

## 02.02.2009: INTERVISTA A BRUNO FELICETTI

BOZZETTA: Come ha iniziato la Sua carriera lavorativa?

5 BRUNO: Ho iniziato dopo un corso specifico post-diploma sul turismo. Sono entrato nel mondo del  
lavoro iniziando con un'esperienza prima in un albergo, come addetto al ricevimento e poi  
ho avuto la fortuna di iniziare per un tour operator che opera qui in valle, il quale aveva  
ottenuto da poco l'appalto per la gestione dei Campionati del Mondo del '91. Ero l'ultimo  
10 arrivato, e gli ultimi arrivati hanno la fortuna, di solito, di “andare a riempire i buchi”, e  
quindi mi sono trovato in questa esperienza cioè nella gestione di tutte le prenotazioni  
alberghiere dei campionati del mondo del '91. Per me è stata un'esperienza estremamente  
positiva. Ho vissuto dall'interno quello che sta dietro alla preparazione di un grande  
evento, fra l'altro un evento che si svolgeva nella Val di Fiemme per la prima volta e  
15 quindi con tutta una serie di problematiche, difficoltà. Devo dire anche che una valle che  
entrava per la prima volta nel panorama internazionale quindi con limiti degli alberghi. Mi  
ricordo che c'erano addirittura, alberghi con i bagni ai piani quindi senza i servizi privati. I  
fax c'è ne erano 5 in tutta la valle, internet non esisteva ancora. Una situazione molto  
diversa da oggi. Dopo l'esperienza del '91 nacque in valle un consorzio di alberghi. Nel  
20 1990 a Moena era nata una cooperativa di albergatori che si affiancavano alle aziende di  
soggiorno per commercializzare il prodotto turistico. Fino alla riforma recente delle APT,  
tutte le APT erano pubbliche quindi, non potevano vendere, commercializzare. Allora  
nacquero negli anni '90 diverse cooperative di operatori, di imprenditori che si  
affiancavano alla promozione dell'azienda pubblica per vendere e pro-commercializzare.  
25 Finita l'esperienza del '91, tra albergatori era nato un bel dialogo, perché ovviamente a  
gestire tutte queste prenotazioni ho conosciuto tutti gli alberghi e probabilmente questa  
mia presenza e questa mia conoscenza degli albergatori ha portato a mettermi e a darmi un  
po' di visibilità per assumere la direzione di questo consorzio. Questa cosa avvenne,  
ricordo che era il 1° giorno di lavoro cioè il 1° maggio del 1992, quindi festa dei  
30 lavoratori e io iniziai a lavorare per il consorzio albergatori Val di Fiemme che si  
chiamava Fiemme Reservation. Un'esperienza che poi ho portato avanti fino al 1998. In  
quel anno ho assunto la direzione del marketing dei mondiali del 2003, quindi c'è stato un  
cambiamento, abbiamo nominato la mia vice direttrice del consorzio e io sono passato al  
marketing dei mondiali del 2003. Finiti mi hanno chiesto di andare a Trento a far parte del  
35 team della nuova Trentino S.p.A., che non era la nuova società di marketing territoriale di  
partecipazione pubblica, ma di stampo privato, essendo una S.p.A. che coordinava e che  
sta coordinando tutta la promozione, la pro-commercializzazione del Trentino in  
collaborazione con le varie APT d'ambito, che poi successivamente si sono privatizzate.  
Ecco, lì ho fatto 2 anni e mezzo, poi nell'autunno del 2005 mi hanno chiesto se volevo  
40 venire a dirigere la nuova APT privata qui in Val di Fiemme e per vari motivi o scelto di  
rientrare in valle, quindi dall'autunno 2005 sono direttore dell' APT della Val di Fiemme.

DIODA: Qual è l'obiettivo che si è posta l' APT?

45 BRUNO: l'APT da subito, quando mi hanno chiamato la 1° volta mi hanno chiesto da subito di  
rinsaldare il rapporto tra l' APT e gli operatori. Questo vincolo che l' APT pubblica aveva,  
di non poter vendere e commercializzare, aveva allontanato gli operatori turistici dall'ente.  
Quindi quello che mi è stato chiesto prima di tutto è quello di riconquistare la fiducia  
degli operatori facendo dei progetti molto mirati in grado di coinvolgere gli operatori.  
Questo era il 1° obiettivo. L'altro obiettivo era quello di migliorare la notorietà della  
50 valle, individuando quelli che potevano essere i valori forti attorno ai quali la valle poteva  
spendersi a livello nazionale e internazionale e poi ovviamente tutta una serie di progetti  
in particolare mirati al rilancio della stagione estiva, che tutt' oggi è la stagione che soffre

di più rispetto alla stagione invernale. Questi erano, se vogliamo, i 3 macro-obiettivi, che poi sono stati declinati, in una strategia, in obiettivi più specifici.

55

DIODA: Nella stagione invernale, qual è il tipo di clientela che prevale?

