedicarsi ad altri lavori, al di fuori del settore sciistico vista la mancanza completa dell'oro bianco che dava lavoro a queste categorie citate.

A La Thuile, erano presenti 31 maestri di sci, ma solo 8 di questi praticavano la loro professione nella scuola di sci del Comune, gli altri invece decisero di lasciare La Thuile per andare ad insegnare a Courmayeur, in Abruzzo e nell'Italia settentrionale come ad esempio a Sestriere.



Figura 11: Maestri di sci d'un tempo e nuove reclute

Questa scuola, creata nel 1967, con il passare degli anni si sviluppò sempre più ed anche il numero di allievi aumentò del 20% rispetto alla precedente stagione 1968-1969, grazie anche all'ottima pubblicità effettuata dai vari organi presenti sul territorio comunale.

Questa nuova attività fondamentale per lo svolgimento dell'attività imprenditoriale della stazione, si trovò ben presto di fronte ad un problema estremamente rilevante ovvero, la mancanza di lavoro.

Tutto ciò conseguente al fatto che il territorio di La Thuile era molto debole dal punto di vista della capacità ricettiva alberghiera; era evidente, infatti, che se la capacità alberghiera fosse stata più elevata, il Comune di La Thuile avrebbe potuto ospitare molta più clientela rispetto a quanto ne poteva già accogliere in quegli anni.

I responsabili della S.A.V.A pensavano ugualmente che fosse necessario ed estremamente importante attirare la clientela italiana verso i centri turistici e riuscire a farla soggiornare nella stazione sciistica non solo durante il week-end ma anche durante la settimana; tutto ciò perché coloro che ebbero la fortuna di trovare lavoro presso la Scuola di Sci si trovarono di fronte ad una domanda estremamente irregolare in quanto: durante i week-end i maestri di sci avevano un sovraccarico di lavoro, mentre durante la settimana le richieste di lezioni di sci erano pressoché nulle.

È evidente anche che questo lavoro era solamente stagionale, durante l'estate infatti, il 50% dei maestri di sci lavorava negli alpeggi oppure si dedicava all'agricoltura, il 20% erano muratori ed il restante trovava lavoro al Tunnel del Monte Bianco oppure all'interno delle strutture ricettive come barista.

L'auspicio di questa classe lavorativa, risorsa fondamentale per l'attività d'impresa, era quello che ci fosse a breve un cambiamento delle regole del gioco, in particolare, delle trasformazioni sociali legate anche all'innovazione turistica che permettessero a tutti i maestri di sci di praticare con più regolarità la loro principale professione, ovvero l'insegnamento della pratica sciistica.

Ulteriore attività, complementare a quella dell'insegnamento, fu quella legata al settore delle infrastrutture che portò lavoro ai maestri di sci durante la stagione estiva.

Questo settore a La Thuile conobbe negli anni uno sviluppo molto importante; gli hotel e i residence si moltiplicarono con il passare del tempo parallelamente allo sviluppo turistico del comune stesso.

Erano presenti sul territorio due imprese edili che contavano una dozzina di operai; i dipendenti potevano svolgere questa professione solamente durante la bella stagione mentre d'inverno, come si è già potuto evincere, si dedicavano all'insegnamento sulle piste da sci oppure erano dipendenti presso la Società d'impianti a fune.

“L'impresa paese” contava quindi una struttura articolata che vedeva lo svolgimento di due diverse attività, entrambe volte alla creazione di competenze distintive sia in termini di capacità ricettiva sia in termini di offerta per lo svolgimento della pratica sciistica; tutto ciò con l'obiettivo ultimo di colpire i fattori critici di successo dei clienti che avevano scelto La Thuile come meta per trascorrere le vacanze.

Nel corso degli anni questo settore conobbe uno sviluppo rilevante grazie anche alla realizzazione, nel 1967, del troncone principale della stazione Valrutor caratterizzata da una funivia va e vieni con portata oraria di 600 persone; infrastruttura che concesse la priorità di lavoro alla gente del posto ed intanto la S.A.V.A studiava e si domandava se questa costruzione fosse effettivamente importante in quel momento per fare fronte ai bisogni.



Figura 12: Vecchie e nuove funivie

Accanto al settore edile, il settore turistico offrì sia alle donne che agli uomini di La Thuile la possibilità di svolgere altre attività; ad esempio come si è già detto l'attività alberghiera e, accanto ad essa, l'attività commerciale.

Nel 1970 infatti, una dozzina di signore lavoravano negli hotel mentre alcune lavoravano all'Ametista; anche all'interno delle colonie per vacanze erano presenti donne che vi lavoravano e svolgevano servizi di assistenza all'utenza che risiedeva all'interno della colonia stessa.

