

XXIX CONFERENZA ITALIANA DI SCIENZE REGIONALI

ACCOGLIENZA E GESTIONE DEI VISITATORI: *VISITOR MANAGEMENT*

Sara LEVI SACERDOTTI¹, Giulio MONDINI², Stefania MAURO¹, Emanuela GASCA²,
Giuseppe Bartolomeo POLLICHINO³, Silvana PARISI¹

1 SiTI – Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l’Innovazione, via Pier Carlo Boggio 61, 10138, Torino
Politecnico di Torino, Dipartimento

2 Politecnico di Torino, Dipartimento di Ingegneria del Territorio, dell’Ambiente e delle Geotecnologie, corso
Duca degli Abruzzi 24, 10129, Torino

3 Politecnico di Torino, Dipartimento Casa Città, viale Mattioli 39, 10125, Torino

SOMMARIO

Il turismo è diventato una componente sempre più rilevante dell’economia del Piemonte in particolare dopo le Olimpiadi del 2006. La gestione dei flussi turistici insieme alla valorizzazione del territorio rappresentano una priorità fondamentale della Regione Piemonte espressa all’interno del Piano Strategico Regionale per il Turismo. La necessità di gestire e razionalizzare i flussi turistici ha richiesto dunque di studiare un metodo che ha improntato la sua innovatività sull’integrazione analitica di tre elementi fondamentali per le politiche sul turismo: Accessibilità, Accoglienza e Informazione e sull’applicabilità a sistemi territoriali turistici di diversa scala e natura (territori, ambiti urbani o centri storici, beni puntuali e tipologie di turismo differenti) denominata *visitor management*.

Lo studio e l’applicazione teoria del *visitor management* sviluppata dal Dipartimento Casa Città del Politecnico di Torino insieme a SiTI - Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l’Innovazione si propone di preservare gli attrattori turistici oggetto della visita e al tempo stesso di massimizzare l’esperienza del turista e di coniugare la soddisfazione del visitatore insieme a quella della comunità locale che ospita il sito di interesse turistico attraverso una gestione razionale dei flussi.

1 INTRODUZIONE

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 e di successo ed aumentare l'incidenza del fatturato del turismo sul PIL. Le Olimpiadi stesse, rappresentando un momento unico ed irripetibile per la promozione di Torino e del Piemonte a livello internazionale, e producendo un aumento sensibile dei flussi turistici, hanno reso 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.

La visione del turismo come asse portante per la crescita e per la diversificazione dei modelli di sviluppo prende forma nel Piano Strategico Regionale per il Turismo (PSRT), che intende indirizzare le politiche di questo settore. L'obiettivo del PSRT è infatti, attraverso la gestione del settore turistico coordinata ed integrata, di raddoppiare l'incidenza del peso del turismo sul PIL piemontese. Il PSRT costituisce uno strumento di programmazione innovativo a livello nazionale realizzato attraverso un'intensa e continua attività di confronto con i soggetti che, a vario titolo, direttamente e indirettamente, contribuiscono allo sviluppo turistico del territorio e, in particolare, dei prodotti turistici. Il Piano costituisce la *sintesi strategica* dei contributi di esigenze, di idee, di conoscenza, di esempi di buone pratiche, delle analisi sull'offerta e di mercato nonché delle istanze che gli attori del territorio da un lato e il *pool* di esperti, coadiuvati dalle strutture regionali, dall'altro, hanno messo a disposizione nel corso del processo di partecipazione. Inoltre si può affermare che il Piano rappresenta un'eredità olimpica per ciò che concerne la *governance*.

Il *visitor management* nasce dall'esigenza di fornire alla Regione Piemonte un metodo strutturato per l'analisi di sistemi turistici finalizzato al miglioramento dell'accoglienza e della gestione dei visitatori.

In senso più ampio questa teoria si colloca nel filone relativo al turismo sostenibile in quanto combina insieme la pianificazione dello sviluppo turistico con la protezione dell'ambiente naturale, culturale e socio-economico. L'attività turistica, oltre a rappresentare un bene sempre più presente nei panieri di consumo delle famiglie dei paesi industrializzati, sta diventando a poco a poco l'unico vero grande motore di sviluppo per moltissime economie arretrate che possono però contare su una grandissima disponibilità di risorse naturali e culturali. Anche a livello locale e regionale, lo sviluppo turistico consente ad aree in crisi industriale e occupazionale, o a centri urbani in declino, di riconvertirsi e sfruttare la propria

specificità, oltretutto con un impatto ambientale molto minore di quello di altre attività produttive.

Dall'altra parte le attività turistiche spesso rischiano di stravolgere le stesse caratteristiche naturali e culturali che rendono attraente l'area, portando a un crollo del turismo una volta che questo è diventato un'importante fonte di reddito e di occupazione per l'area. Conciliare gli interessi delle presenti e delle future generazioni è, infatti, il fine ultimo delle attività messe in campo per uno sviluppo turistico sostenibile (Van der Borg, Russo, 1997).

In generale, si può dire che una certa qualità ambientale, determinando l'attrattività di un territorio, stimola la crescita del turismo, il quale a sua volta agisce sull'ambiente direttamente nel momento in cui si organizza in industria, e indirettamente nel momento in cui diventa economicamente rilevante e provoca un cambiamento della fisionomia sociale ed economica del sito. L'impatto ambientale del turismo, incidendo sull'attrattività del sito in un processo di *feedback*, determina un andamento ciclico dell'attrattività e quindi del successo della destinazione turistica.

Esso può avere due esiti: nella peggiore delle ipotesi provoca una diminuzione irreversibile dell'attrattività del sito, nel qual caso il turismo è destinato a vivere una fase di declino; oppure, se governato correttamente, dà luogo ad una crescita sostenibile e virtuosa dell'attività turistica.

Lo schema di figura 1 riporta le fasi operative di sviluppo del progetto. Il presente *paper* illustra i primi due *step* del progetto corrispondenti alla teoria e rassegna bibliografica e alla definizione della metodologia.

Il progetto, partendo da una definizione della metodologia del *visitor management*, elaborata attraverso la rassegna della teoria e l'analisi delle *best practices* esistenti, prosegue con l'applicazione del metodo a casi studio ricompresi nell'area turistica piemontese e caratterizzati da tipologie di territorio e turismo diverse.

L'applicazione del *visitor management* ha come fine quello di tracciare linee guida di metodo applicabili all'intero territorio piemontese.



Figura 1. Schema delle fasi operative del progetto. Fonte: SiTI, 2007

2 LA TEORIA DEL VISITOR MANAGEMENT

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 cinquanta anni da diverse agenzie e organizzazioni, a differenti livelli di applicazione e scale territoriali.

Dalla definizione si desumono immediatamente i due elementi che costituiscono il *visitor management*, da una parte rendere gradevole l'esperienza del turista e dall'altra aumentare il benessere della comunità locale che ospita il sito di interesse turistico.

Storicamente, però, il *visitor management* è nato per ridurre gli impatti negativi legati all'eccessivo flusso di turisti all'interno di aree protette. Negli anni '50, a causa della considerevole crescita del numero dei visitatori all'interno dei Parchi Nazionali degli Stati Uniti si ebbe la necessità di prevedere una gestione e una riduzione degli impatti fisici del turismo e degli impatti riguardanti l'interazione tra le diverse tipologie di visitatori. A partire dagli anni '60 iniziarono le prime applicazioni in Europa e in particolare nel Regno Unito che, anche in questo caso, miravano a limitare gli impatti del turismo di massa sul paesaggio.

Di recente questa teoria è diventata uno strumento gestionale per la razionalizzazione dei flussi sia in aree contenute che in territori più ampi anche se principalmente ha trovato la sua applicazione ideale, quale processo consolidato e formalizzato, in paesi come l'Australia e la Nuova Zelanda che, dotati di numerose aree protette, necessitano di una gestione dei grandi flussi turistici più organizzata sia relativamente all'accesso ai parchi che gestione stessa dei siti turistici.

Caratteristica essenziale del *visitor management* è quella di integrarsi sia alle strategie di piano esistenti (come nel caso dei piani parco di aree protette) che ai modelli di gestione (come i piani di gestione dei siti UNESCO).

In passato la gestione dei flussi turistici veniva concepita come strumento per limitare gli impatti fisici, per mezzo di tecniche quali la misurazione degli impatti, il monitoraggio di indicatori ambientali o ad esempio con la definizione di soglie massime di uso da non superare. L'approccio tradizionale tendeva a considerare il turista come il fattore esterno che determina l'impatto e dunque "colpevole fino a prova contraria", escludendo per cui dal metodo la dimensione che riguarda l'esperienza del visitatore, sulla quale invece negli ultimi anni si è concentrata molto l'attenzione in quanto riconosciuta sempre più strategica nella definizione delle tecniche gestionali (Mason, 2002).