BRUNO: Dunque, l'inverno abbiamo: il 65% di clientela straniera ed il 35% di clientela nazionale. I mercati, in ordine di importanza, sono: al 1° posto la Repubblica Ceca, al 2° posto (distanziata di pochissimo, 2%) abbiamo la Polonia, 3° posto la Germania, 4° posto abbiamo il Belgio, al 5° posto c'è una lotta tra la Ungheria e il Regno Unito, poi tutti gli altri mercati. Diciamo che, se poniamo 100 il numero dei clienti stranieri: il 25% sono cechi, il 24% sono polacchi, quindi quasi il 49% degli stranieri sono suddivisi fra Repubblica Ceca e Polonia; i tedeschi rappresentano mi pare il 15-18%, i belgi sono l'8-10%. Questi sono i numeri, però poi vi posso mandare tutti i dettagli statistici più precisi, però in generale è questo. Sull'estate invece, anticipo magari già una domanda, la situazione è ribaltata, nel senso che abbiamo il 90% di clientela italiana e un 10% di clientela straniera di cui i 2/3 sono tedeschi. Abbiamo negli ultimi anni un incremento dell'Olanda sul mercato estivo, soprattutto in relazione ai campeggi e a struttura a cui viene proposta la vacanza attiva: la bicicletta, l'escursionismo, il trekking. Mercato che sta crescendo con percentuali alte, anche nell'estate, è la Repubblica Ceca: troviamo molti che sono venuti in inverno, che tornano anche d'estate. Al momento i numeri sono contenuti, però c'è un tasso di crescita forte da stagione a stagione.

75 BOZZETTA: Chi è all'interno dell'azienda che si occupa del mercato di nicchia?

BRUNO: L'organizzazione dell'APT è suddivisa in 4 settori: il 1° settore è quello dell'informazione, dell'accoglienza turistica, ossia, tutti gli uffici che sono preposti a informare, ad accogliere e ad assistere i turisti che sono in zona; abbiamo 4 uffici aperti tutto l'anno più una serie di uffici stagionali che apriamo 2 mesi d'estate e 1 mese d'inverno.

2° settore è quello del marketing che si occupa in particolare di costruire dei progetti specifici che devono avere 3 condizioni: la prima è di individuare un segmento di mercato ben evidente, per esempio un progetto sulla bicicletta. Noi abbiamo di fronte l'appassionato di bicicletta con tutta una serie di esigenze, presente su vari mercati e funziona. In base al mercato a cui appartiene cambiano le abitudini, cambiano le esigenze, cambiano le richieste. La seconda condizione è quella di avere degli operatori privati turistici, che sono disposti a investire delle risorse, insieme all' APT, per intercettare questo cliente. La terza condizione è quella di creare delle proposte commerciali che si possono proporre sul mercato, quindi generare prenotazioni in base a questo segmento di mercato. Spesso questi progetti che noi mettiamo assieme, sono collegate ad altre località, Val di Fassa, Garda, Val di Sole, coordinate da Trentino S.P.A. Che a sua volta investe delle risorse per generare maggior attenzione, notorietà, per creare maggior successo intorno a questo, quindi è un processo che nasce a livello locale, ma tendenzialmente cerca di crearsi delle alleanze trasversali, quanto meno in Trentino, alcuni progetti addirittura interregionali; abbiamo un progetto, per esempio, con il Dolomiti Super Ski che collega 3 province: Belluno, Bolzano, Trento , facciamo alleanze di marketing specifico, oppure altri progetti che proponiamo al di là dei confini della provincia. Allora sostanzialmente nel marketing, noi abbiamo alcune persone che si occupano di questo.

3° settore che è quello della pro-commercializzazione, ossia quello che noi chiamiamo booking center e sono delle persone che si sono specializzate nella costruzione di pacchetti, di proposte di vacanza mirate. Sulla base delle informazioni che ottengono dai responsabili marketing di quel segmento di mercato, fanno un'analisi su che tipo di clientela abbiamo o quali esigenze hanno, come si muovono i nostri competitor sul mercato, che tipo di proposte fanno, che prezzi propongono sul mercato assieme al

100

105 braccio commerciale, quindi al booking center, vengono costruite delle proposte di  
vacanza che poi vengono “sparate” sul mercato attraverso i vari strumenti. Strumento più  
importante è internet, quindi il web è lo strumento principale di pro-commercializzazione,  
poi ci sono altri strumenti che sono delle pubblicazioni, dei magazine, delle riviste  
110 specializzate: se io voglio parlare al bikers, in Italia, bici magazine può essere una rivista  
molto seguita quindi una presenza, un articolo, una pubblicità posta in quel giornale va a  
colpire in maniera più mirata l' appassionato di bicicletta che una pagina sul corriere della  
sera, dove è vero che li ho un milione di lettori, ma quanti sono gli appassionati di  
bicicletta? Mentre se io vado su una rivista che a solo 100 mila lettori sono certo che quei  
100 mila sono tutti orientati sulla bicicletta e quindi attivano anche un passaparola, una  
115 promozione all'interno del proprio segmento di mercato. Tutto questo deve esser  
coordinato. Tornando alla domanda chi se ne occupa. Inizialmente sono i responsabili  
marketing, noi ne abbiamo 5, ogni persone segue tendenzialmente 2-3 progetti e non li  
segue mai da solo, li mettiamo a coppie in modo che c'è una garanzia di continuità, ci  
sono momenti che c'è molto da fare su un progetto, poco da fare su un altro e quindi  
120 possono aiutarsi, possono superare anche i momenti critici in cui le scadenze sono molte  
serrate, bisogna raccogliere il materiale, bisogna creare tutte le opportunità. Ho  
dimenticato un settore che è quello dell'ufficio stampa, dove abbiamo 3 persone, e loro  
cosa fanno? Cercano di dare forza a questi progetti attraverso contatti con la stampa  
specializzata, con i giornalisti, con le televisioni che possono parlare di queste offerte,  
125 proposte, di questa tipologia di prodotto. E' un lavoro dove tendenzialmente cerchiamo di  
dividere i compiti su vari settori, poi in realtà il lavoro viene svolto in parallelo da molte  
persone che interagiscono, in cui spesso succede che chi si occupa del marketing si può  
occupare anche di aspetti della pro-commercializzazione, chi si occupa dell'ufficio stampa  
potrebbe anche seguire alcuni aspetti del marketing e viceversa, quindi sono dei confini  
130 che però vengono spesso superati dalle necessità e dagli obiettivi che ci poniamo.

