

DAL PIANO STRATEGICO A UNA PIANIFICAZIONE TURISTICA DI ACCOGLIENZA E GESTIONE DEI VISITATORI

di Sara Levi Sacerdotti¹, Emanuela Gasca² e Stefania Mauro³

¹ Project manager di SiTI

levi@siti.polito.it

² Architetto e assegnista di ricerca presso SiTI

emanuela.gasca@polito.it

³ Ingegnere e collaboratrice ai progetti di ricerca di SiTI

stefania.mauro@polito.it

ABSTRACT

Tourism economic sector represents a new model for the development of the territory that is able to develop, directly or indirectly, those areas that have had times of economic downturn. The service sector has shown a good opportunity for regions to undertake a path out of economic crisis, especially where the local economy was based on models of industrial monoculture. The Piedmont Region, in the North-West of Italy, is one of the players of this kind of dynamics. This area, of ancient industrial tradition, has been the subject of a restructuring process since the eighties and nineties turnaround, thanks to a policy aimed by the decision makers who have decided to focus its resources on culture and tourism toward a change of image. These concepts are formalized in the First Strategic Plan of Turin in 2000 and in the Second Strategic Plan in 2006, after the Olympic Games. The Olympic event, underlines the history of the region by requiring authorities and politicians to work for the common goal that use the Olympics as a springboard to reshape the territory vocation. The reorganization of the area for tourism, the expansion of capacity, the valorisation of existing cultural and environmental heritage, communication policies aimed toward changing the image, not only the mobilization of resources but also the most obvious of hidden resources (Picchierri - Dondona, 2009) and strengthening the collective pride of the local community, have had the desired effect. Turin and Piedmont, unlike other sites that have hosted the Olympic Games in the past, have significantly increased their tourist flows. Since 2000, the Piedmont had important grows: from 2 million 532.000 arrivals in 2000 to 3 million and 476.000 in 2008. The legacy of tourism as a potential leading sector for the region was formalized

with a Regional Planning. Among the measures identified as priorities for the regional tourism organization that related to the improvement of visitor hospitality and management was the subject of a research assessment carried out by SiTI – Higher Institute on Territorial Systems for Innovation – and DICAS, Department Casa Città of Turin Polytechnic. These subjects develop, on three case studies, an integrated methodology based on «visitor management» approach that focuses on the tourist experience and in particular on the three main fields of tourism management: hospitality, accessibility and information. In addition, the methodology of the visitor management also involves the use of innovative technologies for real and in-depth understanding of tourism phenomena.

1. INTRODUZIONE:

VERSO UN PIANO STRATEGICO PER IL TURISMO

Il territorio piemontese offre una varietà di aree turistiche di pregio e di segmenti con grande potenzialità di crescita ma necessita di una riorganizzazione complessiva e coordinata delle sue risorse per poter diventare una destinazione competitiva.

Le Olimpiadi stesse hanno infatti rappresentato un momento unico ed irripetibile per la promozione di Torino e del Piemonte a livello internazionale e hanno prodotto un aumento sensibile dei flussi turistici, rendendo ancora più urgente la definizione di una politica di programmazione turistica e di strumenti operativi efficaci. Dal 2000 ad oggi gli arrivi sono aumentati del 32% sul territorio regionale ponendo il Piemonte al primo posto in termini di crescita turistica rispetto alle altre regioni del contesto nazionale.

Il territorio piemontese proprio in occasione delle Olimpiadi del 2006, ha in questo senso sviluppato una serie di strumenti di Piano che, promuovendo una visione strategica della città intesa non soltanto come città dal passato industriale, considera Torino come «città del fare e del saper fare» (Torino Internazionale, 2000) e successivamente come territorio in cui il «turismo è considerato leva imprescindibile dell'economia e dello sviluppo regionale» (Regione Piemonte, 2008).