L'introduzione di questa dimensione ha posto le basi per sviluppare una nuova impostazione che supera l'approccio *hard*, di gestione fisico-economica e di regolamentazione più pura,

arrivando ad un approccio di tipo *soft*¹ che si serve invece di strumenti quali l'educazione ambientale, l'informazione e la cultura dell'accoglienza.

Considerare il ruolo del turista e la sua esperienza di viaggio, dalla decisione della meta al ritorno a casa, permette di avere una prospettiva più completa del problema nella quale il visitatore può essere inserito all'interno di un contesto che include sia la gestione della comunità locale che quella dell'ambiente visitato. L'educazione e l'informazione creano le condizioni per aumentare la consapevolezza del turista generando un processo virtuoso che permette il miglioramento della qualità dell'esperienza ed al tempo stesso una riduzione degli impatti².

Il visitatore prova un'esperienza influenzata da più aspetti (naturali, economici, culturali, ecc.), la cui qualità è determinata dal livello di risposta alle sue aspettative. Il *visitor management*, attraverso l'analisi delle aspettative dei turisti, la valutazione degli impatti, la gestione delle destinazioni, indirizza le politiche ed i processi di amministrazione in modo da permettere un'alta qualità di esperienza dell'ospite, tutelare l'ambiente e mantenere un'adeguata redditività.

2.1 I livelli d'azione del visitor management

La metodologia del *visitor management* si connota come un approccio di tipo integrato. L'integrazione, così come definita dal World Tourism Organization (WTO) nel 2004, coinvolge tre differenti livelli di azione:

- sulla domanda;
- sulla destinazione;
- sul sito.

Il *visitor management*, in quanto astrazione teorica, necessita ovviamente, nella fase di attuazione, di un'interpretazione critica che, partendo da un'analisi delle problematiche locali arrivi alla strutturazione e allo svolgimento di una serie di iniziative efficienti ed efficaci mirate al superamento dei problemi legati a un sito di interesse turistico.

I tre livelli d'azione presentano la medesima importanza strategica. Un approccio di tipo teorico si configura come integrazione di tutte e tre le componenti. Nella realtà non è sempre necessario, per raggiungere gli obiettivi di gestione dei flussi, agire su tutti i livelli ma con una preliminare verifica dei bisogni in termini di soluzione dei problemi si è in grado di decidere se agire solo su alcuni.

¹ La suddivisione tra approccio *hard* e *soft* è stata introdotta da Ling Kuo nel 2002.

² Nel 1992 è stato elaborato dal U.S. National Park Service un modello di gestione dei flussi nel contesto delle aree protette basato sull'esperienza del visitatore e il monitoraggio della capacità di carico denominato VERP - *Visitor Experiences and Resource Protection*.

In altre parole, successivamente ad una fase di definizione degli obiettivi principali e di pianificazione, si scelgono e approfondiscono le azioni o livelli di azioni, secondo la classificazione sopra esposta, gestiti sulla base delle risorse disponibili e secondo le priorità e le modalità che si reputano adeguate alla soluzione dei singoli problemi che il contesto turistico esprime.

Siti, destinazioni e domande turistiche sono entità correlate di un sistema complesso. La domanda si indirizza verso una specifica destinazione, intesa su una scala territoriale sufficientemente ampia che può generare i flussi turistici indirizzati verso i singoli siti.

In questo contesto appare importante sottolineare la differenza sostanziale tra siti e destinazioni. Un elemento di prima differenziazione appare rappresentato dalle dimensioni territoriali: le destinazioni sono ambiti territoriali di tipo regionale, sub-regionale o comunque di area vasta, mentre i siti sono singole entità, anche di notevoli dimensioni spaziali.

All'interno di una destinazione co-esistono certamente più siti di interesse turistico, differenti tra loro, e connotati da una specifica ed intrinseca capacità di attrarre domanda turistica.

Le precisazioni appena svolte ci aiutano a comprendere i tre livelli di azione previsti all'interno della teoria del *visitor management*:

- Il livello di azione che punta sulla **gestione della domanda** può essere definito come l'attivazione di una serie di 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.
- La **gestione della destinazione** e il livello di azione che ne deriva è inteso come l'insieme di tutte le attività che l'autorità pubblica, e tutti gli altri attori locali, possono strutturare al fine di garantire forme sostenibili e responsabili di fruizione turistica dei luoghi fisici e della comunità ospitante.
- Per ultimo il livello di azione che si riferisce alla **gestione del sito** contiene tutte quelle 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.

Il WTO afferma, nel definire una metodologia operativa di *visitor management*, che i problemi legati ai flussi turistici necessitano, per la loro risoluzione, di politiche in cui il decisore pubblico si deve confrontare con tutti i soggetti coinvolti. Le strategie che gli attori coinvolti, in maniera sinergica, possono attivare ai differenti livelli determinano azioni che in qualche modo, almeno sul piano teorico, rispondono alla logica di integrazione di tre delle componenti principali del sistema turistico: **Accessibilità, Accoglienza, Informazione**.

3 RASSEGNA DELLE *BEST PRACTICE*

Al fine di tracciare e definire una casistica consolidata di esperienze di applicazione del *visitor management* sono stati raccolti e classificati trentanove casi di località turistiche dove sono state attuate misure per la gestione dei visitatori³.

Per ognuno dei trentanove casi è stata compilata una scheda riassuntiva (fig. 2) che ne descrive la funzione turistica prevalente, le problematiche principali, il metodo di lavoro adottato, gli obiettivi/strategie di gestione e le azioni di gestione.

Le schede sono state quindi sintetizzate e confrontate in un'unica tabella sinottica (tab. 1) che specifica, per ognuno dei casi, la funzione turistica e le problematiche principali.

Viene segnalata inoltre la tipologia di soluzione adottata (di accessibilità, informazione o accoglienza) e il livello di azione intrapreso (sulla domanda, sulla destinazione o sul sito).