DIODA: Quali metodi usa x promuovere la Val di Fiemme?

BRUNO: Più che metodi, c'è un strategia: quella di dire il marchio Val di Fiemme è un marchio  
135 debole, un marchio che nel panorama internazionale delle destinazioni, da solo non regge  
il confronto con dei marchi più conosciuti. Allora la 1° strategia è quella di muoverci  
sempre insieme ad altri. Noi dobbiamo sempre affiancarci ad un marchio sempre più forte  
del nostro. Quindi se noi ci muoviamo in Italia, il marchio più forte del nostro che ci  
appartiene è il Trentino. Noi siamo una delle valli del Trentino, quindi ha più forza andare  
140 a Roma e dire: sono la Val di Fiemme in Trentino, rispetto a dire: sono la Val di Fiemme;  
perchè portiamo con noi tutta la notorietà, la forza, il valore che il marchio Trentino ha nel  
mercato di riferimento. Se ci muoviamo sulla vacanza invernale, oltre al Trentino, ci  
sposiamo con il marchio Dolomiti Super Ski, perchè questo è un altro marchio fortemente  
riconosciuto che esprime dei valori di garanzia, di qualità, di affidabilità che rinforzano il  
145 nostro marchio. Su altri progetti, tendenzialmente, cerchiamo sempre di affiancarci a  
località simili alla nostra. Quindi se parliamo di famiglia cerchiamo di verificare quali  
altre vallate del Trentino si stanno muovendo bene su questo target; una valle che sta  
lavorando molto bene sulla famiglia è l'Altopiano della Paganella con Andalo, Molveno,  
Folgaria, Lavarone oppure la stessa Val di Fassa. Quindi cerchiamo sempre di mettere  
150 insieme le forze, perchè oggi il turista ha bisogno soprattutto di capire bene l'offerta che gli  
viene proposta e la qualità di quest'offerta. Nello specifico si va a individuare delle  
caratteristiche specifiche, che rispondono meglio alle sue esigenze. Allora se noi ci  
muoviamo con il Trentino o Dolomiti Super Ski abbiamo un impatto molto più forte  
rispetto a stare da soli, perchè portiamo con noi tutti i valori positivi che il marchio  
155 trentino porta in se o il marchio Super Ski. Poi è chiaro che una volta che il cliente, il  
potenziale turista, ha sposato quest'idea di andare in vacanza in Trentino o nel Dolomiti

Super Ski, sta a noi esaltare cosa abbiamo di diverso noi rispetto agli altri, all'interno della stessa proposta, cioè io devo motivare l'utente a dire: ma cosa in Val di Fiemme, che non c'è in Val di Fassa, che non c'è ad Andalo, che non c'è a Folgaria: questo è il 2° passo.

160 Allora ognuno di noi, come Val di Fiemme, la Val di Fassa come Val di Fassa, deve esaltare quegli elementi unici che la possono caratterizzare e fare emergere dalla proposta. E questo è un lavoro complicato, perchè ci sono degli elementi unici che sono importanti per il segmento di mercato a cui ci rivolgiamo, ci sono degli elementi unici che non interessano niente con quel segmento di mercato. Vi faccio un esempio molto semplice: se

165 io voglio parlare a dei giovani come voi e vi dico che la Val di Fiemme è l'unica valle del Trentino che ha l'ospedale vicino, voi dite: ma cosa ce ne frega a noi? Se io invece mi rivolgo ad un nonno che vuole venire in vacanza in Val di Fiemme e gli dico che l'ospedale è ha poca distanza, questo ha un valore altissimo, perchè nella lista delle esigenze l'ospedale per il nonno è un elemento importante, per i giovani è un elemento quasi di disturbo. Ai giovani interessa di più: com'è l'Apré Ski? Ci sono discoteche? C'è da divertirsi? Come faccio a muovermi? Ci sono altri giovani? Quindi e seconda del target al quale mi rivolgo, devo selezionare quelli che sono i potenziali unici che mi rendono più bello rispetto ad altri. E cambiano ogni volta. Ogni volta, se io parlo al ciclista devo esaltare alcune cose, se parlo a quello che viene a fare una vacanza nella natura devo