Già da prima dell'evento olimpico si sono sviluppati numerosi documenti di programmazione strategica atti a proporre Torino sul mer-

cato internazionale e a valorizzare la regione Piemonte come prodotto turistico di forte *appeal* turistico. Tra i principali documenti di pianificazione ricordiamo dunque:

1. Piano Strategico della Città (2000);
2. Verso il Secondo Piano Strategico (2005);
3. Secondo Piano Strategico (2006);
4. Piano Strategico del Turismo Provinciale (2007) suddiviso in diversi report a seconda delle diverse aree a vocazione turistica (il lavoro si configura come studio delle diverse aree della provincia di Torino a vocazione turistica);
5. *Visitor management*, Verso il Piano Strategico del Turismo della Regione Piemonte (2010).

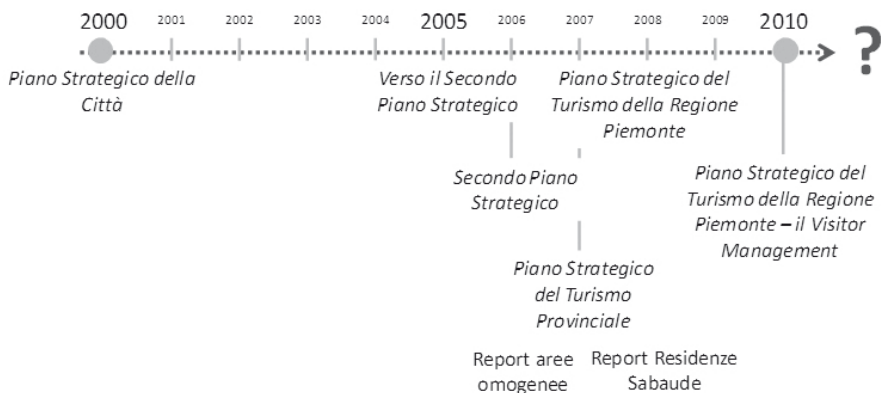
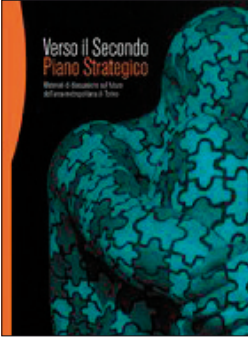
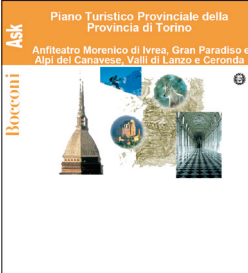


Fig. 1
Piani e programmi strategici.

Fonte: SiTI, 2011.

Rispetto a questi rapporti la tabella che segue esplicita i principali obiettivi esplicitando in modo specifico quali siano stati orientati esplicitamente allo sviluppo di tematiche turistiche.

Tab. 1
Strumenti di piano verso una pianificazione turistica.

STRUMENTO DI PIANIFICAZIONE	ANNO	CONTENUTI E OBIETTIVI
	Piano Strategico della Città 2000	Il Piano contiene sei linee strategiche ognuna delle quali si sviluppa attraverso obiettivi ed azioni specifici. Nel particolare quello relativo al turismo è rappresentato dalla «Linea strategica 5: promuovere Torino come città di cultura, turismo, commercio e sport».
	Verso il Secondo Piano Strategico 2005	Non si parla esplicitamente di turismo. La linea 5 però identifica la cultura come risorsa per lo sviluppo del territorio.
	Secondo Piano Strategico 2006	Una direzione specifica del piano tratta il tema della «Promozione e Turismo» per Torino, sostenendo l'importanza di sviluppare il potenziale turistico, culturale, fieristico e congressuale. L'obiettivo specifico è di «sfruttare i grandi attrattori e i punti di forza locali per sostenere il turismo di short break».
	Piano Strategico del Turismo Provinciale 2007	Nel Piano si propone di suddividere il territorio provinciale in 11 aree omogenee. Con «area omogenea» si intende un insieme di comuni geograficamente contigui che sono omogenei rispetto a diversi profili: caratteristiche socio-economiche, specificità culturali ed enogastronomiche, vicende storiche, caratteristiche fisiche del territorio, offerta turistica, tipi di flussi turistici attratti.

