

4t Congrés mundial del turisme de neu i de muntanya 2005

Canillo (Principat d'Andorra), 14-16 d'abril 2005

Marc conceptual

1. La situació inicial

El turisme de neu i de muntanya *ja no està de moda*. Està perdent quotes de mercat en la majoria dels països tradicionals d'aquest turisme. En els països turístics emergents no és un factor important de creixement.

Els motius d'aquesta estagnació són múltiples. *Els productes importants de muntanya han envellit i el seu cicle de vida s'està esgotant*. El turisme de neu ha perdut d'un temps ençà el monopoli de les vacances d'hivern. Actualment, es pot esquiar sense problemes als Alps, a les muntanyes Rocoses o banyar-se en una estació balneària de l'hemisferi sud. La clientela que gaudeix del plaer de les excursions per la muntanya està envellint i només és substituïda en part.

El mite de la muntanya s'ha afeblit. Tanmateix, un dia d'esquí en un paisatge nevad i assolellat és tan exòtic com la visita a una illa tropical. Però ja han passat aquells temps en què la reina Victòria d'Anglaterra no volia morir abans d'haver viscut una sortida del sol als Alps.

2. La necessitat d'innovar

La qüestió que es planteja doncs, és sobre les possibilitats de fer *redescobrir la bellesa única de la muntanya* a la clientela tant nacional com internacional. Cal reflexionar sobre de quina manera es pot *rejuvenir l'oferta* a les estacions de muntanya. Aquesta reflexió esdevé necessària perquè els cicles de vida dels

productes turístics importants de muntanya, com ara els esports de lliscament, comencen a esgotar-se.

Es tracta també d'innovar en les estacions de muntanya dels països tradicionals del turisme per fer front a la competència creixent de les noves destinacions capaces d'oferir productes atractius a preus interessants. *Cal doncs millorar la productivitat de les destinacions turístiques de muntanya.* Assolir aquest objectiu és difícil perquè les petites i mitjanes empreses de les estacions tradicionals de muntanya sovint han esgotat ja el seu potencial de racionalització. Només queda, per tant, la possibilitat d'augmentar la dimensió pel creixement intern i extern per tal d'aconseguir ingressos addicionals i economies d'escala. Rejuvenir i millorar la productivitat en les estacions de muntanya requereix una disponibilitat de tots els actors del turisme per dur a terme els canvis necessaris. *Una cultura d'innovació* al nivell local podria superar la inèrcia d'aquells que defensen el status quo. Aquesta cultura però no neix del no rés. Cal que sigui estimulada pels factors que inciten a innovar, com ara la formació professional o la difusió del saber. Aquests factors de creació d'innovació contribueixen a afavorir *l'empresariat* a les estacions.