175 usare altre cose. Se parlo al bikers e dico: abbiamo il Parco Naturale con tutti i percorsi protetti ecc , dice: a caspita , allora vuol dire che io lì in bicicletta non ci poso andare. E quindi devo usare altri elementi per convincerlo, per rendere forte la mia offerta. Ci sono anche dei target a cui è inopportuno rivolgersi, perchè se io scopro di non avere degli elementi forti per rendermi diverso dagli altri e più da P rispetto agli altri, è meglio che lascio perdere, sprecherei tempo, risorse, sforzi. Per convincere un giovane a venire qui a luglio a divertirsi, quando non ho molto da dargli in questo contesto. Quindi devo sempre misurare la mia offerta, rispetto ai miei competitor e capire in che maniera le mie potenzialità si combinano bene con le esigenze del turista. Questa è la 1° strategia sulla quale noi stiamo lavorando. Poi c'è un lavoro molto attento, in parallelo, nel momento in cui noi riusciamo a definire queste particolarità, queste proprietà distintive, dobbiamo fare uno sforzo di comunicazione all'interno degli strumenti che abbiamo a disposizione.

180 Quindi se noi partecipiamo al catalogo del Dolomiti Super Ski, in cui si propongono tutte le località delle dolomiti Super Ski, dobbiamo fare in modo di concentrarci solo su quegli elementi che secondo noi sono interessanti per la clientela. Perché se io vado a dire che in val di Fiemme ci sono le Dolomiti conta poco, perché la stessa cosa la dice la Val Gardena, la Val Badia, la Val di Fassa; e sinceramente le Dolomiti più belle ce le hanno loro. Allora dobbiamo cercare di capire quali sono. Non è sempre facile, però è un sforzo al quale stiamo lavorando e in parte ci stiamo riuscendo. L'altra cosa sulla quale stiamo lavorando è quello di tenere dei rapporti molto vicini, stretti con tutto il mondo dei media, perché la comunicazione turistica oggi passa sia attraverso il web, soprattutto dal punto di vista commerciale, però serve anche un'onda lunga che è quella della notorietà, del far emergere questa distintività che passa necessariamente attraverso la tv e attraverso le riviste e la stampa. Ci sono 2 strategie: o io ho i soldi per acquistare gli spazi, chiamo Mediaset e acquisto degli spot televisivi, mi servono 3 milioni di € e faccio una campagna televisiva, questo noi non possiamo farlo perché non abbiamo tutte queste risorse;

185 l'alternativa è quella di catturare la curiosità dei giornalisti, delle televisioni con questi aspetti molto unici, particolari sui quali le redazioni possono costruire degli articoli, dei servizi, e queste hanno un effetto molto più forte, perché tutti gli utenti, voi stessi, quando guardate la tv sapete distinguere qual è una pubblicità, e quindi vi possono raccontare quello che vogliono, e un servizio redazionale. Tendenzialmente al servizio redazionale ha un'attenzione che è doppia o tripla rispetto alla pubblicità. Quindi noi spuntiamo per 2

190 motivi. Uno che non abbiamo soldi e dobbiamo puntare per forza ai redazionali. Due che sapendo cogliere le leve giuste e gli elementi distintivi, si riescono a fare dei servizi molto

195

200

205

210 molto belli. Per fare un esempio: noi quest'estate abbiamo avuto un servizio di 5 minuti su  
superquark, con Piero Angela, che esaltava le proprietà dell'abete rosso della Val di  
Fiemme, legandolo alla produzione di strumenti musicali, alla produzione delle tavole  
armoniche, dei pianoforti. Questa cosa qui, sono stati 5 minuti che se avessimo dovuto  
215 comperarli costavano 400-500 mila euro una cifra folle impossibile, noi gli abbiamo avuti  
gratuitamente, perché siamo riusciti a catturare l'interesse, l'attenzione della redazione, di  
Piero Angela in particolare, lui è un pianista non professionista, però ama il pianoforte,  
quindi questa cosa di andare alle origini del pianoforte, vedere dove nasce il legno che  
serve per garantire al pianoforte la musicalità, la capacità espressiva, gli è piaciuta molto e  
220 abbiamo avuto un ottimo risultato. Chiaro che se la valle voleva esser evidente a un target  
come il vostro dovevamo andare a catturare x factor, o altri programmi che sono più  
seguiti da un target come il vostro. Superquark probabilmente ha un tipo di target che è  
diverso.

DIODA: Come APT lavorate anche come mondiali 2013?