La S.A.V.A sostenne ben presto che l'occupazione alberghiera avrebbe portato una buona occupazione e tanto lavoro alla gente locale e non solo; questa attività, a differenza di quella edile, era caratterizzata da un periodo lavorativo più lungo e contribuiva quindi ad aumentare i budget familiari e poteva dare lavoro anche a gente molto giovane.

Altra attività legata al settore turistico fu quella di custode presso il villaggio dei Marchigiani al Villaret e poi, si presentavano anche alcune offerte lavorative che necessitavano di una determinata professione di cui i Tchouilliens non disponevano e, per questo, vennero assunte persone dall'esterno; classico esempio fu il caso della ristorazione.

Tutte queste attività svolte al fine di un proficuo sviluppo turistico permisero alla stazione di porre in essere una notevole strategia d'ingresso che le permise di entrare all'interno di diversi business e quindi, si presentarono anche diverse strategie business da dover porre in essere.

Da una parte l' "impresa paese" presentava degli svantaggi nell'entrare in questi settori causati dalla mancata conoscenza del settore stesso, dall'altra parte possedeva dei vantaggi in quanto una volta entrata in questi settori non aveva dei vincoli visto che era la new entry ed inoltre, lo sviluppo turistico incentrato su questi settori, guidava un corretto mantenimento della popolazione all'interno del Comune e permise anche uno sviluppo commerciale derivante dalla crescente affluenza turistica all'interno della stazione.

Il piccolo villaggio di La Thuile, contava infatti una trentina di attività commerciali, una cifra assai elevata rapportata al numero di abitanti.

La maggior parte di queste attività s'incentravano sulla vendita di beni alimentari, erano concentrate principalmente in località Capoluogo ma ogni frazione vedeva la presenza di almeno un'attività commerciale.

I commercianti erano sovente anziani agricoltori che, visti i vari cambiamenti delle regole del gioco, avevano deciso di abbandonare la coltivazione della terra e l'allevamento del bestiame per stare al passo con i tempi e stare dietro allo sviluppo turistico della stazione, aprendo così attività commerciali strettamente legate a questo cambiamento sociale ed economico del villaggio.

Nel giro di due o tre anni, molti negozi furono modernizzati ed altri lo furono negli anni successivi; questa branca del settore terziario conobbe uno sviluppo notevole all'interno del Comune, soprattutto quando venne realizzato un piccolo centro commerciale annesso al troncone principale della Valrutor.

Capitolo 3 LE RECENTI EVOLUZIONI

3.1 Diagnosi strategica dell'impresa paese

Negli anni successivi agli anni '70 La Thuile aveva quindi raggiunto un discreto sviluppo che portava la stazione stessa a posizionarsi ai primi posti nella classifica delle stazioni sciistiche valdostane.

Per meglio comprendere la sua evoluzione ed il suo sviluppo è bene svolgere una diagnosi strategica²² al fine di valutare la strategia dell'impresa.

Avvalendosi del modello della formula imprenditoriale si può andare ad esprimere un giudizio sulle caratteristiche, le attività e le decisioni dell'impresa; tutto ciò lo possiamo racchiudere in 5 pilastri fondamentali al fine di svolgere in maniera corretta la diagnosi della nostra impresa fin qui analizzata.²³

Innanzitutto, è bene rimarcare che il prodotto turistico alpino in questi anni ha subito notevoli cambiamenti e, alla fine del ventesimo secolo, si trovava nella sua fase di piena maturità caratterizzata da una minore capacità di attrazione del prodotto "tradizionale" e da una maggiore concorrenza tra località montane, modi di utilizzo della risorsa "montagna" e tipologie di turismo differenti.

Di fronte alla maturità di questo prodotto e ad una concorrenza sempre più aggressiva, le località che volevano raggiungere, riconquistare o mantenere il vantaggio competitivo²⁴ sul mercato globale, dovevano dotarsi di una serie di strumenti e di metodi funzionali alla valutazione della situazione attuale e degli scenari futuri.

²² La diagnosi strategica è lo studio per valutare la strategia delle imprese

²³ Giorgio Invernizzi, "Le Strategie Competitive", Mc Graw Hill Education 2013, capitolo 2.

²⁴ Il vantaggio competitivo è definito come una performance di un'impresa in termini di ROI superiore alla media del settore

Una corretta diagnosi strategica dipende infatti da una precisa conoscenza della domanda attuale, potenziale, degli attori dell'offerta e della concorrenza.