3. La influència dels grans canvis estructurals

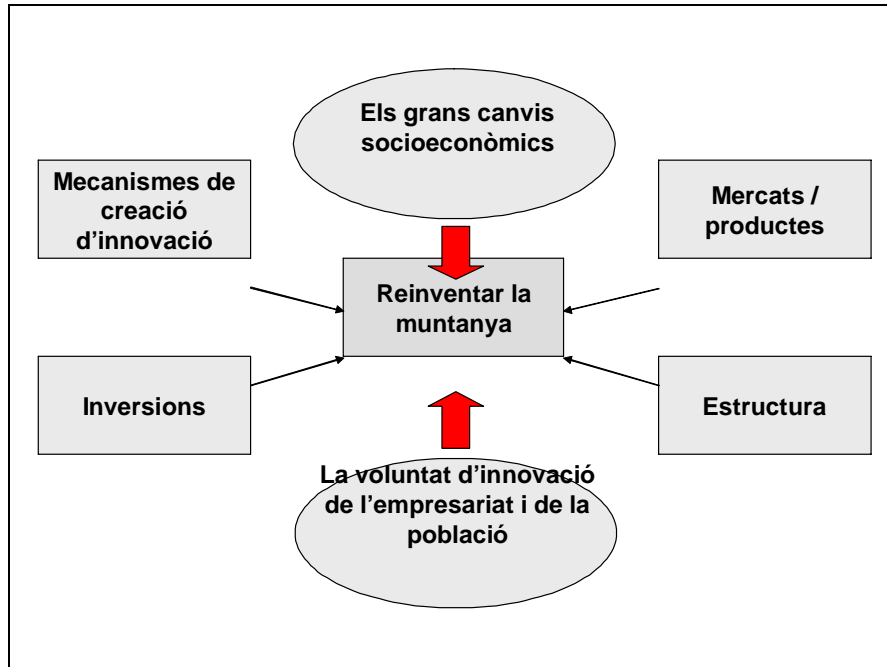
El 4t Congrés mundial del turisme de neu i de muntanya haurà d'examinar primer de tot *els grans canvis estructurals que són inherents a la nostra societat.* Aquests són determinants per al creixement del turisme, que és sobretot un fenomen socioeconòmic. El turisme depèn dels grans canvis de la societat. Una sèrie de transformacions socials substancials han marcat el turisme des dels seus orígens. La revolució industrial va permetre concedir a grans masses de població unes vacances pagades, fet que ha contribuït a la popularització del turisme.

El sector terciari resulta d'una evolució on sempre menys treballadors produeixen cada cop més. El turisme és un dels grans beneficiaris de *la terciarització*, cada cop més substituïda per un nou sector quaternari. Es tracta de *l'economia de l'experiència* de la qual el turisme en forma part.

Aquests grans canvis socials que influeixen en la demanda turística tenen el seu origen en el progrés tècnic. Una sèrie d'innovacions de base han contribuït a llargs períodes de bona conjuntura. Han marcat el turisme especialment en l'àmbit dels transports. El tren, el vehicle automòbil privat i l'avió de reacció han permès de crear grans centres turístics, desenvolupar el turisme en l'espai i arribar a destinacions llunyanes.

No es pot excloure que certs canvis actuals puguin modificar profundament el turisme contemporani. La *pressió de la mundialització* obliga els països desenvolupats a deslocalitzar les indústries, la qual cosa redueix l'ocupació i disminueix el creixement econòmic. *L'estat-providència* ja no arriba a poder satisfer les necessitats creixents d'una població que envelleix. Totes aquestes tendències contribueixen a disminuir el temps lliure i a reduir el pressupost de viatge, amb la consegüent influència directa sobre el turisme de muntanya que no és barat.

El model de la innovació per a una estació de muntanya



4. La gènesi de la fàbrica de somnis

El turisme viu dels somnis dels visitants atrets per uns atractius únics i per la possibilitat de viure unes experiències úniques. La imaginació, la producció i la posada en escena d'aquestes experiències exigeixen una producció i una comercialització noves per part dels prestadors de serveis turístics. El turisme esdevé *una fàbrica de somnis* que garanteix la vivència emocional. Aquesta nova concepció d'un turisme que comunica i produeix experiències és una gran innovació que exigeix noves competències del sector turístic.

No es pot reposicionar una destinació de muntanya. La imatge i el producte estan estretament lligats a l'espai natural. Tanmateix, es planteja la qüestió *de quina manera podem reinventar la muntanya a través d'una comunicació útil amb la utilització de tots els instruments audiovisuals a l'abast*. Un posicionament més fort del turisme de muntanya esdevé una necessitat absoluta en un mercat mundial fortament liberalitzat.

El nou posicionament del turisme de neu i de muntanya exigeix pel que fa a la destinació *una posada en escena de l'oferta turística tal com es fa al cinema o al teatre*. La posada en escena constitueix la base de la creació d'experiències úniques. Allò que s'ha desenvolupat als parcs de lleure s'ha d'aplicar també a la muntanya, encara que hi hagi alguns obstacles com ara la il·luminació de les muntanyes.