225 BRUNO: Certo. Un'altra strategia che l'APT ha sempre sposato è quella di riconoscere che gli  
eventi sportivi sono un'altra formidabile modalità per promuovere un territorio. Già dalla  
partenza nel '91 s'è intuito che un campionato del mondo poteva portare la valle dove con  
le nostre forze non saremo riusciti a farla arrivare. Chiaro che nel '91 ci siamo trovati del  
230 tutto impreparati, la valle era all'inizio, quindi, l'emergenza più alta era quella di finire le  
strutture sportive. Noi abbiamo ricevuto i mondiali nell'89. Avevamo 2 anni per fare i  
trampolini, il centro stampa, la strada di fondo valle, il centro del fondo. La cosa è riuscita,  
però diciamo che tutta l'energia, tutte le forze sono state investite nella capacità di  
garantire un'ottima organizzazione dal punto di vista sportivo e poco, nulla, s'era fatto  
235 sulla parte di comunicazione, di promozione. Nell'occasione del 2003 la Val di Fiemme si è  
candidata proprio per recuperare, dal punto di vista della comunicazione, tutto quello che  
non era stato fatto nel '91. Quindi si è detto: nel 2003 le strutture ci sono, quindi quel  
problema non esiste più, cerchiamo solo di adeguarle alle nuove esigenze, però  
concentriamoci di più sulla comunicazione, sulla promozione, sullo sfruttare il fatto che  
240 durante i 10 giorni dei campionati del mondo, abbiamo qui 50-60 tv da tutto il mondo,  
abbiamo qui 200 giornalisti: un palcoscenico strepitoso x dire oltre all'evento sportivo, che  
cos'è la Val di Fiemme. Questo è stato quasi completamente raggiunto, ovviamente come  
in tutte le cose si poteva fare di più anche nel 2003, però devo dire che i risultati sono stati  
molto importanti, se teniamo conto che un campionato del mondo ha prodotto un'audience  
245 complessiva di 500 milioni di telespettatori. Quindi abbiamo avuto degli ascolti  
importantissimi soprattutto su alcune nazioni dove questi sport sono molto seguiti, tutta la  
Scandinavia, ascolti bulgari, 90% di Scher, quindi vuol dire che su 10 persone che  
guardavano la tv in quel momento in Norvegia, in Svezia, in Finlandia, 9 guardavano le  
gare di sci in Val di Fiemme e 1 che guardava qualcos'altro. Ma anche degli ascolti molto  
250 forti, che è il nostro mercato principale, la Germania, dove comunque sia il salto che il  
fondo che la combinata nordica sono molto seguiti, in particolare la combinata nordica,  
che in Germania ha degli ascolti terrificanti, in Italia non sanno neanche cos'è, ma in  
Germania ha degli ascolti strepitosi e poi tutti i mercati nuovi emergenti, come la Polonia,  
la Repubblica ceca; nazioni in cui probabilmente lo sci alpino non ha grandi campioni,  
255 mentre si sa esprimere molto bene su questi sport considerati minori, ma che in realtà dal  
punto di vista della comunicazione, della visibilità, hanno un effetto molto più importante.  
Per dire la notorietà della Val di Fiemme sul mercato polacco è superiore alla notorietà del  
marchio Trentino: arriviamo a rebaltare quello che succede in Italia. E questo è solo  
esclusivamente grazie ad un evento, cosa che per costruire una notorietà di questo tipo su  
260 quei mercati lì dovresti investire per 3-4 anni qualche milione in € in spot, in presenze  
pubblicitarie, cosa che ovviamente non è possibile fare. Da qui sempre di più l'APT ha

cercato di affiancarsi al comitato organizzatore, tanto è vero che io sono nel consiglio di amministrazione della Nordik Ski, il mio presidente è presidente anche della Nordik Ski, e quindi c'è una presenza anche a livello manageriale molto forte dell'APT all'interno della Nordik Ski e viceversa. Sono sostanzialmente due lati della stessa medaglia. Nel 2013 l'impostazione che stiamo dando è quella di dire. C'è tutta la componente organizzativa dello evento sportivo che è di competenza della Nordik Ski che è il comitato organizzatore, quindi tutto il coordinamento delle gare, del volontari, tutto quello che succede negli stadi è sotto stretta regia del comitato organizzatore. Tutta la parte che invece riguarda la comunicazione, la promozione, tutto quello che esce fuori attraverso i media, quindi tv, internet, giornalisti, fotografi viene coordinato dall' APT. Noi abbiamo 3-4 persone, ognuna delle quali si occuperà di un settore specifico, e poi ci avvarremo di professionalità e di servizi anche esterni: è stato nominato un ufficio stampa a doc, che segue solo i campionati del mondo e tutto quello che precede un campionato del mondo, e quindi si specializza su tutti i minimi dettagli, andremo a definire una cabina di regia che cercherà, da qui al 2013, di contattare tutte le tv più importanti, fornire loro materiale, informazioni, curiosità, proprio perchè vogliamo che la comunicazione anticipi l'evento, perchè se aspettiamo l'evento e iniziamo a parlare quando l'evento è già in corso, sprechiamo 2-3 anni che sono per promuovere la valle e quindi sfruttare tutta l'onda. L'evento è come una grande onda: inizia, inizia, sale, sale, quando è in cima siamo durante l'evento, e poi ovviamente precipita. Allora più noi anticipiamo questa fase di crescita, la teniamo lunga, più sfruttiamo l'effetto anche successivamente, perchè l'effetto di questa capacità di creare notizia, di creare l'attenzione prima, produrrà un effetto anche dopo l'evento. Nel '91 è stata un'onda a cascata, molto verticale; nel 2003 siamo riusciti a tenerla un po' di più e adesso nel 2013 vogliamo sfruttare maggiormente l'effetto. Quindi l' APT è fortemente coinvolta non solo sui mondiali, ma anche su tutta una serie di altri eventi che vengono svolti sul territorio: la Marcialonga, il Tour de Ski, il Trofeo Topolino, Dolomiti Ski Jazz, i concorsi ippici d'estate, il Western Show. Abbiamo creato un progetto che si chiama Fiemme 20, dove abbiamo messo 24 manifestazioni da quella più importante a quella magari più piccola, ma però molto di nicchia, come la Desmontegada della caure può esser considerata un evento non importante dal punto di vista mediatico, ma un forte valore d'appeal sulle persone oppure le Corte de Tiezer, i presepi, Suan Rock, viene messe nel contenitori, perchè è un evento che nel suo specifico settore, in un target giovanile, sa produrre un effetto di comunicazione molto più forte che non altri. Quindi li abbiamo un po' in rete tutti quanti e cerchiamo un po' alla volta di aiutarli a costruire quest'esempio dell'onda anche sul piccolo evento con la capacità di attirare l'attenzione prima, gestirsela durante, e poi recuperare il dopo.