All'interno della conca di La Thuile era ben chiaro che al fine di realizzare una corretta offerta turistica si doveva partire dal rendere noto ciò che si stava realizzando e tutto ciò che si poteva realizzare in futuro ed inoltre, conoscere in maniera approfondita e chiara il target fruitore dell'offerta che veniva proposta.

Dal punto di vista strutturale, si era compreso che un buon business turistico nasce e si sviluppa laddove un territorio gode di particolari caratteristiche ambientali che sanno distinguerlo in tutto o in parte dagli altri in base alla localizzazione, alla storia e alla cultura della popolazione e degli stakeholder capaci di produrre risorse e costruire un'offerta di benefits, suscitando attese di fruizione rivolte ad un pubblico quanto più vasto possibile cercando di attrarre i clienti proponendo loro ciò che si può e si vuole offrire al meglio.

Estremamente importanti furono anche tutti gli stakeholder locali che manifestarono una capacità di adeguamento, di trasformazione e di innovazione portando La Thuile ad una posizione d'élite all'interno del circo bianco grazie anche ad un passaggio dal turismo artigianale e, molte volte improvvisato, ad un turismo maturo che punti sulla qualità del prodotto creando anche valore aggiunto e che riesca così a colpire i fattori critici di successo della clientela frequentante la località montana.

Alla base di tutto questo si doveva quindi costruire una strategia che stabilisse un rapporto di complementarità tra le politiche dell'ambiente, della cultura e della politica del turismo.

Ciò detto, e prima di proseguire con l'analisi dei 5 pilastri, si può porre l'attenzione su un'ulteriore analisi che permette un primo inquadramento della situazione dell'“impresa paese”; l'analisi SWOT.

Quest'analisi permette di raggruppare i punti di forza, di debolezza, le minacce e le opportunità della stazione di La Thuile cosicché si possa avere un'idea più chiara del posizionamento della stessa.

PUNTI DI FORZA

- Natura
- Domaine skiable/ MTB e sentieri
- Vallata luminosa
- Vicinanza ai grandi centri urbani e alla stazione del TGV di Bourg-Saint-Maurice

PUNTI DI DEBOLEZZA

- Locali per giovani e adulti/ dopo sci
- Alternative allo sci (inverno)
- Attività estive

MINACCE

- Competitor con offerte “più complete” (per sciatori e non/ famiglie e giovani)
- Competitor con offerte low-cost
- Percezione della “strada di montagna” per giungere

OPPORTUNITÀ

- Natura incontaminata
- Tranquillità
- Eccellenze gastronomiche
- Attività sportive

Arrivati a questo punto, e ponendo l'attenzione sui 5 pilastri²⁵ fondamentali al fine di una corretta diagnosi strategica, si può passare all'analisi del primo pilastro: i clienti.

La clientela target frequentante La Thuile è da sempre stata sia femminile che maschile, tutti sono prevalentemente residenti in centri grandi o medio grandi provenienti principalmente dalle Regioni del Nord Italia.

L'età media dei frequentatori di La Thuile è compresa tra i 25 e i 54 anni ed una parte anche di giovanissimi con età compresa tra i 14 e i 17 anni.²⁶

I fattori critici di successo, ovvero ciò che desiderano i nostri clienti, sono richieste incentrate principalmente sullo sport attraverso la pratica sciistica ed inoltre vi sono richieste collaterali allo sci in particolare servizi di dopo sci per svago, relax e shopping; mentre durante la giornata viene richiesto, soprattutto dalle famiglie, un servizio kinderheim vicino alla partenza degli impianti di risalita cosicché possano lasciare i loro bambini in compagnia dei loro coetanei mentre i genitori si godono le giornate di sole sulle piste del comprensorio.

Una volta compresi i fattori critici di successo, si può passare al secondo pilastro analizzando il sistema di prodotto ovvero tutto ciò che l' "impresa paese" può offrire. È necessario rendere efficaci gli elementi di unicità in modo tale da attirare i clienti rispondendo ai fattori critici di successo.

La Thuile sotto questo punto di vista presenta diversi elementi di unicità riguardanti sia la stagione invernale sia quella estiva; si parte offrendo la possibilità di godere di un vasto comprensorio sciistico collegato anche con la Francia per poi passare, nella bella stagione, nel proporre ai turisti bellissime passeggiate nel silenzio della natura incontaminata che circonda La Thuile oppure percorrendo i sentieri della storia locale come quelli delle miniere di antracite oppure i sentieri celtici che conducono al Cromlech del Piccolo San Bernardo.