1.9 REGGIA DI VERSAILLES (WORLD HERITAGE SITE)	
<p>Francia</p> <p>La Reggia di Versailles (che i Francesi chiamano più semplicemente <i>Chateau de Versailles</i>) nasce come padiglione di caccia. Con l'avvento al potere di Luigi XIV, già nel 1661, cominciano i lavori di trasformazione che continueranno per l'intero regno del Re Sole, fino al 1710. L'enorme reggia di Versailles è composta basilicamente da quattro macro aree: il palazzo, i giardini e le due dimore <i>Grand Trianon</i> e <i>Petit Trianon</i>. Oggigiorno circa 7 milioni di persone (2,5 milioni e mezzo dei quali visitano la reggia) visitano la tenuta e il palazzo ogni anno, con picchi stagionali nel periodo estivo. Nel 1979 la Reggia di Versailles è stata dichiarata dall'UNESCO "patrimonio dell'umanità". Nel 1995, anno in cui passa sotto la supervisione del Ministro della Cultura, gli viene assegnata la condizione di edificio pubblico amministrativo. Questa condizione ha fornito alla tenuta un'autonomia manageriale, consentendo di migliorare l'accessibilità e i servizi. Il 70% del budget annuale deriva dalle stesse entrate della tenuta mentre meno del 30% dallo stato.</p>	
Funzione turistica	Culturale
Problematiche	<ul style="list-style-type: none"> A causa dell'accessibilità limitata al palazzo, si formano lunghe code per entrare (di circa due ore) e si creano condizioni di visita poco piacevoli. Il sistema di ingresso al palazzo è troppo complesso; molte visitatori entrano nel palazzo da accessi secondari e entrano senza le bagagli, come nel caso dell'entrata principale (entrata A) situata sul lato del grandissimo parterre nord che conduce ai giardini; il degrado del sito è dovuto ai continui flussi dei visitatori in spazi che originariamente non sono stati pensati e costruiti per un turismo di massa;
Metodo di lavoro	
Obiettivi/strategie di gestione	In aggiunta alle misure già esistenti di gestione dei flussi turistici, è stato elaborato un nuovo "sistema direttivo" della durata di 5 anni, per rispondere al costante incremento del numero dei visitatori e per permettere un'esperienza di visita soddisfacente.
Azioni di gestione	<p>Misure legate all'accessibilità e alla circolazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> servizi di parcheggio sono disponibili su differenti aree parcheggio per automobili gestite dalla Cmc di Versailles o dalla tenuta stessa. Entrambe prevedono una tassa di parcheggio; tabelliere i visitatori possono accedere al parco dalla reggia con la propria automobile, un sempre crescente numero di aree sono riservate alla circolazione a piedi. Per visitare il parco inoltre, i visitatori possono usare dei servizi di trasporto dedicati, come un piccolo treno (presente ogni giorno, 2 corse con commenti e musica) o carrozze (alcune circolari, a offerta a fini); per le persone disabili la Chateau de Versailles adotta una speciale vettura. Sia le condizioni d'entrata a vista che la proposta di tragetti di visita sono studiati per le diverse categorie di disabili. È stato aperto un accesso prioritario servito da un soccorritore e i mezzi che trasportano i visitatori sulla sedia a rotelle sono autorizzati ad entrare nel cortile principale a procede da questa speciale entrata; <p>Misure legate al servizio di accoglienza e alla informazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> i visitatori possono acquistare un "passaporto" che permette loro di trascorrere un giorno intero nella tenuta fornendo loro l'accesso a tutti le parti aperte al pubblico del sito senza fare la coda addizionale come per la Grande Exau Muséale o la esibizioni temporanee; incrementare lo sviluppo all'interno della tenuta dei servizi utili quali la ristorazione (restaurant, snack bar, a alcuni punti take-away), lo shopping e i servizi bancari; <p>Trasmissione e vendita anticipata dei biglietti d'entrata:</p> <ul style="list-style-type: none"> i visitatori possono prenotare il proprio biglietto per entrare al sito in anticipo, telefonicamente, via internet o nelle stazioni dei treni (in effetti in più di 200 stazioni della regione di Parigi è possibile acquistare un pacchetto turistico di visita al Chateau de Versailles che comprende un pass di un giorno e il biglietto del treno di ritorno); diverse casse sono disponibili nel sito per acquistare i biglietti di entrata; <p>Misure di controllo dei visitatori all'interno del sito:</p> <ul style="list-style-type: none"> per ogni giro sono ammessi 2200 visitatori nel palazzo; sono proposti diversi itinerari all'interno del palazzo per distribuire il pubblico; allo scopo di limitare il numero di visitatori situati in alcune specifiche aree nello stesso tempo, vengono distribuite delle audioguide ai visitatori. Questo supporto permette di controllare la durata della visita e di fermare l'entrata ai visitatori quando non ci sono più audioguide disponibili; <p>Politiche di comunicazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> ogni stagione sono pubblicate delle brochure che dettagliano le varie attività disponibili all'interno della tenuta; <p>La cooperazione con la pubblica autorità:</p> <ul style="list-style-type: none"> la città di Versailles, che fu fondata attorno alla tenuta per volere di Re Luigi XIV nel 1671, ha operato una lunga ed efficace cooperazione con la Chateau de Versailles; oggi giorno la cooperazione è orientata maggiormente verso l'attuazione di programmi educativi con le scuole locali, verso l'organizzazione ed il finanziamento di eventi e spettacoli ed il coordinamento dei trasporti pubblici; <p>La cooperazione con l'industria turistica locale ed internazionale e le autorità pubbliche:</p> <ul style="list-style-type: none"> l'Ufficio del Turismo di Versailles e all'interno i visitatori mentre uno schermo interattivo posizionato alla fine dell'Ufficio fornisce informazioni sulla città 24 ore al giorno e 7 giorni a settimana. Ufficio è anche il collegamento tra la tenuta e le numerose attività commerciali situate nella città di Versailles, come gli alberghi (più di 1000 stanze disponibili) e i ristoranti; la Chateau de Versailles lavora anche ogni anno su molte operazioni promozionali collaborando con il Versailles Convention Center, con il Festival Department Tourism Committee e il Paris - Île-de-France Regional Tourism Committee;
Note	Il palazzo è visitato per la maggior parte da gente proveniente dall'estero (71%), mentre, le principali restrizioni riguardano le comunità locali sono attuate all'interno del Parco che viene normalmente utilizzato dai residenti. Le limitazioni riguardanti la circolazione dei veicoli privati, la barriera per guidare i visitatori attraverso aree di ristoro (e la via dei monumenti) e il rafforzamento del sistema di sicurezza. Queste misure, dopo aver causato della sorpresa da parte della popolazione locale, sono ora rispettate dalla maggior parte dei cittadini, che stanno cominciando a vedere il parco come un "musée naturel" e non più come un semplice giardino.

Figura 2. Scheda di classificazione delle località turistiche dove sono state attuate misure per la gestione dei visitatori. Esempio: Reggia di Versailles. Fonte: SiTI, 2007

Dei trentanove casi, 28 sono situati in Europa (4 in Italia), gli altri in paesi extra-europei (11). Rilevante la presenza di siti appartenenti alla lista del Patrimonio dell'Umanità UNESCO (18 casi).

³ dei quali ventotto situati in Europa (quattro in Italia), gli altri in paesi extra-europei (undici). Rilevante la presenza di siti appartenenti alla lista del Patrimonio dell'Umanità UNESCO (diciotto casi)

Il piano spesso svolge anche la funzione di riorganizzare l'accessibilità al sito, il sistema dell'informazione, l'accoglienza, a seconda delle problematiche specifiche della località (congestione dei flussi, arretratezza del sistema turistico, ecc.), oltre all'obiettivo basilare di garantire la conservazione e la valorizzazione delle risorse.

Nella maggioranza dei casi le soluzioni adottate appartengono all'ambito dell'accessibilità e/o dell'informazione; in molti meno casi vengono intraprese azioni di gestione dell'accoglienza (fig. 3)

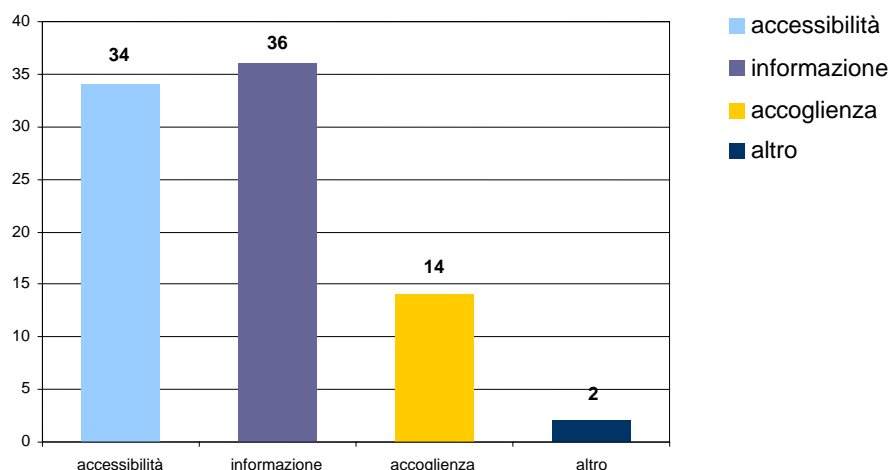


Figura 3. Tipologie di soluzioni adottate nei casi studio analizzati. Fonte: elaborazione SiTI, 2007.

