

**IL PROGETTO DI VISITOR MANAGEMENT PER LO SVILUPPO TURISTICO DELLA
REGIONE PIEMONTE: IL CASO DELLA VALLE DI SUSA**

Sara LEVI SACERDOTTI¹, Andrea ROSA, Stefania MAURO, Marco CAVALLERO, Fiammetta BRANDAIS, Emanuela GASCA², Giuseppe POLLICHINO³, Silvia BELTRAMO³ (Corresponding author)

SOMMARIO

Il presente paper illustra l'applicazione di una metodologia ad un caso studio reale: la Valle di Susa. Il fine è di fornire delle linee guida per migliorare l'Accoglienza e gestione dei visitatori sul territorio piemontese così come richiesto dal Piano Strategico Regionale per il Turismo del Piemonte. SiTI – Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l'Innovazione e Politecnico di Torino – DiCAS hanno, relativamente alle tre fasi di tourism management (destination, demand e site) sottoposto ad analisi tre tematiche ritenute fondamentali per il turismo: Accessibilità, Accoglienza e Informazione. A complemento di tali analisi sono stati realizzati studi preliminari sulla domanda e sull'offerta e percorsi di partecipazione con gli attori del territorio inclusi in un ulteriore tema denominato Trasversalità. Nel processo di analisi molta importanza è stata data all'utilizzo di tecniche innovative, sia in termini di metodologia sia tecnologici. Ad esempio: analisi comparative dei siti internet con oggetto la destinazione turistica "Valle di Susa", e censimento e analisi del sistema della cartellonistica turistica attraverso GPS. Le modalità d'indagine e i rispettivi risultati sono sinteticamente chiariti all'interno del paper.

¹ SiTI – Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l'Innovazione, via Pier Carlo Boggio 61, 10138, Torino, levi@siti.polito.it

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, silvia.beltramo@polito.it

1 Introduzione

Lo studio *Accoglienza e gestione dei visitatori* si configura come uno dei primi casi in Italia di applicazione della metodologia di *visitor management*, più diffusa invece nei paesi anglosassoni, in quanto, non solo coniuga contemporaneamente le tre tematiche di Accessibilità, Accoglienza e Informazione, ma viene anche sperimentato su tre differenti tipologie territoriali (sia in senso geografico sia turistico), focalizzando l'attenzione durante le fasi d'analisi sull'utilizzo di tecniche innovative sia per quanto riguarda la metodologia sia per quanto riguarda le tecnologie utilizzate. Lo scopo del lavoro realizzato da SiTI - Istituto Superiore sui Sistemi Territoriali per l'Innovazione e DICAS - Dipartimento Casa Città del Politecnico di Torino, è quello di fornire delle linee guida operative, utili al *policy maker*, per migliorare in termini di gestione e accoglienza il sistema turistico locale preso in esame. Il *visitor management* è stato applicato a differenti prodotti turistici e contesti (Lago d'Orta, Venaria Reale, Valle di Susa) permettendo di adattare di volta in volta la metodologia per renderla flessibile in relazione alle esigenze specifiche del momento.

L'impegno rivolto nello studio dei fenomeni turistici, e dunque l'attenzione al *visitor management*, trae le sue origini dalla crescente attenzione che negli ultimi anni la Regione Piemonte ha rivolto a questo settore. In particolare il turismo è diventato una filiera sempre più rilevante dell'economia del Piemonte a partire dalle Olimpiadi del 2006: in tale ottica gli investimenti finanziari e la riorganizzazione della governance in materia di politiche volte al turismo erano cominciati diversi anni prima.

La visione del turismo come settore trainante per lo sviluppo del territorio sia in termini economici, sociali, sia di governance tra gli attori coinvolti è stata formalizzata nel Piano Strategico Regionale per il Turismo (PSRT, 2008). Tale Piano, costruito in modo innovativo attraverso un modello *bottom up*, è una delle eredità più importanti del post-olimpico in termini di governance. Esso è composto da un "piano di azione" che delinea le iniziative che la Regione Piemonte intende mettere in atto a favore del turismo su differenti fronti tra i quali quello relativo al miglioramento dell'*accoglienza e della gestione dei visitatori*.