²⁵ I 5 pilastri sono: i clienti, il sistema di prodotto, la struttura, il sistema degli attori sociali e la proposta progettuale

²⁶ ISTAT, "Caratteristiche del territorio e servizi alberghieri e rta", 2010

In maniera collaterale a queste principali proposte di prodotto, si affiancano varie altre attività riguardanti esperienze uniche e mozzafiato, come ad esempio l'eliski sul ghiacciaio, ciaspolate in zone fin ad un tempo sconosciute; per poi concentrarsi, durante l'estate, sui sentieri di enduro e downhill, che hanno portato La Thuile all'interno del circuito mondiale di questa disciplina a due ruote con la partecipazione come tappa italiana all'Enduro World Series.

Molto importante anche la vocazione della conca di La Thuile come area green, ovvero una zona montana estremamente sensibile al rispetto della natura che offre la possibilità di muoversi con veicoli elettrici come biciclette ed auto elettriche, che possono essere ricaricate in apposite colonnine posizionate in punti strategici sul territorio comunale.

Il cliente che sceglie La Thuile come meta per la sua vacanza ha quindi la possibilità di staccare la spina dalla vita quotidiana concentrandosi su sé stesso e sulla sua famiglia; La Thuile, infatti, gode di questa splendida caratteristica che le permette di riuscire a valorizzare la riservatezza della persona, permettendo così a chiunque, vip e persone comuni, di rilassarsi a contatto con la natura che circonda il piccolo Comune valdostano.

Ecco quindi che, questa stazione sciistica, con il tempo ha saputo ricoprire un ruolo fondamentale nella mente delle persone e sin da subito, si sentirono coccolate e considerate da tutti gli operatori turistici che lavoravano sul territorio di La Thuile.

Proseguendo poi con l'analisi del terzo pilastro, consistente nella struttura, si evince che le risorse di cui dispone La Thuile e le attività che svolge per realizzare gli elementi di unicità tali da colpire i fattori critici di successo sono molteplici e, col tempo, sono state anch'esse al passo con l'evoluzione del comprensorio.

Da sempre la conca di La Thuile possedeva delle risorse naturali degne di nota che permisero e permettono tutt'ora alla stessa di godere di un comprensorio sciistico molto ampio avente anche un collegamento internazionale con i "cugini francesi".

Fondamentali anche le numerose piste da sci fruibili da qualsiasi categoria di sciatore; dal bambino sino ad arrivare allo sciatore esperto, La Thuile permette un'esperienza meravigliosa su svariate piste di diversa difficoltà. Si parte dal campetto pratica alla partenza degli impianti arrivando poi alla più impegnativa, la pista numero 3 dedicata a Franco Berthod, che grazie allo svolgimento per diversi anni della Coppa Europa maschile, ha portato la pista stessa ad essere selezionata dalla FISJ come pista ospitante le gare di Coppa del Mondo femminile di sci alpino.

Inoltre, come già detto in precedenza la vastità e la tranquillità della natura circostante permettono al cliente, che soggiorna in loco, di ritrovare se stesso e passare il proprio soggiorno all'insegna della massima riservatezza godendo di stupendi panorami e di stupendi sentieri riservati sia al trekking che alla disciplina a due ruote amatoriale oppure più competitiva che ha permesso a La Thuile, come accennato, di rientrare nel circuito dell'Enduro World Series.

Molto interessanti sono anche le risorse enogastronomiche proposte dai ristoranti locali, si passa dalla degustazione di buon latte appena munto ad una fontina d'alpeggio, pluripremiata da concorsi regionali, per poi sfociare nella golosità che ha portato La Thuile a diventare città del cioccolato grazie anche alla manifestazione "Chocolathuile" organizzata da un maître chocolatier locale.

Concentrandosi poi sulle risorse alberghiere di cui dispone il territorio, vengono proposte diverse offerte di strutture ricettive, infatti, si ha la possibilità di soggiornare sia in hotel a 2 stelle sino ad arrivare ad hotel di lusso a 5 stelle. Inoltre, La Thuile dispone anche di una caratteristica molto particolare consistente in un hotel a 4 stelle isolato, in quanto situato in quota a circa 1900 metri s.l.m.

Dopodiché sono presenti anche svariati bed and breakfast e chambres d' hôtes.

Tutte queste strutture sono per la maggior parte a conduzione familiare e godono di un'ottima collaborazione con le strutture che si dedicano alla ristorazione. Attraverso una convenzione stipulata ad hoc, gli hotel s'impegnano nel proporre al cliente la possibilità di andare a pranzare o cenare nei vari locali sul territorio consigliando un'ottima pizza nelle pizzerie locali sino ad arrivare alle proposte culinarie dei ristoranti più ricercati.