Come emerge (Tab. 1), i piani si strutturano via via in modo più specifico verso un prodotto turistico definito: se nei primi documenti il centro dello studio era la città intesa come ambito di conoscenza e solo in un secondo tempo legata agli attrattori del territorio (Torino Internazionale, 2000), si arriva poi a una definizione specifica di prodotti turistici del territorio dedicando una particolare attenzione ai piani strategici (Piano Strategico del Turismo Provinciale), al tema turistico. Una delle linee principali della pianificazione turistica della Regione Piemonte è quella relativa al miglioramento dell'*accoglienza* e della *gestione dei visitatori*: è stata oggetto di un lavoro di ricerca approfondito realizzato da SiTI, Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l'Innovazione, e DICAS, Dipartimento Casa Città del Politecnico di Torino, i quali, al termine delle analisi, hanno fornito indicazioni utili e linee guida operative d'intervento all'amministrazione regionale per conseguire gli obiettivi di sviluppo prefissati. Il gruppo di ricercatori coinvolti nel progetto ha definito un approccio metodologico per valutare i sistemi turistici, attraverso ricerche bibliografiche e analisi della letteratura nel campo della gestione e della valutazione dei sistemi turistici, che ha preso spunto da un metodo già molto utilizzato nei paesi anglosassoni e denominato *visitor management*.

2. IL «VISITOR MANAGEMENT», LA MATRICE METODOLOGICA E I CASI STUDIO

Il *visitor management* è stato definito da Hall e McArthur (1996) come «la gestione dei visitatori tale da massimizzare la qualità dell'esperienza del turista contribuendo contemporaneamente a soddisfare gli obiettivi di gestione dell'amministrazione locale» ed è stato utilizzato negli ultimi cinquant'anni da diverse agenzie e organizzazioni, a differenti livelli di applicazione e scale territoriali. Sulla base di questa definizione e dello studio della letteratura analizzata da SiTI e dal DICAS, la metodologia del *visitor management* si è così connotata come un approccio di analisi e di gestione dei visitatori molto complesso, che si basa sull'esperienza del visitatore ed in particolare si sviluppa in riferimento ai tre livelli di gestione definiti dal World Tourism Organization (2004):

- *demand management*: strumenti che possono influenzare in maniera più o meno determinante la scelta di singoli individui o di gruppi organizzati di visitare un determinato luogo in un determinato momento;
- *destination management*: attività che l'autorità pubblica e tutti gli altri attori locali possono strutturare per garantire forme sostenibili e responsabili di fruizione turistica dei luoghi fisici e della comunità ospitante;
- *site management*: attività che il decisore pubblico e gli altri attori locali possono sviluppare in modo da produrre circoli virtuosi in termini di comportamento dei flussi turistici all'interno del sito visitato.

SiTI e DICAS, di concerto con la committenza, la Regione Piemonte, ha su queste basi sviluppato una metodologia di accoglienza e gestione dei visitatori che si basa sulle tre tematiche fondamentali del *tourism management*, Accoglienza, Accessibilità e Informazione (World Tourism Organization, 2004).

A questo proposito il gruppo di lavoro ha elaborato un diagramma metodologico che, partendo dall'esperienza del visitatore e dai tre livelli gestionali descritti dal *tourism management*, arriva alla definizione di linee guida per il territorio (Fig. 2).

Il *visitor management* infatti, con un approccio fortemente operativo, si sviluppa analizzando e proponendo *policy* di sviluppo circa tre casi studio scelti con la Regione Piemonte: il Lago d'Orta, la Reggia di Venaria e la Valle di Susa (Fig. 3).

Rispettivamente ai tre casi studio precedentemente riportati e alle tre tematiche del *visitor management* sono state realizzate analisi *ad hoc* in relazione agli obiettivi progettuali. Nello specifico si sottolinea:

- scelta di referenti specifici per ogni caso studio con l'aiuto dei quali sono state svolte le indagini *in situ*;
- strutturazione di analisi dedicate che, pur riferendosi sempre ad accessibilità, accoglienza ed informazione, sono state sviluppate in modo differente per ogni caso studio;
- utilizzo di strumenti e tecnologie differenti a seconda delle esigenze del territorio.