Tipologia	Codice	Denominazione	Localizzazione	Data di intervento	Funzione turistica prevalente	Problematiche	Soluzioni				Livello di azione		
							accessibilità	informazione	accoglienza	altro	demand	destination	site
Emergenze	1.1	Nissens	Canada		Turismo culturale, religioso, naturale	Scarsa informazione, deterioramento dei monumenti	I	I	I	I	I	I	I
	1.2	Misera di sise di Wieliczka	Polonia		Turismo culturale, turismo della salute, eventi	Congestione, carenza parcheggi e segnaletica, concentrazione di negozi, bar, ristoranti in prossimità della miniera, degrado	I	I	I	I	I	I	I
	1.3	Castello di Canterbury	Regno Unito	anni '80 e '90	Culturale	sovraccalderamento e congestione, conflitti con i fedeli, degrado del monumento	I	I	I	I	I	I	I
	1.4	Chiesa fortificata di Birtan	Romania	1992	Turismo culturale e religioso.	Necessità di adeguare l'area per l'accoglienza dei turisti, dal punto di vista delle infrastrutture, dei servizi, dell'accoglienza, dell'informazione, della promozione	I	I	I	I	I	I	I
	1.5	Giza	Egitto	1992	Turismo culturale	Danneggiamento dei monumenti scarsa informazione in loco	I	I	I	I	I	I	I
	1.6	Il palazzo di Schönbrunn	Austria	1992	Turismo culturale	Congestione dei flussi all'interno delle stanze del palazzo.	I	I	I	I	I	I	I
	1.7	Alhambra, Granada	Spagna	1995	Storico - culturale.	Turismo di massa, sfruttamento eccessivo, problemi di gestione flussi e degli accessi.	I	I	I	I	I	I	I
	1.8	Luxor	Egitto	1995	Turismo culturale	Congestione del traffico, scarsità parcheggi, congestione di turisti nei siti archeologici, scarsa regolamentazione dell'accesso e del comportamento nei siti archeologici	I	I	I	I	I	I	I
	1.9	Regia di Versailles	Francia	1995	Storico - culturale.	Lunghe code, sistema di accessi difficile da gestire, degrado del sito a causa dei flussi.	I	I	I	I	I	I	I
	1.10	Villo di Adriano	Regno Unito	1996	Turismo culturale.	Digressione dei siti, conflitti con i proprietari terreni, congestione in alcuni punti	I	I	I	I	I	I	I
	1.11	Porte dei re, Frustiere	Francia	1998	Turismo naturale	Congestione e sovraccalderamento, invisione della auto, erosione e degrado, accoglienza rudimentale	I	I	I	I	I	I	I
	2.1	Karouan	Tunisia		Storico-culturale	Problema nell'organizzazione delle visite, congestione intorno al sito principale, degrado fisico.	I	I	I	I	I	I	I
	2.2	Lalibela	Etiopia		Storico - culturale e religioso.	Accessibilità difficoltosa, scarsa servizi, deterioramento dei monumenti, sicurezza trascurata	I	I	I	I	I	I	I
	2.3	Amsterdam	Olanda	anni '90	Leisure, culturale, business, congressuale.	Centro storico non adatto alla mobilità motorizzata (migliorare accessibilità con mezzi alternativi), concentrazione dei flussi (ridistribuire nel tempo e nello spazio)	I	I	I	I	I	I	I
	2.4	Canterbury	Regno Unito	anni '90	Turismo culturale, shopping	Congestione automobilistica attorno al centro storico e nelle strade che vi convergono, presenza fiera di massa di addetti turistici	I	I	I	I	I	I	I
	2.5	Bahara	Uzbekistan	1993	Turismo culturale e religioso.	Necessità di migliorare l'accessibilità all'area, i servizi di accoglienza, la conservazione del sito.	I	I	I	I	I	I	I
Ambiti urbani/Centri storici	2.6	Toledo	Spagna	1994-97	Storico - culturale.	Congestione automobilistica del centro storico	I	I	I	I	I	I	I
	2.7	Cracovia	Polonia	fine anni '90	Storico - culturale, d'affari, religioso	Accessibilità difficoltosa, sovraccalderamento di visitatori e crescente inquinamento	I	I	I	I	I	I	I
	2.8	Rimini	Italia	1998-99	Suddeusch, leisure, business, congress, meeting, cultural, wealth tourism	Necessità di mantenere la competitività sul mercato turistico	I	I	I	I	I	I	I
	2.9	Liverpool	Regno Unito	2005	Storico - culturale, religioso.	Accessibilità e redistribuzione flussi.	I	I	I	I	I	I	I
	3.1	Parco nazionale Pont pelée	Canada		Turismo naturale	Concentrazione del turismo in area ridotta, danneggiamenti all'ecosistema	I	I	I	I	I	I	I
	3.2	Isola Galapagos	Ecuador	anni '70	Ecoturismo, ambientale.	Eccessiva presenza di turisti, impatti ambientali sull'ecosistema, conflitti con locali.	I	I	I	I	I	I	I
	3.3	Riserva della foresta pluviale di Monteverde	Costa Rica	1992	Ambientale.	Turismo di massa, degrado del sito, problemi di gestione dei flussi e degli accessi, congestione.	I	I	I	I	I	I	I
	3.4	Papa Nui	Cile	1996	Culturale	Accessibilità difficoltosa, scarsa promozione/informazione	I	I	I	I	I	I	I
	3.5	Parco Nazionale del Kakadu	Australia	1998	Turismo naturale e culturale	Conflitti di interessi tra esigenze di conservazione, diritti degli Aborigeni, richieste dell'industria mineraria e turismo	I	I	I	I	I	I	I
	4.1	Nord-Trøndelag	Austria	anni '90	Sport invernali, turismo estivo.	Picchi di traffico automobilistico	I	I	I	I	I	I	I
Aree protette	4.2	Baviera	Germania	2001	Leisure, ambientale	Traffico nei fine settimana e nei periodi di vacanza	I	I	I	I	I	I	I
	4.3	Carina	Italia	2001	Leisure, ambientale	Scarsa accessibilità con mezzi pubblici	I	I	I	I	I	I	I
	4.4	Alta Viedina	Italia	2001	Sportivo, ambientale.	Scarsa accessibilità con mezzi pubblici	I	I	I	I	I	I	I
	4.5	Pongau	Austria	2001	Sportivo, ambientale.	favore la mobilità sostenibile	I	I	I	I	I	I	I
	4.6	Alta Pusteria	Italia	2001	Sportivo, ambientale.	Sitide congestione, promozione mobilità sostenibile	I	I	I	I	I	I	I
	4.7	The Royal Borough of Windsor	Regno Unito	2002	Storico - culturale	Promozione del territorio come insieme unitario e adattamento ai cambiamenti del mercato turistico.	I	I	I	I	I	I	I
	4.8	Progetto Empty roads	Regno Unito	2005	Leisure, ambientale.	Strade di campagna congestionate.	I	I	I	I	I	I	I
	4.9	Saoni Transilvania (Whole Village Project)	Romania	2005	Leisure, ambientale, culturale.	Sviluppare il turismo conservando il patrimonio culturale e naturale	I	I	I	I	I	I	I
	4.10	Yorkshire Dales	Regno Unito	2005	Leisure, ambientale.	Strade di campagna congestionate; desiderio di promuovere l'ecoturismo e mezzi di trasporto sostenibili	I	I	I	I	I	I	I
	4.11	Ski Project - Brezengarwald	Austria	2005	Sportivo.	favore la mobilità sostenibile	I	I	I	I	I	I	I
	4.12	Schwarzmühl	Svizzera	2005	Sportivo, ambientale.	Scarsa accessibilità con mezzi pubblici, scarso sviluppo turistico.	I	I	I	I	I	I	I
	4.13	Schäfergarage	Germania	2005	Leisure, ambientale.	Sensibilizzare turisti dandosi a non andare in auto sulle Alpi.	I	I	I	I	I	I	I
	4.14	Alpi - Olanda	Austria	2005	Sportivo		I	I	I	I	I	I	I
siti UNESCO													

Tabella 1. Griglia sinottica dei casi studio di visitor management. Fonte: elaborazione SiTI 2007.

In circa un terzo dei casi le soluzioni adottate appartengono a tutte e tre le tipologie, Il 54% dei casi studio presenta soluzioni appartenenti a due tipologie, il 15% ad una sola (fig. 4).

Questo denota come molto spesso il visitor management non venga percepito come una strategia che dà il meglio di sé nell'integrazione delle tre componenti del sistema turistico: accessibilità, informazione, accoglienza.

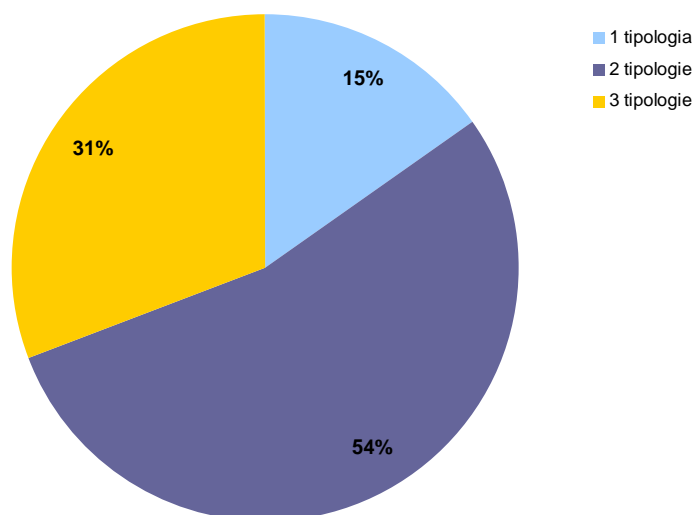


Figura 4. Percentuale di casi studio che applicano soluzioni appartenenti ad 1, 2 o tutte e 3 le tipologie considerate (accessibilità, informazione, accoglienza). Fonte: elaborazione SiTI, 2007.

Per quanto riguarda i livelli d'azione, si può notare come tra i casi analizzati vi sia una distribuzione abbastanza equilibrata delle soluzioni adottate, con una leggera inferiorità del numero di casi in cui sono state applicate soluzioni al livello di sito (fig. 5).

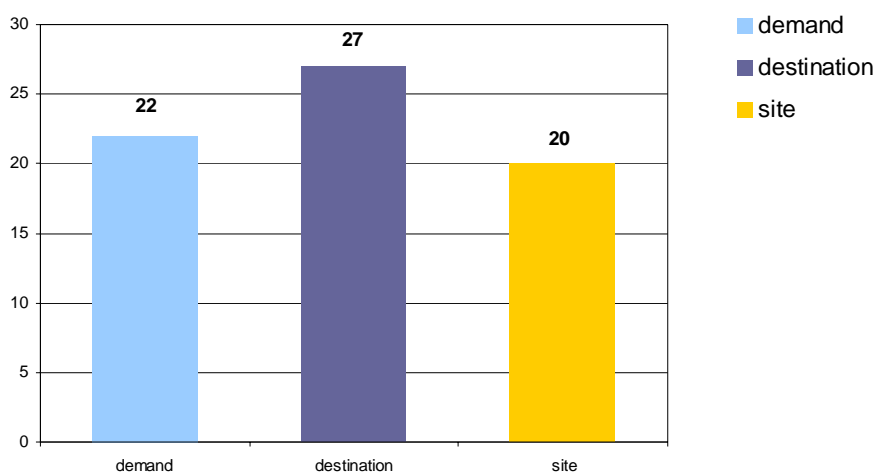


Figura 5. Livelli d'azione a cui appartengono le soluzioni adottate. Fonte: elaborazione SiTI, 2007.