Passando ora all'analisi del quarto pilastro, si pone l'attenzione sui principali attori sociali dell' "impresa paese". Questi ultimi, sono il Comune di La Thuile e le Funivie Piccolo San Bernardo. Entrambi si pongono l'obiettivo di dialogare con i principali stakeholder ovvero le strutture ricettive locali rientranti sotto il cappello del Consorzio degli Operatori Turistici.

Il Consorzio sopra citato, essendo il Consorzio di tutte le partite iva della località, cerca di soddisfare al meglio le aspettative di lavoro e di salario degli stakeholder attraverso la promozione della stazione turistica.

Concludendo la diagnosi strategica, si passa all'analisi del quinto pilastro ovvero la proposta progettuale. Questa fondamentale proposta è necessaria al fine di coinvolgere le persone all'interno del progetto d'impresa. Proprio per questo "l'impresa paese", in particolare nella figura del Consorzio e sempre in collaborazione con il Comune e le Funivie, cerca di soddisfare le aspettative sopra riportate coinvolgendo le persone all'interno del progetto d'impresa.

3.2 Organizzazione di un Consorzio Turistico di montagna

A seguito dell'analisi sin qui condotta è bene, ora, andare a studiare la rilevante posizione ricoperta dal Consorzio degli Operatori Turistici di La Thuile, citato all'interno della diagnosi strategica sopra trattata, sul territorio comunale e nella vita quotidiana di tutti coloro che lavorano di turismo nella conca di La Thuile.²⁷

Il Consorzio nasce nel 1998 con l'obiettivo di promuovere sin da subito, sia dentro i confini nazionali che all'estero, la località turistica, le strutture ricettive, quelle di ristorazione e di svago che lavorano all'interno del comune di La Thuile.

Questo nuovo ente ricopre da sempre una posizione di rilievo nel territorio locale in quanto, grazie alle sue competenze gestionali, organizzative e di marketing promozionale, permette ai vari enti consorziati di pubblicizzare la propria attività sul sito web di La Thuile.

Inoltre, un altro obiettivo del Consorzio è quello di promuovere non solo le attività consorziate ma tutto il territorio comunale.

Quest'ultimo target viene raggiunto negli anni a seguire portando il nome di La Thuile oltre i confini nazionali e permettendo così alla località stessa di organizzare tutta una serie di eventi importanti, sopra ampiamente trattati.

Dal punto di vista strategico, questo ente privato ma finanziato con fondi pubblici stabiliti e concessi dal Comune di La Thuile, ha attuato sin dalla nascita una strategia corporate²⁸ incentrata sull'analisi di proposte e problematiche. Queste due attività sono state e sono tutt'ora svolte con l'obiettivo di andare a risolvere le varie problematiche di settore e porre l'attenzione sulle varie proposte di promozione in modo tale proseguire, ed eventualmente ampliare, l'offerta turistica della conca di La Thuile.

²⁷ Per un approfondimento sul Consorzio Operatori Turistici di La Thuile si veda allegato 1 pag. 70

²⁸ La strategia corporate comprende alcune azioni che l'impresa attua per motivare altri soggetti a collaborare con l'impresa stessa.

Il Consorzio quindi attraverso questa strategia corporate svolge numerose azioni promozionali al fine di motivare i vari enti pubblici e privati a collaborare per la crescita del turismo locale.

L'ente è composto da un direttivo, che si riunisce periodicamente per essere portato a conoscenza delle varie problematiche di categoria sopra già citate, cosicché vengano analizzate, discusse e il prima possibile risolte. Durante le varie riunioni del direttivo ogni consigliere ha la possibilità di proporre eventuali progetti di promozione e strategia turistica al fine di migliorare l'attività commerciale ed il mercato turistico, sia di carattere nazionale che internazionale.

Per ottenere tutto ciò, questo ente di promozione si avvale di professionisti di settore esterni quali: ufficio stampa, professionisti di analisi strategica e di riposizionamento territoriale, consulenti di social-marketing e grafici ed infine, collabora anche attivamente con l'Assessorato al Turismo della Regione Valle d'Aosta in particolare con i suoi uffici stampa e i suoi vari organi interni.

Ritornando alla diagnosi strategica sopra trattata, calandola ora in questo contesto consortile si può evincere che i principali attori sociali con i quali il Consorzio di La Thuile si rapporta sono in primo luogo le Funivie Piccolo San Bernardo, dopodiché il Comune, le varie categorie consorziate, la Regione Autonoma Valle d'Aosta, alcuni consulenti esterni, tour operator, giornalisti, blogger, influencer, artisti, dirigenti vari e personaggi di rilievo. Le Funivie, principale stakeholder, detengono la quota maggioritaria del Consorzio ricoprendo quindi una posizione di rilievo e, come categoria impianti a fune, hanno la possibilità di avere un consigliere che li rappresenti all'interno del direttivo del Consorzio stesso.