Contestualmente a queste considerazioni è stata inoltre costruita una matrice che mette in relazione i casi studio alle tematiche del *tourism management* (Fig. 4) e che verrà esaminata in seguito.

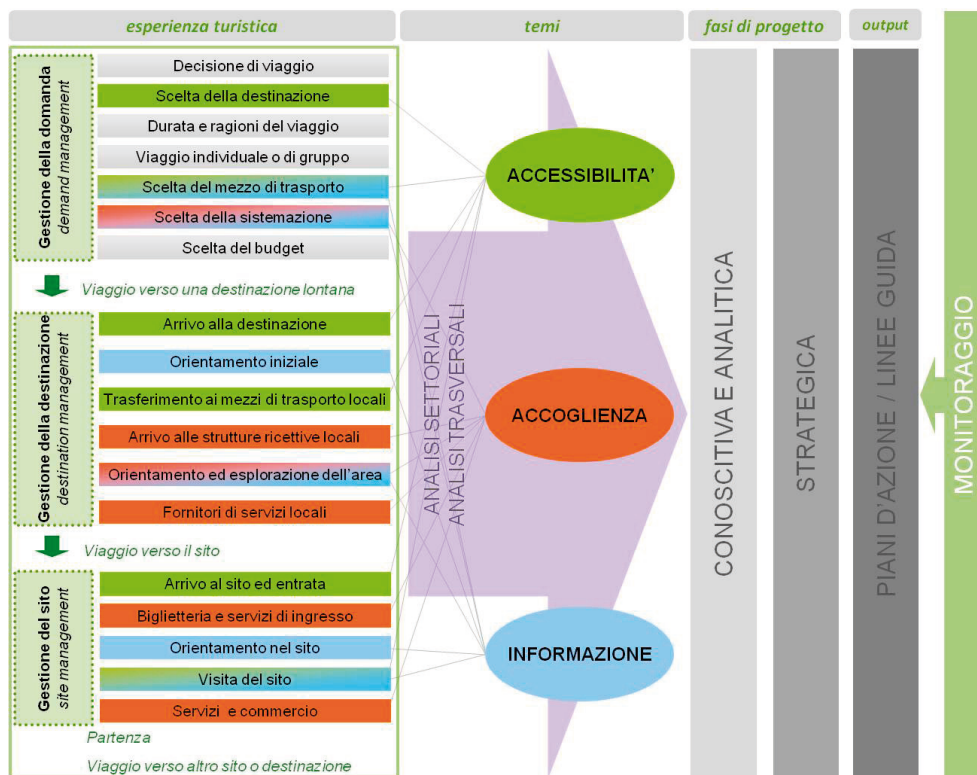


Fig. 2
Il diagramma metodologico.

Fonte: SiTI, 2009.



Fig. 3
«Visitor management» – Casi studio.

Fonte: SiTI, 2008.

3. IL «VISITOR MANAGEMENT»:

UN MODELLO DI «GOVERNANCE» E DI CONCERTAZIONE

Contestualmente alla scelta dei casi studio, fondamentali sono state le azioni di *governance* che hanno permesso di coinvolgere un ventaglio variegato di soggetti, siano essi i diretti fruitori delle destinazioni, siano i *policy maker* rappresentativi degli enti territoriali.

In questo senso si possono identificare in senso generale i soggetti che ruotano intorno al sistema turistico:

- a. il *visitatore* che mira a soddisfare precisi bisogni, la natura dei quali determina la destinazione scelta;
- b. le *imprese* che operano in termini professionali per soddisfare le esigenze del turista mediante la produzione di beni e servizi ad esso destinati;
- c. il *sistema politico-amministrativo* che governa le località di destinazione turistica e che può, con le proprie decisioni, influire sullo sviluppo e sull'organizzazione dell'offerta e della domanda;
- d. la *comunità ospitante*, ossia l'insieme delle persone residenti nelle località oggetto dei flussi turistici e che entra in contatto con i visitatori.