In più della metà dei casi però si è agito ad un solo livello, senza cercare un approccio integrato di gestione della domanda, della destinazione e del sito (fig. 6).

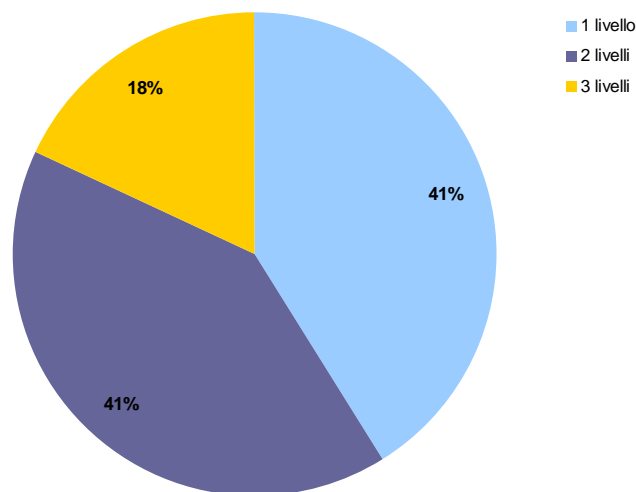


Figura 6. Percentuale di casi studio che applicano soluzioni appartenenti ad 1, 2 o tutti e 3 i livelli d'azione considerati (domanda, destinazione, sito). Fonte: elaborazione SiTI, 2007.

4 IL DIAGRAMMA METODOLOGICO

Sulla base delle ricerche teoriche condotte è stato costruito un diagramma metodologico procedurale per la definizione di un piano di *visitor management* (fig. 7).

Il diagramma ha l'obiettivo di proporsi come procedura standard e il suo elemento distintivo è dato dall'esportabilità e dalla riproducibilità per siti di interesse turistico di diversa scala e tipologia (singole emergenze, ambiti urbani, centri storici, aree protette o territori).

Appare essenziale evidenziare, in prima battuta, come la definizione e preparazione di un sistema sostenibile di *visitor management* debba rispondere ad alcuni requisiti fondamentali di chiarezza, semplicità di metodo, adattabilità e fattibilità. Inoltre deve basarsi su di un approccio partecipato e sistemico, orientato verso il raggiungimento di finalità e obiettivi chiari. Per essere partecipato deve coinvolgere nel processo di definizione e attuazione del piano, tutti i soggetti interessati. Per essere sistemico deve poter incorporare sia pianificazione che gestione, richiedendo un programma di interventi integrati con la pianificazione e gestione già esistente.

Per la costruzione del diagramma si è partiti dal riconoscimento dell'importanza che riveste, nei piani di gestione dei flussi turistici, l'esperienza del visitatore.

Partendo dal presupposto che esistono più tipologie di turista e che per ognuna di esse i comportamenti di viaggio si differenziano notevolmente è comunque possibile esplicitare

l'esperienza secondo le fasi tipiche che corrispondono alle azioni che ciascun turista compie nel viaggio verso la meta turistica prescelta. Le fasi sono tre: il prima, il durante e il dopo viaggio.

Dal punto di vista gestionale il “prima” è simmetrico al livello d'azione del *visitor management* definito come gestione della domanda (decisione di viaggio, scelta della destinazione, ecc), il “durante” è simmetrico ai livelli di gestione della destinazione e gestione del sito mentre il “dopo” è il ritorno a casa.

Ogni atto compiuto dal visitatore può implicare un'interazione con le caratteristiche proprie dell'ambiente turistico che si rifanno alle tre tematiche principali, Accessibilità, Accoglienza e Informazione, poste al centro del diagramma metodologico.

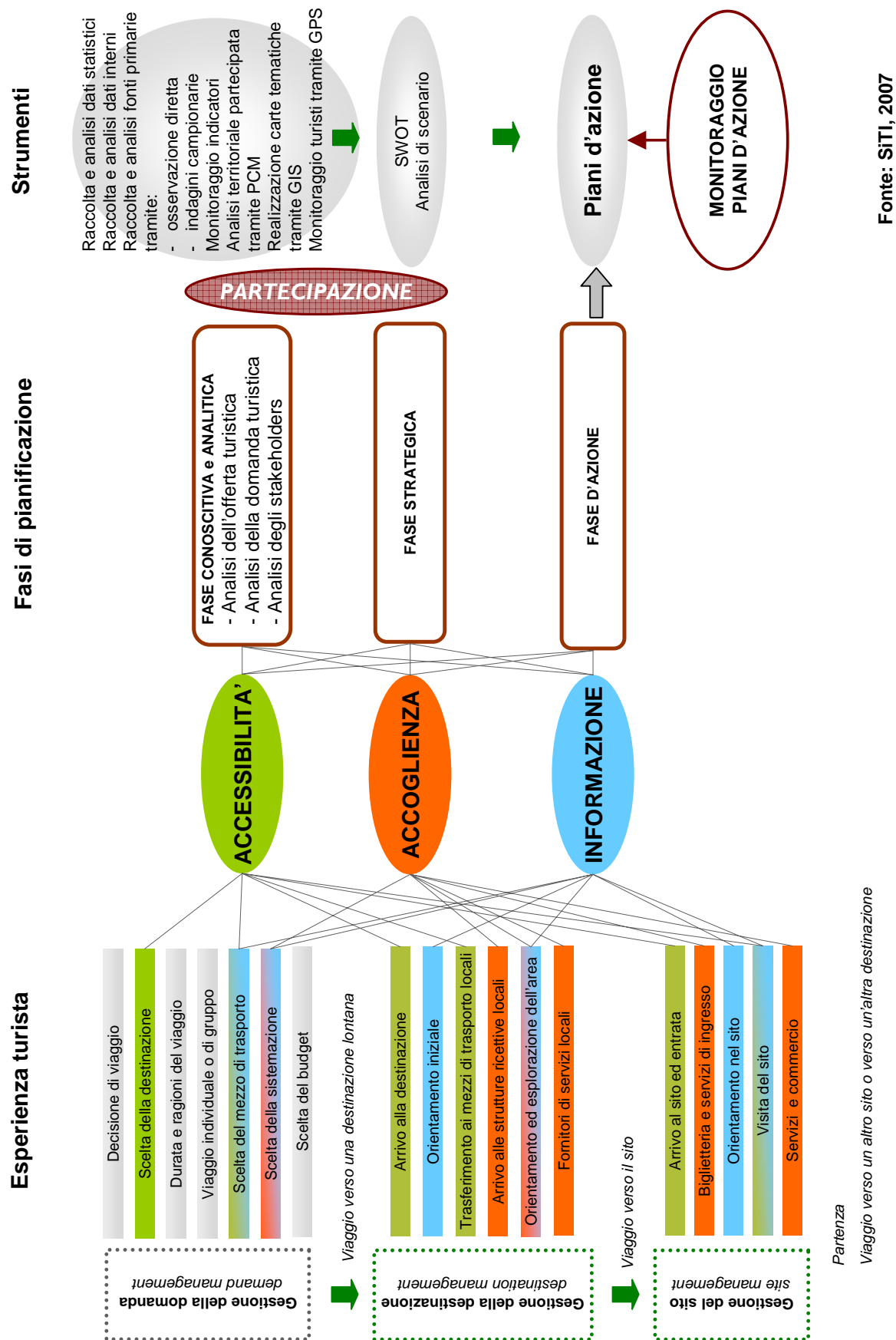


Figura 7. Diagramma metodologico del *visitor management*. Fonte: elaborazione SiTI, 2007

È stato utilizzato un codice colore per rendere immediatamente percepibili le relazioni che legano l'Accessibilità (verde), l'Accoglienza (rosso) e l'Informazione (azzurro) con le singole azioni svolte dal visitatore mentre contestualmente sono evidenziate anche le connessioni con le fasi operative della stesura di un piano di *visitor management* ovvero la fase conoscitiva e analitica, la fase strategica, la fase di azione.

Infine nel diagramma compaiono quegli elementi che agiscono trasversalmente all'intero sistema: la partecipazione e gli strumenti operativi che possono essere usati per l'elaborazione del piano.