Gli altri stakeholder invece, ovvero le varie attività del paese suddivise in categorie, eleggono un proprio rappresentante nominato successivamente consigliere all'interno del direttivo. Così facendo tutto il paese riesce ad essere unito, ascoltato e pienamente rappresentato all'interno dell'organo decisionale.

Si può quindi dedurre che a livello business sono presenti più strategie viste le svariate categorie operanti sul territorio di La Thuile.

Infatti, il Consorzio cercando di soddisfare le categorie sopra citate, si trova a dover proporre diversi sistemi di offerta stimolando i vari enti consorziati in maniera diversa; in particolare attraverso la consueta assemblea annuale.

Quest'evento è caratterizzato da un confronto aperto dove si porta a conoscenza di quanto svolto fino a quel momento e il programma per il futuro e per gli anni successivi. Trovandosi di fronte ad una strategia duale che ragiona su un piano temporale ben specificato, avendo ben in mente il target da raggiungere e il posizionamento che si vuole ottenere, i consorziati partecipano attivamente portando migliorie, proposte e nuove idee.

Analogamente a questo ente ampiamente descritto e trattato, la Valle d'Aosta presenta altri Consorzi che, come quello di La Thuile, svolgono come attività principale la commercializzazione del prodotto alpino offerto dal comprensorio all'interno del quale essi stessi si trovano ad operare.

Un classico esempio di Consorzio estremamente simile a quello di La Thuile per struttura e per modus operandi è quello di Cervinia.

Quest'ultimo infatti inizia a svolgere le proprie attività durante i primi anni 2000, due anni dopo quello di La Thuile, ma come lui, si occupa principalmente della gestione della promozione turistica, dell'organizzazione della gestione degli eventi ai piedi del Cervino e nelle vallate limitrofe ed infine pone un'attenzione particolare alla commercializzazione del prodotto alpino dando anche particolare rilievo a tutte le peculiarità delle varie attività locali della vallata.

Anche in questo caso, il principale stakeholder del Consorzio Cervino Turismo risulta essere le Funivie del Cervino: visto il ruolo fondamentale che ricopre, il suo rappresentante ha la possibilità di avere un posto all'interno del direttivo.

Gli altri stakeholder risultano essere simili, a tratti identici, a quelli con i quali il Consorzio di La Thuile si rapporta, così come il modus operandi somiglia a quello di La Thuile.

Le strategie attuate a Cervinia sono anch'esse, come quelle di La Thuile, principalmente strategie business aventi come target finale i consorziati e le varie categorie commerciali presenti sul territorio. Così facendo, si cerca di renderle partecipi in toto all'interno delle azioni svolte e vengono proposte loro tutta una serie di iniziative come una carta sconto per i clienti delle strutture ricettive, uno spazio pubblicitario ad hoc sull'apposito sito ed infine, la possibilità di partecipare attivamente nella realizzazione dei pacchetti e delle promozioni commerciali.

La Valle d'Aosta, oltre al Consorzio di La Thuile e a quello di Cervinia, presenta altri Consorzi che, come quelli sopra trattati, svolgono ruoli fondamentali nelle varie vallate valdostane; infatti, come ampiamente descritto in precedenza per ciò che concerne La Thuile, molte vallate in passato agricole, grazie allo sviluppo del turismo e grazie al successivo lavoro di promozione e commercializzazione del Consorzio, hanno avuto la possibilità di trasformarsi radicalmente e diventare vere e proprie "imprese paese", dotate di una loro strategia turistica e con l'obiettivo di colpire determinati fattori critici di successo al fine di attirare target diversi di clientela all'interno delle varie strutture ricettive operanti nella località turistica stessa.

L'importanza del Consorzio risulta essere un fondamento di rilievo e, per essere riconosciuto tale, deve rispettare determinate clausole inserite all'interno di una Legge Regionale approvata dal Consiglio Valle.

Infatti, la Legge Regionale n° 6 del 2001, riconosce il Consorzio degli Operatori Turistici La Thuile come un raggruppamento di stazione.

Per essere riconosciuto tale, il Consorzio deve rispettare dei requisiti minimi quali:

- devono essere aggregati il 50% più uno dei posti letto totali della stazione (esclusi campeggi sociali, case per ferie, aree di sosta per camper).
- si devono aggregare 1.200 posti letto (esclusi campeggi sociali, case per ferie, aree di sosta per camper)
- deve comprendere il soggetto gestore del Comprensorio sciistico di riferimento, con un totale di almeno 30 chilometri di piste censiti a catasto piste (per le stazioni sciistiche) o il soggetto gestore dello stabilimento termale (per le stazioni termali).