Per ciò che riguarda le aree in esame sono così stati coinvolti, in un processo *bottom-up*, i soggetti che, in un modo o nell'altro, ruotano intorno alla destinazione turistica. Nel particolare:

- a. i *visitatori*, interrogati sulla loro esperienza turistica con interviste *ad hoc* strutturate in base alle tematiche di accessibilità, accoglienza ed informazione, oltre che con quesiti specifici per delineare il profilo socio-economico;
- b. le *imprese* turistiche che hanno avuto un ruolo chiave per le sperimentazioni in campo (es.: monitoraggio dei flussi turistici con GPS per il caso del Lago d'Orta);
- c. il *sistema politico-amministrativo* coinvolto in tavoli di lavoro dedicati a seconda delle tematiche analizzate e sviluppate con tecniche specifiche a seconda degli obiettivi previsti (metodologie di inclusione sociale con *Project Cycle Management*);
- d. la *comunità ospitante* che, classificata a seconda della tipologia dei servizi offerti, ha svolto un ruolo fondamentale per la valutazione della cultura dell'accoglienza da parte dei siti stessi (caso studio di Venaria Reale).

4. LA MATRICE DELLE ANALISI

L'avanzamento dello studio è dunque andato di pari passo rispetto al coinvolgimento di attori locali e di visitatori del territorio.

Nello specifico per ogni prodotto turistico sono state svolte indagini *ad hoc* (Fig. 4) relativamente alle quattro tematiche di studio¹.

Ogni metodologia applicata si è dimostrata essere:

- *replicabile* su diversi casi studio e prodotti turistici;
- *operativa* verso la definizione di *policy* turistiche di un territorio;
- *aggregativa* per la sua capacità di coinvolgere gli attori del territorio e i visitatori;
- *scientificamente strutturata* perché sviluppata secondo approcci basati sulla letteratura di settore;
- *innovativa* in quanto ha saputo applicare elementi di novità utilizzando strumenti tecnologicamente all'avanguardia.

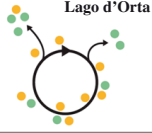
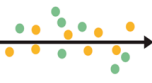
	analisi trasversali	accoglienza	informazione	accessibilità
 Lago d'Orta	Analisi domanda turistica Coinvolgimento attori locali con PCM Monitoraggio flussi turistici con GPS	Analisi socio-economica del sistema di accoglienza Analisi percezione accoglienza da parte dei turisti	Analisi webmetrica su web sites Analisi cartellonistica turistica	Analisi accessibilità esterna Analisi accessibilità interna
 Reggia di Venaria	Analisi domanda turistica Definizione primi profili turistici della Reggia Coinvolgimento attori locali con tecnica Delphi	Analisi socio-economica del sistema di accoglienza Analisi cultura dell'accoglienza sugli operatori commerciali	Analisi webmetrica su web sites Analisi webmetrica su social networks Analisi cartellonistica turistica	Analisi accessibilità esterna Analisi accessibilità di sistema (Residenze Sabaude)
 Valle di Susa	Analisi domanda turistica Benchmarking destinazioni comparabili Coinvolgimento attori locali	Analisi socio-economica del sistema di accoglienza Mystery client su strutture alberghiere Mystery client su strutture extra-alberghiere	Analisi webmetrica su web sites Analisi webmetrica su social networks Analisi cartellonistica turistica con geo wasp	Analisi accessibilità esterna Analisi accessibilità di sistema

Fig. 4
Casi studio, tematiche e analisi.

Fonte: SiTI, 2010.

¹ S. Levi Sacerdotti - S. Mauro - E. Gasca (a cura di), *Visitor management. Turismo. Territorio. Innovazione*, Torino, Celid, 2011.