Per il caso studio della Valle di Susa, l'obiettivo era di studiare il fenomeno turistico nell'ottica dell'integrazione dell'Alta Valle, vocata agli sport invernali, e della Bassa Valle, tradizionalmente caratterizzata da un turismo di tipo culturale. Il ruolo di Torino, snodo urbano durante le Olimpiadi Invernali del 2006, è qui affrontato in un'ottica di sistema con la Valle. Riducendo la destagionalizzazione dell'area, lo studio si pone dunque l'obiettivo di indagare le problematiche esistenti e proporre linee guida atte allo sviluppo di un prodotto turistico completo che, partendo dal carattere esperienziale della visita, cerca e crea connessioni anche con la vicina Città di Torino.

Relativamente alle tre fasi di *tourism management*, *destination*, *demand* e *site management*, sono così state analizzate le tre tematiche principali del visitor management attraverso indagini ad hoc con l'aggiunta di un aspetto "trasversale" relativo all'analisi della domanda turistica. Prima dello svolgimento delle analisi puntuali, una parte importante ha inoltre occupato l'analisi delle best practices internazionali e degli strumenti di pianificazione che, attraverso un'analisi di benchmarking delle destinazioni turistiche montane comparabili, hanno permesso di inquadrare il caso studio in un contesto locale e sovra locale. Si è inoltre svolto uno studio georiferito dei percorsi naturali e culturali della Valle in un'ottica operativa proponendo un'interfaccia interattiva per il diretto uso di questo strumento da parte di un ipotetico fruitore.

L'analisi dell'accoglienza è stata strutturata attraverso l'utilizzo del "mystery client" mentre le analisi di accessibilità hanno riguardato la strutturazione di una matrice secondo indicatori dedicati relativi all'accessibilità interna ed esterna rispetto al territorio in esame.

Una parte importante del lavoro è stata rappresentata dall'utilizzo di tecnologie innovative quali per esempio il Geo Wap System per l'analisi della cartellonistica turistica attraverso mappe tematiche circa l'informazione e dall'uso dei G.I.S. per la raccolta dei dati e la loro rappresentazione in cartografie dedicate.

L'articolo propone un excursus delle analisi effettuate con un accenno alle linee guida che, strutturate con un carattere molto operativo, si configurano come fotografia propositiva dello stato di fatto in un'ottica di potenziamento dell'offerta rivolta al miglioramento dell'informazione, dell'accoglienza e dell'accessibilità.

2 Teoria e Best Practices

Lo studio del Visitor Management per la Valle di Susa ha avuto come esito la redazione di 7 volumi. Il primo di questi fornisce una base conoscitiva ed interpretativa sulla quale sviluppare il progetto e formulare la teoria del *visitor management* in sintonia con la letteratura di settore.

Una prima parte dunque contestualizza il lavoro nell'ambito dei principi, ormai consolidati, del turismo sostenibile facendo riferimento ai concetti del ciclo di vita delle destinazioni turistiche ed inserisce la situazione turistica regionale all'interno dei trend e degli scenari di sviluppo di livello mondiale, europeo e nazionale.

Una seconda parte definisce la metodologia del *visitor management* messa a punto grazie all'analisi della letteratura sul *tourism management* e alla rassegna delle *best practices*. Per chiarire i temi del progetto e le relazioni che legano questi con la gestione del visitatore è stato preparato un diagramma metodologico (fig. 1) articolato in 5 parti:

A. esperienza del turista;

B. elementi chiave del sistema turistico presi in considerazione;

- C. fasi di pianificazione;
- D. partecipazione;
- E. strumenti di analisi.