Il Consorzio di La Thuile, rispettando pienamente i requisiti sopra citati, è stato riconosciuto tale a partire dal 3 dicembre 2010.

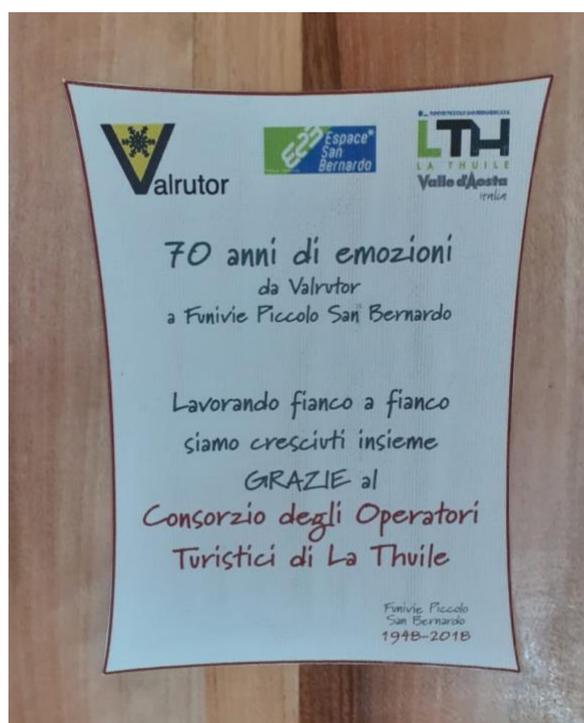


Figura 13: Ringraziamento per la proficua collaborazione tra Funivie e Consorzio

Conclusioni

Al termine dello svolgimento di questo lavoro di ricerca ed analisi sull'attività consortile nel settore turistico, sembrerebbe emergere che l'associazione fra imprese di natura economica, avente lo scopo di realizzare gli interessi finanziari dei partecipanti attraverso la collaborazione fra le imprese consorziate e volta alla massimizzazione dei risultati che intendono raggiungere, determina, per il territorio di riferimento, una vera e propria ricchezza in termini di progettazione e concretizzazione. La collaborazione interaziendale, regolata e decisa di comune accordo, permette l'arricchimento che deriva da idee, proposte, iniziative e soluzioni diversificate che coinvolgono i distinti settori dell'offerta turistica, andando incontro così a pressoché ogni tipologia di domanda da parte dell'utenza.

È questa la ragione che mi porta a ritenere che il ruolo del Consorzio degli Operatori Turistici dovrebbe essere, sempre di più, quello di operare attraverso programmi e progetti orientati alla gestione, allo sviluppo e alla qualificazione del prodotto turistico e dell'offerta, ai fini della commercializzazione turistica delle attività dei propri consorziati. Una sinergia di prodotti che determinano un'offerta completa, che si indirizza all'utente a 360 gradi, nella sua totalità. È questo che intendo quando penso alla crescita del territorio in cui vivo: pensare ad un turista che viene in visita a La Thuile e si sente accolto in maniera completa, non solo dalla maestosità della natura, ma anche da tutto quanto può creare l'uomo attraverso una sinergia di potenzialità, improntata verso un comune obiettivo. Una concordanza di intenti dei diversi operatori economici che lavorano come team e non come singoli. Questo ultimo periodo storico ce lo ha insegnato ampiamente, da soli non siamo in grado di progredire. Insieme, lo dico senza retorica alcuna, si possono fare grandi cose, da un punto di vista economico sicuramente, ma non solo.

Pertanto, le possibili vie di crescita sinergica per ampliare così l'offerta turistica proposta dall' "impresa paese" potrebbero essere molteplici.

Secondo il mio punto di vista una riqualificazione del Consorzio degli Operatori Turistici secondo un'ottica piramidale risulterebbe essere di fondamentale importanza per la buona riuscita della promozione e della commercializzazione del prodotto turistico alpino sottolineando l'importanza del ruolo della comunicazione nei confronti della clientela target.

Ecco quindi che il Consorzio, ente privato privo di burocrazia, dovrebbe posizionarsi al vertice della piramide accanto al Comune di La Thuile il quale, occupandosi della parte politica, in condivisione con tutti gli attori presenti sul territorio, indirizza i lavori del Consorzio stesso che andrebbe così ad essere un ente operativo all'interno della conca di La Thuile.