BOZZETTA: La crisi si sente anche nell'ambito turistico?

BRUNO: Certo. La crisi si sente sempre. Diciamo che nel turismo arriva sempre un po' dopo. Nel senso che, secondo me, l'effetto, la ricaduta che la crisi possa avere sul turismo è una conseguenza su quello che avviene in economia. Noi fino ad oggi non avvertiamo crisi, perchè probabilmente la stagione invernale era già stata lanciata, molti avevano già immaginato di andare in vacanza quest'inverno e non hanno voluto rinunciare, anzi proprio perchè arriverà la crisi, almeno una vacanza ce la facciamo, poi vedremo di affrontare la crisi. Avvertiamo adesso i primi segnali. Vediamo che chi aveva già prenotato con largo anticipo, dei gruppi che di solito erano 50-60 persone iniziano a dire "A ma quest'anno siamo in 40, in 35". Quindi calano il numero. Non vengono cancellati, ma tendenzialmente calano. Gli sci-club che facevano 3-4 week end iniziano a farne solo 2. In Italia si avvertono già gli effetti di questo che è un timore, perchè se apriamo un giornale oggi vediamo i titoli "aziende che licenziano" "fiat licenzierà 600 mila operai". Queste cose qui. Voi immaginate una città, uno che lavora anche con un azienda che non

315 centra niente con la fiat, inizia a capire che gli effetti sono forte e quindi inizia a riflettere su quello che può succedere in casa sua. L'altro fattore che per il momento ha evitato di avvertire la crisi è che noi l'inverno abbiamo una forte presenza straniera, quindi questo 65% di stranieri probabilmente in alcuni mercati la crisi è meno forte rispetto all'Italia: Repubblica Ceca e Polonia nel momento hanno avuto una svalutazione della loro valuta rispetto all'euro, però sembrano tenere: il PIL è ancora forte e quindi l'economia c'è comunque positività, c'è la voglia di entrare nell'euro. L'altro giorno per esempio parlavo  
320 con un'albergatrice che aveva dei gruppi islandesi, quel mercato sta soffrendo tantissimo, i gruppi hanno disdetto tutte le prenotazioni. Lì c'è stato un crollo verticale. Un mercato che sta andando in difficoltà è il mercato inglese, perchè la sterlina si è svalutata pesantemente rispetto all'euro quindi il costa di una vacanza nell'ambito euro è aumentato del 20-30 %. Su questo diciamo che l'euro ha attutito un po' questi effetti sulle svalutazioni, perchè prima dell'entrata in vigore dell'euro, cosa succedeva? Magari si svalutava la lira o lo scellino austriaco, o viceversa, quindi a seconda di questa altalena di svalutazione, un mercato poteva subirne o meno gli effetti. Adesso con l'euro, nell'ambito della neve, tutto l'arco alpino gioca con le stesse regole. Quindi l'effetto delle svalutazioni è meno importante, certo uno potrebbe dire vado a sciare in Canada o negli Stati Uniti”  
330 ma comunque i costi sono già più marcati, perchè c'è un volo aereo più costoso da includere e quindi questo va tenuto in considerazione. Io credo che la crisi l'avvertiremo da aprile, maggio, giugno in poi. Soprattutto perchè noi sull'estate abbiamo un unico mercato, il mercato italiano, che già adesso sta dando i segnali più evidenti, di attenzione. Secondo la vacanza estiva in montagna è meno d'appeal della vacanza invernale in  
335 montagna. La vacanza invernale in montagna lotta con il mare estero per avere una leadership, e quindi o vado a Sharm en Sheik o vado a farmi la settimana bianca in montagna. La montagna d'estate scende nella lista delle priorità: al 1° posto abbiamo il mare. Il turista italiano, c'è un sondaggio che è stato fatto qualche anno fa, è stato intervistato un campione significativo di italiani, rappresentanti di tutto l'universo del  
340 turista italiano. Questa ricerca dice che su 100 italiani intervistati: 50% non va in vacanza l'estate, perchè già vivono in un luogo di vacanza, hanno una seconda casa e quindi non erano contemplati nelle vacanze, oppure abitano sulla costa e quindi si accontentano di andare in spiaggia direttamente nel luogo di residenza; il restante 50%: fra l' 8-10% vanno in montagna, quindi sul totale siamo sul 4-5% degli italiani, vanno in montagna, sono contenti della montagna, gli piace tantissimo; di quel campione mi pare l' 85% va al mare, e resta un 5% diviso tra collina, campagna, città d'arte, terme: fenomeni molto piccoli. Alla domanda “perchè non andate o in montagna , o siete interessati ad andare in  
350 montagna?” una buona percentuale dicevano che sarebbero interessati, ma i vincolo più importante che gli impedisce di andare in montagna è: perchè in montagna fa freddo, si fa fatica, ci si annoia. Questi sono i 3 luoghi comuni legati alla mancanza d'appeal della montagna sul turista italiano. Se togliamo da parte quel 8-10% che va in montagna e non la cambierebbe con nient'altro, se noi vogliamo aumentare questa fetta di mercato, dobbiamo andare a demolire questi 3 luoghi comuni. Dobbiamo dimostrare che in montagna non è vero che fa freddo, dobbiamo dimostrare che in montagna non è vero che si fa fatica, dobbiamo dimostrare che in montagna non è vero che non ci si annoia. Il 1°  
355 elemento è legato al meteo, ed è molto difficile da dimostrare, il 2° e il 3° noi possiamo fare molto, soprattutto su quest'idea di concentrarsi su certe nicchie e dimostrare che per uno che va in bici, la montagna non è noiosa, anzi è molto interessante; se uno a paura di far fatica ci sono percorsi anche più soft, più leggeri. Non è che per forza bisogna sempre andare in cima al Manghen o al Pordoi, ci sono percorsi anche più rilassanti. Ci possono essere una serie di attività integrative che rendono il soggiorno piacevole e non noioso. Allora tornando alla crisi penso che demolire questi 3 luoghi comuni non è facile, perché dobbiamo ostruirli un po' alla volta, con dei progetti molto mirati, e un po' alla volta rosicchiare quella predominanza del mare sulle preferenze degli italiani. L'altra strategia è  
360