5. LE «KEY WORDS» DEL «VISITOR MANAGEMENT»

In relazione a quanto detto, emerge il carattere innovativo del progetto di *visitor management* che, come primo caso in Italia, si è configurato anche come opportunità di sviluppare metodologie, strumenti e tecnologie diverse applicate al turismo.

In questo senso si possono esplicitare alcune *key words* legate al progetto e al processo di ricerca che ne è conseguito:

- *governance*: lo stretto rapporto e il confronto con gli operatori istituzionali e gli utenti finali diventano elementi cardine per lo studio e la proposta di nuove *policies* territoriali;
- *verifica*: il confronto con la committenza e con i referenti dei casi studio, anche dopo il termine formale del progetto, ha permesso la validazione del metodo e la programmazione delle azioni proposte all'interno dei processi territoriali locali; ad oggi, infatti, si stanno istituendo tavoli di lavoro dedicati che utilizzano come *substratum* conoscitivo e strategico l'attività svolta all'interno del progetto di *visitor management*;
- *valutazione*: in questo processo di studio e di *governance* tra i soggetti dell'area, viene intesa in un'ottica molto operativa di stretto rapporto tra territorio ed *end users*;
- *network*: la realizzazione dello studio ha permesso di potersi confrontare con chi, secondo forme diverse, si occupa di ricerca in ambito di *tourism management*; questo confronto si è dimostrato fondamentale, sia dal punto di vista della condivisione, sia per ciò che concerne la partecipazione a *network* internazionali in questo ambito;
- *strumenti*: le finalità progettuali hanno dato l'opportunità di applicare metodologie e tecnologie specifiche anche in ambiti diversi rispetto al loro usuale utilizzo.

La metodologia del *visitor management* diventa così *strumento di analisi* del territorio ma anche *modello replicabile e ripetibile* in altre situazioni e relativamente ad altri prodotti turistici. L'insieme delle metodologie qui sperimentate, infatti, si configura come strumento per uno studio propositivo degli ambiti di indagine verso una «valorizzazione del sistema» che coinvolge le diverse componenti del territorio.

6. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Centro ASK Bocconi per Provincia di Torino (2007a). *Piano Strategico Provinciale del Turismo – Report Circuito delle Residenze Sabaude*, Torino, Provincia di Torino.
- Centro ASK Bocconi per Provincia di Torino (2007b). *Piano Strategico Provinciale del Turismo – Report Aree Omogenee*, Torino, Provincia di Torino.
- Costa, P. - Manente, M. (2000). *Economia del Turismo*, Milano, Touring Club Italiano.
- Gasca, E. (2009). *The case study of the tourist hospitality in Venaria Reale. The GIS for a project on the visitor management*, in *Representation of geographical information for planning*, Milano, Esculapio, 199-208.
- Hall, C.M. - McArthur, S. (1996). *Heritage management in Australia and New Zealand: the human dimension*, Melbourne, Oxford University Press.
- Levi Sacerdotti, S. - Mauro, S. - Gasca, E. (a cura di) (2011). *Visitor management. Turismo. Territorio. Innovazione*, Torino, Celid.
- Levi Sacerdotti, S. - Rosa, A. - Mauro, S. - Cavallero, M. - Brandajs, F. - Gasca, E. - Pollichino, G. - Beltramo, S. (2010). *Il progetto di visitor management per lo sviluppo turistico della Regione Piemonte: il caso della Valle di Susa*, in XXXI Conferenza Italiana di Scienze Regionali, Atti del Convegno AISRe, Aosta.
- Mauro, S. (2009). *Survey and analysis of the tourist signs system through GIS*, in *Advances in models and methods for planning*, Bologna, Pitagora.
- Mondini, G. - Levi Sacerdotti, S. - Gasca, E. - Mauro, S. - Pollichino, G. - Rosa, A. - Stupino, F. (2009). *Il progetto di visitor management per lo sviluppo turistico regionale della regione piemonte: il Lago d'Orta*, in XXX Conferenza Italiana di Scienze Regionali, Atti del Convegno AISRe, Firenze.
- Piccherri, A. - Dondona, C.A. (2009). *L'impatto economico del settore turistico nell'economia regionale del Piemonte*, in *Piemonte e Turismo. Scenari internazionali, trend dei mercati e prodotti turistici piemontesi*, Regione Piemonte, Torino.
- Pollichino, G.B. - Stupino, F. (2009). *The GPS technology for the study and planning of tourist flows in a wide area*, in *Planning. Complexity and new ICT*, Città di Castello, PG, Alinea.
- Regione Piemonte (2008). *Piano Strategico Regionale per il Turismo*, Torino, Regione Piemonte, Assessorato al Turismo.
- Russo, A.P. - Van der Borg, J. (2002). *Planning considerations for cultural tourism: a case study of four European cities*, *Tourism Management* 23: 631-637.