Posizionandosi quindi al vertice piramidale il Consorzio, tramite studi di marketing coordinati e di posizionamento strategico, effettuati da esperti del settore, dovrebbe dettare le regole strategiche e i progetti da realizzare all'interno della stazione turistica.

Di conseguenza l'Amministrazione Comunale in comune accordo con il direttivo del Consorzio, sarebbe auspicabile che finanziasse i progetti presentati ponendo però all'interno della pianta organica consortile un suo rappresentante, individuato nella figura dell'Assessore al Turismo, che ne verifichi la fattibilità, le tempistiche e il rispetto degli studi sopra citati cosicché si vada ad ampliare l'offerta turistica in ossequio del posizionamento strategico che vuole raggiungere l' "impresa paese".

Queste sono le basi per portare a termine un progetto più ampio che porti così La Thuile ad essere una macchina operativa efficiente che vada a dare una svolta rapida al settore di promozione e commercializzazione del prodotto turistico alpino, raggiungendo così l'obiettivo di incremento turistico della località allungando la stagionalità.

Allegati

Allegato 1 Consorzio Operatori Turistici La Thuile: Relazione di stage

Lo svolgimento dello stage curriculare previsto, presso l'ente Consorzio degli Operatori Turistici di La Thuile, mi ha permesso l'approfondimento dell'analisi sull'attività di promozione e commercializzazione del prodotto alpino offerto dal comune, nonché l'applicazione concreta di nozioni e concetti assimilati attraverso il percorso universitario.

Durante questi mesi, ho assistito allo studio e alla realizzazione di progetti finalizzati a favorire il rilancio turistico della Valle d'Aosta e, nel caso specifico, del Comune di La Thuile a seguito dell'emergenza sanitaria, attraverso la ricostruzione dell'immagine internazionale del territorio e dei prodotti, nel contesto di una fattiva promozione internazionale del "made in Italy".

Ho potuto verificare la volontà di concretizzare e favorire il recupero e un nuovo consolidamento dei flussi turistici nella fase post - emergenza intercettando, nel breve termine, maggiori quote della domanda interna nella stagione della ripresa, attraverso offerte mirate che puntano a rilanciare il territorio, andando sempre più incontro alla tipologia e alle caratteristiche della domanda, in accordo con i principali stakeholder dell' "impresa paese" in modo tale che, oltre alla vendita del prodotto locale, si vada a generare un maggior indotto per gli operatori del settore turistico situati nel territorio. La creazione di pacchetti turistici ha determinato anche un approccio alla gestione degli stessi da un punto di vista di gestione contabile, con applicazione di principi finanziari ed economici, sino ad ora conosciuti solo a livello teorico e nozionistico.

Lo stage curriculare, mi ha permesso anche di riscontrare come oggi, all'interno di un mercato globale (turismo, agrifood, loisir) la promozione del territorio, vada incontro a radicali trasformazioni dati i vincoli economici, culturali e industriali di cui si percepiscono i primi segnali e le prime avvisaglie.

Tutto questo determina una nuova definizione delle strategie di comunicazione e marketing delle destinazioni turistiche valdostane e, nel caso in oggetto, del Comune di La Thuile, presso i principali mercati di riferimento, tenendo conto della modificazione della domanda turistica e degli scenari nel periodo post emergenza Sars-Cov2.

Ho constatato lo sforzo di rafforzare la promozione turistica regionale con iniziative, modulate nel tempo, per prodotti e target anche in riferimento a quelli che saranno i mutati orientamenti dei mercati turistici nazionali e esteri nel nuovo scenario economico e turistico. Il tutto a partire da servizi fotografici, giornalistici, partecipazione a fiere di settore, passando anche attraverso la commercializzazione di gadget promozionali e sponsorizzati, che talvolta assumono le caratteristiche di veri e propri brand di settore, con diffusione anche oltre i confini comunali.

Bibliografia

- Tripodi, C., (2014). “Costruire il Successo delle Destinazioni Turistiche”. Milano: Egea.
- Roulet, A., Berger, R., Collomb, L., Roulet, B., (1987) “La Thuile 1860-1960”. Torino.
- Granier, M. (2011). “Et Voilà La Thuile”.
- Granier, M. (2012). “Et Voilà La Thuile”.
- Janin, B., (1971). La Thuile (Val d’Aoste) “Les Transformations d’une Commune d’Haute Montagne”. Falquet Odile.
- Archivi Consorzio degli Operatori Turistici La Thuile “Analisi di Marketing e Comunicazione”.
- Invernizzi, G., (2013). “Le Strategie Competitive”, Mc Graw Hill Education.