365 quella di puntare molto sull'estero, dove la predisposizione all'acquisto di una vacanza  
estiva è più forte, però c'è una maggior esigenza di un prodotto molto ben strutturato e  
molto ben organizzato. Quindi se noi vogliamo portare il bikers tedesco in val di Fiemme  
dobbiamo avere i percorsi segnalati con il GPS, i percorsi rilevati, l'assistenza, il noleggio  
370 bici, gli alberghi orientati, le scuole di bikers. E' un prodotto che in Tirolo e altre zone già  
c'è e che noi ce lo abbiamo sulla carta, ma fa acqua un po' d tutte le parti. Quindi bisogna  
lavorare e investire molto sul prodotto.

BOZZETTA: E il turismo di nicchia può aiutare un po' a uscire dalla crisi?

375 BRUNO: Non c'è dubbio. Penso che sia l'unica leva che ci permette di contrastare la crisi e di  
resistere. Perché se noi riusciamo a rispondere bene alle esigenze specifiche di un turista  
di nicchia, portandogli quelle che sono delle risposte precise alle sue esigenze, il prezzo  
diventa una variabile secondaria. Per fare un esempio: se io vi propongo di andare a  
vedere uno spettacolo, e quello spettacolo corrisponde proprio, in maniera perfetta, a  
380 quello che voi volete vedere, quello che vi piace, quello che è di moda, ... se il biglietto  
costa 10 o 15 €, voi non è che dite: vado a vederneuno che mi piace di meno perché costa  
10, no... io vado a vedere quello che mi piace e sono disposto a spendere 15. Certo se  
costa 1000 no. Tra 10 e 15 euro abbiamo un 50% di valore, di differenza. Vuol dire che se  
io riesco a capire bene, quelle che sono le esigenze di questo turista di nicchia e riesco a  
385 costruire dei servizi che aderiscono in maniera perfetta alle sue esigenze, la variabile  
prezzo che di solito è sempre molto importante nella scelta di un servizio, di un prodotto,  
diventa meno importante. Cioè io sono disposta a spendere qualcosa in più, perché ho  
trovato qualcosa che è perfettamente aderente alle mie esigenze. Se io invece ho un  
prodotto che aderisce male, il prezzo diventa importante. Perché se costa poco, non è  
390 perfetto, ma almeno costa poco. Se costa tanto, io non ci vado. Questo è il passaggio che è  
fondamentale, se noi vogliamo sopravvivere a questo mercato che è strettamente  
competitivo, dobbiamo sempre misurarci con i nostri competitors, ed è quanto sono bravi  
loro a rispondere a queste esigenze, quanto potremo esser bravi noi? Quindi non basta  
fare quello che fanno gli altri, dobbiamo comunque trovare qualcuno, qualcosa che noi  
395 abbiamo che loro non hanno. E questa è la cosa più difficile. Perché copiare è facile,  
abbastanza facile, migliorare lì serve creatività, innovazione, capacità di stupire il cliente.  
Cioè se io voglio conquistare un cliente lo devo stupire. Se io gli do solo quello che lui si  
aspetta, solo un prodotto buono, ma normale come tanti altri. Se io invece riesco a  
stupirlo e a cogliere una cosa che lui non aveva immaginato, ma che risponde molto bene  
400 alle sue esigenze, allora lì posso diventare leader di mercato, posso vincere la  
competizione con gli altri.

POLI: Un prodotto di qualità è un prodotto di nicchia, è sempre vero?

405 BRUNO: No

POLI: E un prodotto di nicchia è sempre un prodotto di qualità?