- Torino Internazionale (2000). *Piano Strategico della Città*, Torino, Associazione Torino Internazionale.
- Torino Internazionale (2005). *Verso il Secondo Piano Strategico*, Torino, Associazione Torino Internazionale.
- UNWTO – United Nations World Tourism Organization (2008). *International Recommendations for Tourism Statistics*, United Nations, United Nations Publication.
- Vaccaro, G. (2007). *La statistica applicata al turismo. Analisi quantitativa del fenomeno turistico*, Milano, Hoepli.
- World Tourism Organisation (2004). *Tourism congestion management at natural and cultural sites. A guidebook*, Madrid, WTO.

RIASSUNTO

L'industria turistica rappresenta ad oggi per molte economie regionali un nuovo modello di sviluppo in grado di sostenere, direttamente e indirettamente, quei territori che hanno conosciuto negli ultimi decenni momenti di congiuntura economica negativa. La terziarizzazione si è mostrata una buona occasione, per le regioni, di intraprendere un percorso di uscita dalla crisi economica soprattutto laddove l'economia locale si basava su modelli di monocultura industriale. La Regione Piemonte è una delle protagoniste di questa dinamica. Territorio di antica tradizione industriale, è stata oggetto di un processo di ristrutturazione, a partire dagli anni Ottanta, e di inversione di tendenza dagli anni Novanta grazie a una politica mirata da parte dei decisori, che hanno ritenuto di focalizzare le proprie risorse su cultura e turismo credendo nella possibilità di un cambiamento di immagine. Questo viene formalizzato nel Primo Piano Strategico di Torino nel 2000, e successivamente nel 2006 con il Secondo, a Olimpiadi avvenute. L'evento olimpico segna la storia della Regione imponendo alle amministrazioni e ai politici di lavorare per l'obiettivo comune di utilizzare le Olimpiadi come trampolino di lancio per ridisegnare le sorti del proprio territorio. La riorganizzazione del territorio a fini turistici, l'ampliamento della capacità ricettiva, la valorizzazione dei beni culturali e ambientali esistenti, le politiche di comunicazione volte a cambiare l'immagine, la mobilitazione non solo delle risorse più evidenti ma anche di «hidden resources» (Picchierri - Dondona, 2009), e il rafforzamento dell'orgoglio collettivo della comunità locale hanno sortito l'effetto sperato. Torino e il Piemonte, a differenza di altre sedi che nel passato hanno ospitato le Olimpiadi, hanno incrementato decisamente i propri flussi turistici. Dal 2000 il Piemonte ha registrato tassi di crescita costanti anno su anno passando da 2 milioni 532mila arrivi nel 2000 ai 3 milioni e 476mila del 2008.

Da qui nasce l'idea del primo Piano Strategico per il Turismo, che fra le diverse linee di azione contiene quella relativa all'«accoglienza» e «gestione dei visitatori», che è stata sviluppata da SiTI e dal Politecnico di Torino attraverso la metodologia del «visitor management» applicata a tre casi studio, incrociando le tematiche di Accessibilità, Informazione e Accoglienza intese in senso decisamente ampio. Inoltre la metodologia del «visitor management» implica anche l'utilizzo di tecnologie innovative applicate al turismo, insieme alla partecipazione.