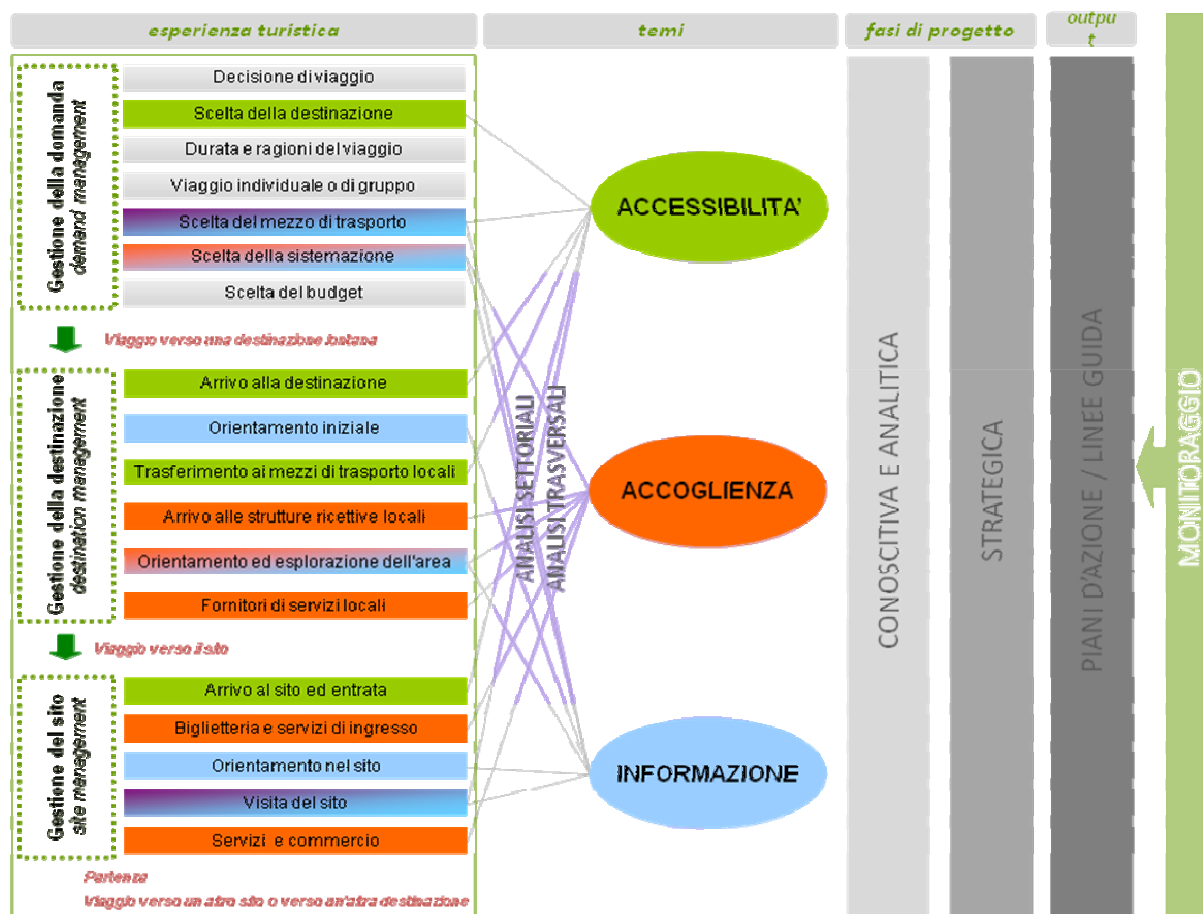


Figura 1. Diagramma metodologico del *visitor management*. Fonte: SiTI, 2007

L'elemento fondamentale del diagramma è costituito dall'*esperienza del turista* suddivisa nei tre livelli di gestione: *domanda*, *destinazione* e *sito*. Questo perché l'identificazione di tutte le azioni che compie il turista nel suo viaggio, dalla scelta della destinazione al ritorno a casa, permette di riconoscere ed isolare per l'analisi, tutti gli elementi inerenti all'offerta turistica che contribuiscono o no alla soddisfazione del turista. Questi elementi si riferiscono a dei grandi temi: **Accessibilità**, **Accoglienza**, **Informazione** e **Trasversalità**.

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. 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 visitatori. 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). 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.

3 Analisi Territoriale

Il percorso progettuale ha origine dall'analisi approfondita delle caratteristiche territoriali e socio-economiche del contesto analizzato oltre che della pianificazione vigente e delle progettualità attivate sul territorio. Il metodo è quello di "conoscere per progettare" per questo sono stati analizzati il territorio, il quadro socio-economico, gli strumenti di pianificazione e le progettualità attivate, l'offerta in termini di attrattori turistici.