BRUNO: No. La qualità è la capacità di un prodotto, di un servizio di rispondere a delle esigenze,  
410 delle richieste, delle aspettative di un cliente. Per fare un esempio: Mc Donald nella fascia  
della ristorazione fast-food è un prodotto di qualità, perché fornisce a basso prezzo, in  
tempi rapidi, con una qualità certificata, controllata un prodotto. Dobbiamo capire chi è  
un cliente del Mc Donald e chi non lo è. Se uno ha l'esigenza di mangiare in 2 minuti, a 3  
€, un pasto completo: Mc Donald è una delle risposte. Chiaro che Mc Donald ha fatto  
415 questa impostazione, che dal loro punto di vista è qualità, ha avuto un effetto  
prorompente, nel senso che ha sbaragliato la concorrenza di tutti i fast-food. Poi è nata



tutto una ristorazione veloce che è andata a sfruttare quelle che sono le debolezze di Mc Donald. Cioè Mc Donald è un prodotto standard, di massa, uguale (o molto simile) dal Kentaghi all'Alaska, dove un po' alla volta anche Mc Donald ha provato a infilarci qualche caratterizzazione territoriale, non con grande successo. Chiaro che chi a fianco di  
420 Mc Donald ha saputo rispondere alle esigenze del cliente che era quello di mangiare con 3€, un pasto completo, aggiungendo magari anche una caratterizzazione più precisa, dei prodotti di maggior qualità dimostrati ecc , sta sfruttando queste debolezze di Mc Donald. Allora la massa può essere distrutta dalla nicchia, un prodotto di massa può essere  
425 contrastato da un prodotto di nicchia, però anche la nicchia deve rispondere in maniera più precisa e maggiormente conformante a quelle che sono le esigenze, le aspettative del cliente, perchè se io riesco a fare una ristorazione di qualità ma che costa 10 volte il Mc Donald non rispondo a quel target di clientela e mi rivolgo a un altro target di clientela. Ho fatto un esempio esagerato proprio per dare l'idea, ma potremo fare un altro esempio:  
430 Ikea. Ikea è un prodotto di massa, non è un prodotto di nicchia. Ma ikea è un prodotto che nella fascia di arredamento a basso costo, di alta qualità. Perchè ikea dice: io non devo far mobili che durano una vita; io parto dal presupposto che i miei clienti vogliono cambiare i mobili ogni 2 anni, quindi io devo fare dei mobili che durano 2 anni e che costino poco. Non solo, ma io so che il mobile da solo non basta, ci sono tutti gli accessori, decori, e io  
435 mi impegno nell'andare a individuare tutti gli accessori, decori, i componenti d'arredo a basso costo, che però danno forza, danno valore, portano la moda negli ambienti, quindi uno riesce con pochi soldi a fare un'ambientazione, una coreografia, un arredamento più alla moda. Dopo un anno non va più di moda il centro tavola con gli alberelli e si butta  
440 via e si compra il centrotavola con altri elementi. Acquista sicuramente un prodotto di massa, un prodotto di qualità certificata controllata, che in questo momento sta sbaragliando nel campo dell'arredamento. E' chiaro che se io voglio contrastare questa cosa qui posso andare sulla nicchia. C'è un mobilificio di Predazzo che ha acquistato un ricerca fatta da un'università austriaca,.. e ha scoperto che i mobili di legno di cirmolo della Val di Fiemme hanno delle proprietà incredibili, perchè abbassano il battito cardiaco  
445 della persona che dorme in quella stanza e quindi la persona riesce a dormire meglio, a rilassarsi di più,.. allora si è inventato l'arredamento in cirmolo, il letto in cirmolo, che costa 10 volte il letto fatto da ikea. Chiaro che lì io vado su una nicchia di clienti che sono molto attenti al tipo di arredamento che mettono nella loro casa, che deve esser biocompatibile, attento, non deve avere agenti inquinanti o chimici nel trattamento del  
450 mobile. E quindi sono disposto a pagare questo mobile 30, 50, 100% in più, perchè interpreta alle perfezione quelle che sono le mie aspettative. Ma non è una guerra fra nicchia e massa, sono 2 settori completamente distinti. E' probabile che un cliente che è interessato al mobile in legno cirmolo, non valuta neanche la proposta di ikea. E' talmente distante da quello che ikea propone. Come uno che va in un'osteria low food è talmente  
455 distante dal Mc Donald, per cui non lo considera neanche la proposta. C'era un esperto dell'analisi di soddisfazione dei clienti che diceva: il cliente ha sempre ragione, ma non tutte le persone sono miei clienti. Bisogna anche capire di fronte ad una lamentela, ad un'aspettativa, se la persona che ho di fronte appartiene al mio segmento di mercato, alla mia nicchia, allora devo preoccuparmi, perché se uno che appartiene alla mia nicchia si lamenta di un mio servizio, di un mio prodotto, allora è un problema, perché vuol dire che  
460 io non sto rispondendo alle sue esigenze. Ma se non appartiene alla nicchia alla quale mi rivolgo, non è un problema, non devo proprio ascoltarlo. Cioè se io voglio vendere un soggiorno climatico ad un anziano con tutta una serie di servizi, e l'anziano viene con il nipote e il nipote si lamenta che non c'è la discoteca, che non ci si diverte; il nipote non fa  
465 parte di quel segmento di mercato, quindi non lo devo ascoltare, perchè non è un mio cliente.