Il diagramma dunque si articola nelle seguenti cinque parti:

- A. esperienza del turista;
- B. elementi chiave del sistema turistico presi in considerazione;
- C. fasi di pianificazione;
- D. partecipazione;
- E. strumenti di analisi.

4.1 L'esperienza del turista

La metodologia proposta assegna all'esperienza vissuta dal turista un ruolo centrale e determinante in tutte le fasi: *conoscitiva e analitica*, *strategica* e di *azione*.

Tale esperienza può essere scomposta in funzione della scansione temporale in prima, durante e dopo il viaggio. Il turista nello svolgere la propria esperienza sviluppa una domanda differenziata in relazione ai propri bisogni in termini di Accessibilità, Accoglienza e Informazione.

La domanda espressa è direttamente influenzata dalla tipologia di turismo. Per esempio per il segmento escursionistico il visitatore risulta dinamico, segue itinerari spesso impegnativi ed è maggiormente attento al contatto con l'ambiente naturale e culturale: la sua esperienza turistica appare breve e intensa e di conseguenza esprimerà dei bisogni, o meglio una domanda, per il soddisfacimento dei quali sarà necessario differenziare l'offerta, anche qui in termini di accessibilità, accoglienza e informazione, rispetto ad un'altra tipologia turistica.

Dal punto di vista del gestore/decisore pubblico appare centrale comprendere che l'esperienza turistica si presenta come un'esperienza complessa ed articolata che struttura una serie di relazioni reciproche di influenza tra la percezione e la fruizione del territorio e le modalità di gestione dei flussi turistici, delle destinazioni e dei siti.

Dalle informazioni ricercate per determinare la meta di un possibile viaggio, ai fattori decisionali che determinano la scelta di un luogo piuttosto che un altro; dalla durata e la modalità con cui il viaggio viene svolto sino al ritorno a casa, ciò che il turista decide di fare,

visitare o consumare partecipa a determinare il bilancio della sua esperienza e quindi passo dopo passo le relazioni e gli scambi che esso avrà con il territorio.

Coerentemente con quanto sin qui affermato la matrice metodologica proposta definisce e segmenta secondo tre livelli, gestione della domanda, gestione della destinazione e gestione del sito, e in funzione della mobilità del turista, i vari elementi puntuali che compongono e influenzano l'esperienza: l'obiettivo è ricavare e rendere esplicite le aspirazioni relative alla fruizione turistica del territorio espresse dalle differenti tipologie turistiche.

In altre parole è possibile affermare che l'obiettivo di fondo è comprendere le motivazioni che inducono le persone a recarsi in un luogo particolare evidenziando le eventuali carenze del sistema "territoriale ospitante" e indicare le possibilità di miglioramento nell'ambito dell'offerta e dei servizi turistici.

4.2 Le tre tematiche: Accessibilità, Accoglienza, Informazione

Dal diagramma metodologico è possibile riscontrare che le azioni che compongono l'esperienza del turista fanno riferimento ai servizi al visitatore che possono essere raggruppati nelle tre tematiche di Accessibilità, Accoglienza ed Informazione.

Le tre tematiche sono proposte con una distinzione concettuale e di azione assunta per convenzione, in quanto nella realtà si rivelano strettamente connesse e agire su una di esse può comportare delle ricadute su una delle altre. Ad esempio le attività di supporto, che determinano la qualità dell'accoglienza, quali le infrastrutture di accesso, il sistema dei trasporti e del parcheggio, nonché i punti informativi, la connettività telematica, ecc. (che fanno capo alle categorie di Accessibilità ed Informazione) rischiano di diventare il fattore discriminante rispetto al successo di un'iniziativa di miglioramento dei servizi di accoglienza. Si propone di seguito la descrizione di ognuna delle tre tematiche:

L'**Accessibilità** dipende dalle infrastrutture e dai servizi d'accesso alla destinazione turistica o al sito turistico e dalle loro prestazioni e fruibilità. Con riferimento a Geurs K. T. van Wee B. l'accessibilità può essere definita come «il livello a cui i sistemi degli usi del suolo e dei trasporti consentono a (gruppi di) individui di raggiungere attività o destinazioni con un mezzo (una combinazione di mezzi) di trasporto» (Geurs K. T. van Wee B., 2004). Può essere distinta in accessibilità esterna ed interna. Il primo caso si riferisce alla facilità di raggiungere una destinazione dal resto del mondo: essa, quindi, dipende principalmente dalla presenza di infrastrutture legate ai trasporti, come la presenza di aeroporti, stazioni ferroviarie, autostrade, ecc. Per il secondo caso ci si riferisce alla facilità di raggiungere le attrazioni e i prodotti secondari una volta che ci si trova all'interno della località meta di turismo. Dipende dunque dal sistema dei trasporti anzitutto pubblici, ma anche privati, che regola la mobilità interna alla destinazione, dai parcheggi (ma anche da fattori afferenti alla tematica dell'Informazione

quali segnaletica, convenzioni, ecc.). L'accessibilità interna è un elemento fondamentale per lo sviluppo turistico di una località, in particolare si pone l'attenzione sui mezzi pubblici poiché può rappresentare quel qualcosa in più che caratterizza una località nei confronti delle altre.

L'**Accoglienza** è intesa come la dotazione di strutture ricettive alberghiere ed extra-alberghiere, ma include anche la cultura dell'accoglienza e la formazione degli operatori. Per questo è bene distinguere da fattori immateriali e sociali che fanno capo alla cultura dell'accoglienza, ed altri che riguardano principalmente le caratteristiche fisiche delle strutture ricettive. Entrambe i fattori determinano, agendo in concomitanza, la qualità e l'efficienza del sistema dell'accoglienza.

Dal punto di vista culturale ciò che fa funzionare lo sviluppo è la capacità di accoglienza di una società locale, degli operatori turistici e dei professionisti del settore, verso il turista ma anche verso i suoi stessi abitanti. Un territorio è turisticamente attraente se lo è anche per chi vi abita (IRES, 2006). Da qui la necessità di una vera e propria "educazione" al turismo, attraverso azioni che sviluppino nella popolazione un atteggiamento aperto e positivo nei confronti dell'ospite.

Uno degli strumenti notoriamente adottati per raggiungere degli alti livelli di qualità delle strutture ricettive, sia in termini culturali che strutturali, sono i programmi di certificazione di qualità per le strutture alberghiere ed extra-alberghiere che perseguono lo scopo di accrescere l'attrattiva turistica creando un'immagine di strutture ricettive attente alla qualità dell'accoglienza, alla tutela dell'ospite e all'ambiente.

Dal punto di vista fisico si tratta invece della dotazione di strutture ricettive atte ad ospitare i visitatori. Dunque la presenza di posti letto in strutture alberghiere ed extra-alberghiere considerandone l'effettiva sufficienza ed insufficienza in relazione ai flussi turistici e alle loro aspettative.

L'**Informazione** a livello turistico ha lo scopo di indirizzare i turisti verso le destinazioni, modificare il loro comportamento e orientarne gli spostamenti lungo le direttrici di visita specifici individuate. Le strategie si muovono attraverso le tre scale d'azione: gestione della domanda (informazioni fornite nella scelta della destinazione, analisi dei siti internet), gestione della destinazione e gestione del sito. Per raggiungere questi obiettivi oltre ad utilizzare centri e punti informativi e realizzare campagne informative educazionali, è necessario progettare e realizzare un'efficace rete di segnaletica/cartellonistica stradale, da posizionare nelle arterie principali della destinazione turistica o del sito turistico, lungo gli specifici itinerari tematici. La segnaletica può essere articolata su due livelli. Il primo livello è quello percepibile con l'automobile e consiste in cartelli direzionali, di benvenuto o di segnalazione al turista delle specificità del territorio. Il secondo livello, indirizzato al

visitatore in sosta, consiste in legghi, capannini informativi, bacheche, di informazione e descrizione sintetica delle caratteristiche del sito o della destinazione, eventualmente con la presenza di dettagli cartografici dei percorsi e della localizzazione degli attrattori. In entrambe i casi riveste molta importanza l'utilizzo di soluzioni tecnologiche innovative (meglio descritte nel paragrafo successivo). L'obiettivo è quello di costruire una rete, a maglia di informazioni tra loro interconnesse, di "avvicinamento" del turista alla destinazione (invitandolo alla visita delle bellezze paesaggistiche, storiche ed archeologiche ivi sussistenti) oppure al sito (descrivendone le caratteristiche e le modalità di fruizione).

4.3 *Le fasi di pianificazione*

La **fase conoscitiva e analitica** si occupa di:

1. **definire i confini del sito**. Si deve scegliere la tipologia del sito a cui andrà applicato il piano di *visitor management*. Esso può essere di quattro tipi a seconda della scala territoriale:

- singole emergenze;
- ambiti urbani o centri storici;
- aree protette;
- territori.