5. Els factors que influeixen en la innovació en una estació

No és l'estat actual de desenvolupament allò que decideix el futur d'una destinació. L'èxit socioeconòmic es produeix a més o menys llarg termini, quan l'índex d'innovació és elevat. Depèn de *la disposició i la capacitat que té una destinació de qüestionar-se constantment i d'adaptar-se*. Els problemes estructurals de l'economia turística de la muntanya mostren que a aquesta capacitat d'innovació li manca sovint intensitat.

En el 4t Congrés mundial del turisme de neu i de muntanya hem previst abordar *durant set sessions tots els camps possibles de canvis innovadors per a una destinació*. Es tracta de debatre sobre les maneres de rejuvenir els productes, de fer

que l'estructura de les empreses doni uns resultats millors, de gestionar la destinació per tal de garantir una qualitat superior, d'explotar el potencial de creixement endogen i de crear una cultura d'innovació.

En aquest 4t Congrés es debatran les innovacions en els àmbits següents:

1a sessió: La fàbrica de somnis

Com es pot reinventar el paradís de la muntanya per atraure els visitants?

Es tracta de veure com es pot comunicar millor el somni de la muntanya i escenificar experiències úniques per als visitants.

2a sessió: El rejuveniment de l'oferta

De quina manera és possible rejuvenir els cicles de vida de productes com ara els esports de lliscament o el senderisme per superar els obstacles de mercats saturats?

Es debatrà sobre de quina manera es poden revitalitzar els productes de la muntanya, com ara els esports de lliscament o el senderisme. Es plantejarà la qüestió dels motius pels quals algunes estacions estan de moda i altres no. També caldrà parlar de les possibilitats de crear, mitjançant la innovació, un valor afegit per als clients.

3a sessió: El canvi estructural

Com es pot fer l'oferta existent més productiva per tal de resistir a la competència internacional?

Millorar les estructures fragmentades compensant els inconvenients de la dimensió petita de les empreses és una tasca primordial a les estacions de muntanya tradicionals. La reestructuració hauria d'augmentar la productivitat i facilitar el retorn al creixement. Permet realitzar economies d'escala, reduir els costos de producció i així millorar la situació competitiva de les empreses.

4a sessió: La gestió de la destinació

Com podem fer que les destinacions siguin més competitives?

Es tracta de veure quines formes innovadores de gestió de la destinació podrien crear avantatges competitius. Cal gestionar una destinació com si fos una empresa o bé es preferible organitzar-la com una plaça de mercat on s'hi coopera segons les oportunitats? També serà interessant de veure com es pot explotar encara millor la voluntat de pagar dels visitants pel que fa a les empreses turístiques.

5a sessió: El creixement endogen de la destinació

Perquè hi ha concentració del turisme de neu i de muntanya en els llocs millors?

Cada cop més es constata una concentració del turisme en els llocs millors. Les estacions mitjanes pateixen per sobreviure. S'hauran de discutir els factors clau d'èxit de les estacions grans i mostrar com les estacions mitjanes poden ocupar buits en mercats potencials.

6a sessió: El paper de l'empresariat

Existeix un relleu dels pioners de les estacions de neu i de muntanya o bé han desaparegut?

L'empresariat és un factor clau de la innovació en les estacions de neu i de muntanya. Es planteja la qüestió si avui hi ha encara pioners i com es podria crear una cultura d'innovació.

7a sessió: Els mecanismes de creació d'innovació

Per què s'ha d'incloure la innovació com a factor clau de producció en la gestió de l'empresa i de les estacions de neu i de muntanya?

Preveure el canvi per tal d'explotar nous potencials de creixement, esdevé avui una rutina per a la indústria. La innovació esdevé un factor de producció. Ara bé, a les estacions no existeixen, en general, mecanismes que assegurin un entorn innovador. Cal parlar sobre la manera com es podria suplir aquesta carència.