I passaggi successivi alla definizione dei confini sono la descrizione del contesto territoriale, la collocazione geografica, la descrizione delle caratteristiche fisiche del sito, la definizione della vocazione turistica (naturale, culturale, storica, ecc), l'importanza del sito per la comunità locale, per i visitatori, per l'educazione e per la ricerca;

2. **analizzare l'offerta turistica**

È l'insieme dei beni e servizi richiesti e consumati dal turista. Si tende a suddividere l'offerta in "prodotti primari" e "prodotti secondari", dove i prodotti primari sono rappresentati dalle risorse primarie e le attrazioni mentre quelli secondari sono costituiti dalla ricettività, dai trasporti, dal commercio e dai ristoranti e bar. Secondo questa suddivisione il prodotto primario è quello che di fatto diventa il motivo di viaggio del turista o dell'escursionista e possiede le caratteristiche di unicità, non riproducibilità e non vendibilità. I prodotti secondari sono tutti quei servizi necessari per rendere le risorse primarie flessibili. Essi sono: le infrastrutture (considerando la dotazione infrastrutturale, le punte di eccellenza e casi di mediocrità, la modernizzazione del sistema, la competitività complessiva del territorio, il piano generale di assetto e coordinamento delle infrastrutture di servizio, la pianificazione degli interventi, ecc.), l'accesso al territorio (le agenzie di viaggio nel luogo di partenza/arrivo dei visitatori-turisti, i sistemi ed i punti di informazione, i sistemi segnaletici, i sistemi di trasporto pubblico, i sistemi

di flusso di traffico facilitato, i parcheggi per auto e pullman turistici ecc.), la ristorazione (i ristoranti, le trattorie, le pizzerie, i caffè, i bar, i self service, le birrerie, la gastronomia basata sulla cucina e sui prodotti del territorio), l'alloggio (la natura, la dimensione, la densità, la categoria, il ruolo dei "consumatori" di spazio, la composizione del sistema ricettivo, le zone di interesse del sistema ricettivo, ecc.).

In base a quanto esposto risulta chiaro che l'offerta turistica è modificabile principalmente in termini di prodotto secondario ad esempio attraverso investimenti mirati.

3. analizzare la domanda turistica

È definita in funzione delle finalità turistiche espresse: viaggi di piacere o ricreativi, viaggi per incontrare parenti o amici, viaggi di lavoro o professionali, viaggi per la cura della persona o per trattamenti sanitari, pellegrinaggi o viaggi verso mete religiose, ecc. Altri elementi di analisi ed individuazione della domanda turistica possono essere: la durata del viaggio, l'origine e la destinazione, ecc. le dinamiche di mobilità interne all'ambito nazionale, la tipologia di mezzo di trasporto e di ospitalità di cui si usufruisce. La domanda turistica viene generalmente analizzata con vari metodi tra i quali il più comune è la somministrazione di questionari ai turisti.

L'obiettivo dell'analisi della domanda turistica è quello di conoscere l'entità del turismo, le motivazioni del viaggio, la tipologia del turista (escursionista, viaggiatore d'affari, ecc.), delle caratteristiche di comportamento e del grado di soddisfazione della domanda turistica nel sistema turistico. Allo scopo sono di aiuto le indicazioni di tipo quantitativo acquisite tramite l'elaborazione dei dati relativi ai flussi turistici (arrivi e presenze).

4. analizzare gli stakeholders

Individuazione della mappa degli attori coinvolti e delle relazioni che sussistono tra loro per comprendere al meglio se e come effettuare le politiche di partecipazione e coinvolgimento nelle diverse fasi di elaborazione del piano.

Infine appare fondamentale l'analisi dei progetti e degli strumenti di pianificazione settoriale agenti sul sito e le reciproche interazioni.

Nella **fase strategica** si definiscono gli obiettivi e si esplicitano le strategie di attuazione. La definizione delle strategie d'intervento deve essere strutturata seguendo uno schema temporale in cui venga innanzitutto definito un quadro strategico di gestione che identifichi debolezze e criticità del sistema turistico osservato. Dunque è una fase necessariamente successiva alla fase conoscitiva che dà modo di comprendere quali siano le effettive problematiche sulle quali andare ad agire. Durante lo svolgimento di questa fase è necessario sviluppare una valutazione del grado di intensità di intervento necessario (basso/medio/alto)

che si basi su un sistema di punteggi assegnati in relazione alle caratteristiche del sito precedentemente analizzate secondo griglie certe (valore naturale/culturale, valore turistico, livello di interesse degli *stakeholders*, severità degli impatti). Altri passaggi di significativa importanza sono: la definizione degli scopi (*vision*) e la definizione degli obiettivi di gestione e degli standard di qualità in termini di turismo sostenibile (monitoraggio indicatori di qualità).

Nella **fase di azione** si ha la parte operativa del piano di *visitor management* e fonda le sue basi sulle linee strategiche individuate nella fase precedente. Il piano d'azione dettaglia le indicazioni e le attività da compiere per raggiungere i risultati delineati dagli obiettivi strategici generali. Se lo scopo è quello di incrementare il potenziale complessivo di un'area, sarà necessario determinare quali nuove attrattive possono essere sviluppate, per aumentare l'attrazione e l'intrattenimento. Se invece è quello di decongestionare l'area saranno previste ad esempio azioni di limitazione degli accessi o di diversificazione dei percorsi.

4.4 Tecnologie e soluzioni tecnologiche

Tra le componenti del *visitor management* vi sono le soluzioni tecnologiche applicate al turismo. L'ampia e variegata offerta di possibili tecnologie applicabili all'interno di una strategia mirata a modificare le caratteristiche di un sistema turistico territoriale, può essere sinteticamente classificata in:

- tecnologie utili allo svolgimento dell'esperienza turistica;
- tecnologie utili alla definizione strategica e alla pianificazione.

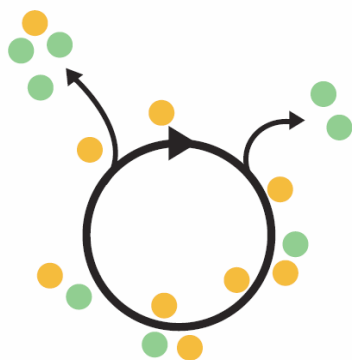
La prima categoria, in qualche modo funzionalmente complementare alla seconda, racchiude tutte quelle tecnologie (la maggior parte delle quali di tipo informativo) che hanno/possono avere un ruolo determinante nel migliorare o comunque influenzare l'esperienza di fruizione turistica di un territorio. Possono essere incluse nella seconda categoria tutte quelle tecnologie, più o meno innovative, che permettono/facilitano nelle fasi di pianificazione e monitoraggio di sviluppare analisi utili alla completa comprensione della dimensione sistemica del territorio e più in particolare delle dinamiche che si generano nella fruizione a fini turistici di destinazioni o siti. A questo proposito il progetto prevede la sperimentazione di una metodologia di monitoraggio GPS, innovativa a livello nazionale, finalizzata all'analisi dei modelli di comportamento spazio-temporale dei turisti tale da permettere l'individuazione dei percorsi di propagazione dei flussi di visitatori sia in termini quantitativi che qualitativi.

5 I CASI STUDIO APPLICATIVI

Relativamente all'applicazione del visitor management, si riportano in seguito tre schede specifiche dei tre casi studio oggetto del lavoro.

I casi studio sono stati scelti concordemente con la committenza poiché rappresentano diverse tipologie di territorio e di turismo. Le tipologie di turismo a cui si fa riferimento sono quelle individuate dal Piano di Sviluppo Turistico della Regione Piemonte (2006-2009). L'applicazione del visitor management su ciascuno dei tre casi permette una sperimentazione puntuale che, grazie alle diversità delle realtà individuate, sarà la base per l'elaborazione delle linee guida per l'intero territorio piemontese, azione prevista nell'ultima parte del progetto.

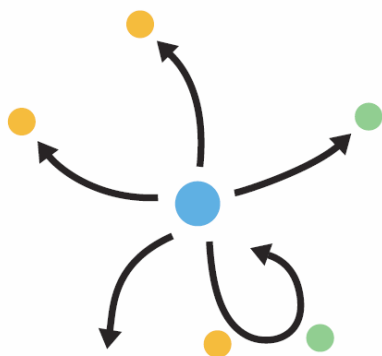
I casi studio sono:



CASO STUDIO I - Lago d'Orta. È stato considerato come sistema territoriale tendenzialmente omogeneo ed è riconducibile al prodotto turistico lacuale. In questo primo caso il *visitor management* viene applicato per la razionalizzazione dei flussi turistici e dunque per la valorizzazione di altre porzioni di territorio oltre al lago e il conseguente spostamento di turisti.



CASO STUDIO II - Valle di Susa. È stato considerato come sistema territoriale eterogeneo ed è riconducibile al prodotto turistico montano. Il *visitor management* in questo caso si prefigge di migliorare la gestione dei visitatori legati ai due prodotti principali, montagna invernale e montagna estiva (destagionalizzando i flussi legati alle montagne olimpiche) e contestualmente favorire lo spostamento dei flussi verso la bassa valle.



CASO STUDIO III - Reggia di Venaria. È stato considerato come bene puntuale ed è riconducibile al prodotto turistico culturale. In questo terzo caso la teoria del visitor management verrebbe così applicata su una realtà all'inizio del suo ciclo di vita, e dunque con la possibilità di approfondirne i suoi aspetti in divenire.

4. Bibliografia

- Bacci L. (2002), *L'impatto del turismo nell'economia regionale e locale della Toscana*, IRPET, Firenze
- Bimonte S., Punzo L. F. (2005), *A proposito di capacità di carico turistica. Una breve analisi teorica*, EdATS Working Papers Series, n.4
- CIPRA Italia (a cura di) (2004), *Mobilità turistica nelle valli alpine, Problemi, proposte ed esperienze per soluzioni sostenibili*, Provincia di Torino
- Colandrea A., Mirto A.P.M. (2001), *Il conto satellite del turismo: un'analisi preliminare delle definizioni, classificazioni e metodologie*, Working Paper ISTAT n.3
- Corio G.F. (2005), *Una proposta di marketing territoriale: una possibile griglia di analisi delle risorse*, Working paper CERIS-CNR n.8, Moncalieri
- Costa P., Manente M. (1996), *Monitoring excursionist flow. The case of Venice*, CISET, Venezia
- CulturAlp (2005), *Indicators and SWOT analysis*
- De Vries S., Jellema A., Goosen M. (2004), *FORVISITS : modelling visitor flows at a regional level*, working paper of the Finnish Forest Research Institute
- Eagles P.F.J., McCool S.F., Haynes C.D. (2002), *Sustainable tourism in protected areas. Guidelines for planning and management*, International Union for Conservation of Nature and Natural Resources, UNEP, WTO, Gland and Cambridge
- Ferlaino F., Rota F.S. (2004), *Benchmarking dell'offerta di trasporto delle regioni dello spazio alpino. Il ruolo della Regione Piemonte*, IRES Piemonte, Torino
- Geurs K. T., van Wee B. (2004), *Accessibility evaluation of land-use and transport strategies: review and research directions*, Journal of Transport Geography, vol. 12, n.2, pp. 127 – 140.
- Hall C. M., McArthur S. (1996), *Heritage Management I Australia and New Zealand, The Human Dimension*
- Hall C. M., McArthur S. (1997), *Integrated Heritage Management: Principles and Practice*, John Wiley & Sons Inc
- International Council on Monuments and Sites (1993), *Cultural Tourism. Tourism at World Heritage Sites: the site manager's hand book*, ICOMOS, Colombo
- IRES (2006), *Piemonte Economico Sociale 2005*, Torino
- IRES (2007), *Piemonte Economico Sociale 2006*, Torino
- Kopperoinen L., Shemeikka P., Lindblom V. (2004), *Environmental GIS in the management of visitor flows*, working paper of the Finnish Forest Research Institute
- Ling Kuo I. (2002), *The effectiveness of environmental interpretation at resource-sensitive tourism destinations* in «International Journal of Tourism Research» 4 (2), 87–101

Manente M., Minghetti V. (2000), *Visitor and Mobility Management in tourism destinations. Spatial behaviour, accessibility and information*, Ciset, Venezia

Mason P., *Visitor management in protected areas: from "hard" to "soft" approaches?*, Department of tourism, leisure and human resource management, University of Luton, UK

Master D., Scott P., Barrow G. (2002), *Sustainable Visitor Management System: A discussion paper*

McCool S.F. (2003), *Advancing the dialogue of Visitor Management: expanding beyond the culture of technical control*, paper presentato alla George Wright Society Biennial Conference Protecting Our Diverse Heritage, San Diego, California

Medica T. (2003), *Distretti turistici, informatica e destination management system. Il sistema Tiscover*, estratto di tesi di laurea, Facoltà di Economia, corso di laurea in Economia del turismo, Università degli Studi di Perugia

Minghetti V. (2006), *Gestire i flussi di visitatori in una destinazione "intelligente": opportunità e sfide, presentazione al convegno: Cultura per le masse. Il ruolo delle nuove tecnologie per la gestione dei flussi turistici nelle destinazioni culturali*, Venezia

Pedersen A. (2002), *Managing tourism at World Heritage Sites: a practical manual for World Heritage Sites managers*, UNESCO World Heritage Center, Paris

Russo A. P., Friel M. M. (2004), *Offerta turistica, marketing e governance nel Monferrato. Ipotesi di ristrutturazione*

Russo A. P. (2002), *The sustainable development of heritage cities and their regions*, Tesi di dottorato, University of Rotterdam, relatore: J.H. van Bommel

Russo A.P. (2006), *The role of organizational structure on the effectiveness of tourism promotion. The case of Catalonia*

Shackley M. (1998), *Visitor Management. Case studies from World Heritage Sites*, Butterworth & Heinemann

Unioncamere Emilia Romagna (2001), *L'economia del turismo in Emilia Romagna. Quinto rapporto dell'Osservatorio Turistico Regionale*, Franco Angeli ed.

Van der Borg J., Rumi G. (1998), *The visitor-friendly metropolis. An international comparative investigation into the hospitality offered to visitors of Birmingham, Lisbon, Lyons, Nantes, Rotterdam and Turin, Final Report*, EURICUR, Erasmus University Rotterdam

Van der Borg J. (1998), *Tourism and the City: Some Guidelines for a Sustainable Tourism Development Strategy*

Van der Borg J., Russo A. P. (1997), *Un sistema di indicatori per lo sviluppo turistico sostenibile a Venezia*

Van der Borg J. (s.d.), *L'offerta turistica, Le risorse turistiche primarie, Impatto del turismo e sviluppo turistico sostenibile*

Van der Borg J. (2005), *Verso Una Politica Turistica Moderna a Venezia*

Van der Borg J. (s.d.) , *La sostenibilità dello sviluppo turistico di Venezia: problemi e prospettive*

Van der Borg J. (s.d.), *La Tassa Turistica nella Finanziaria e Tassare i turisti*

World Tourism Organisation (2004), *Tourism congestion management at natural and cultural sites. A guidebook*, WTO, Madrid

World Tourism Organisation, United Nations Environment Programme (2005), *Making tourism more sustainable. A guide for policy makers*

ABSTRACT

This project aims to develop a measure of *Piedmont Region Tourism Strategic Plan* that deals with the hospitality and management of the visitors. Tourism is becoming an increasingly important component of the Piedmont system, therefore the management of tourist flows together with the valorisation of the territory become a key priority for Region Piedmont. The interpretation that Casa Città Department of the Politecnico di Torino together with SiTI, in agreement with the Piedmont Region, has chosen consists in the application of a tourism management theory already developed in Anglo-Saxon countries named *visitor management*, which combines three essential requirements of tourism policies: Accessibility, Hospitality and Information. Historically the *visitor management* was conceived for the containment of the flows in the protected areas and UNESCO sites, afterwards its use has been extended to territories, urban areas or historic centres not only for containment but mainly for the rationalization of the flows, focusing the attention on the tourist experience. The project starting with a definition of the *visitor management* methodology and with the analysis of the existing *best practices*. The methodology of the *visitor management*, through the analysis of the tourists expectations,, the *stakeholders* involvement, addresses its policies and administration processes to provide a high quality of the guest experience, to protect the environment and to maintain a profitability for the local community. Strategies must converge towards objectives of efficient flows management in relation with the specific needs of the tourist attractor observed, working on three issues closely interrelated between them: **Accessibility Hospitality, Information.**

In agreement with the Region Piedmont three heterogeneous areas, characterized by different types of tourism, has been selected: Lago d'Orta, Valle di Susa, Reggia di Venaria.



CASE STUDY I - Lago d'Orta. It has been considered as a tendentially **homogeneous territorial system**, characterized by lake tourism. In this first case, visitor management is applied to **rationalize tourists flows** in order to enhance other parts of the area, apart from the lake, and to manage consequently the shift of tourists.



CASE STUDY II – Valle di Susa. It has been considered as a **heterogeneous territorial system**; it is composed by the *olympic area* and the *non olympic area*, and it is characterized by a mountain tourism and cultural tourism. In this case, the project aims to create **integrated ways** between the Olympic mountains and the rest of the Valley.



CASO STUDIO III - Reggia di Venaria. It has been considered as a **localized cultural heritage**, characterized by a cultural tourism. In this third case the methodology of *visitor management* is applied to a site that begins its life cycle, so that it will be possible to monitor some aspects in their development.