La collocazione strategica dell'area della Valle di Susa nel contesto europeo, sia in riferimento alla posizione frontaliera, sia rispetto al suo essere sede di uno dei più importanti canali di scambio interregionale, fa sì che questo territorio sia uno dei nodi delle politiche di intervento di assetto territoriale regionale. Per il suo ruolo strategico di canale di comunicazione la valle è stata nella storia percorsa da eserciti, pellegrini, commercianti e, in epoca più recente, grazie anche alla contiguità con la conurbazione torinese, da merci e da intense relazioni economiche. Tutto ciò ha fortemente condizionato il pur considerevole patrimonio naturalistico e paesaggistico, limitandone l'uso.

Dal punto di vista orografico la Valle di Susa rappresenta un bacino unitario; dal punto di vista ambientale e territoriale sono riconoscibili almeno due ambiti alquanto diversificati: l'area della bassa valle, corrispondente alla porzione est da Rivoli a Susa, e l'alta valle che da Susa va verso la chiusura dell'arco alpino. Le due aree si presentavano già storicamente divise: il confine storico tra la bassa e l'alta valle, in vigore fino al 1714, corrispondeva all'attuale confine comunale tra Chiomonte e Gravere: a valle si estendeva il dominio sabauda, a monte quello francese (Delfinato). Tale divisione aveva riscontro nelle due Comunità Montane dell'Alta e della Bassa Valle, recentemente riorganizzate in un'unica Comunità Valle di Susa e Val Sangone.

Il carattere distintivo del paesaggio culturale della Valle di Susa può essere ravvisato nella molteplicità e nella complessità: insediamenti in rapporto a valico e transito transalpino, agricoltura nella pianura e nei coltivi delle conoidi e nei terrazzamenti in rapporto all'attività silvopastorale e all'allevamento, nuclei urbani amministrativi e terziari in rapporto alle frazioni agricole e ai nuclei alpini; cui si sono aggiunti in epoca moderna l'industria metallurgica e manifatturiera e le funzioni turistico ricreative della villeggiatura, dell'escursionismo e dello sci.

Le principali infrastrutture che corrono pressoché parallele secondo l'asse principale della Valle sono quattro: la linea ferroviaria internazionale Torino-Modane, l'autostrada A12, Torino-Frejus, la strada statale n° 24 del Monginevro e la strada statale n° 25 del Moncenisio.

L'assetto insediativo attuale è stato storicamente condizionato dalla presenza di queste grandi infrastrutture. Prima dalla presenza di stazioni ferroviarie poi, negli ultimi cinquant'anni, dalle due strade statali mentre gli effetti dell'autostrada (negli anni Ottanta), realizzata in anni relativamente recenti, hanno definito una sorta di *continuum* urbanizzato, con poche soluzioni di continuità generato dall'espansione dei nuclei abitati originari lungo gli assi viari. In questo contesto le difformità più facilmente rilevabili, percorrendo il corridoio vallivo, sono costituite essenzialmente dall'ampiezza del fondovalle e dalla densità dell'urbanizzato che caratterizza le aree nelle quali, al venir meno dell'economia agricola, sono andate imponendosi altre attività di base, dall'industria, al terziario, al turismo.

L'analisi socio-economica è stata realizzata facendo riferimento al livello provinciale e prendendo in considerazioni variabili quali: popolazione, mercato del lavoro, struttura economica, valore aggiunto, apertura dei mercati, distretti industriali, qualità della vita, competitività del territorio, ecc. L'economia del territorio è stata, ed è tuttora, condizionata dalle caratteristiche morfologiche del territorio e dalle vicende storiche che l'hanno segnato. Il sistema industriale delle Valli di Susa è fortemente caratterizzato dalla produzione manifatturiera ancorata ai due settori fondamentali che hanno caratterizzato storicamente il suo sviluppo: a) siderurgico-meccanico e indotto auto, b) elettromeccanico. Negli anni più recenti, però, si è assistito ad una dinamica positiva della natalità d'impresa, in larga misura conseguente a processi di rilocalizzazione interni all'area metropolitana torinese. Accanto a quella dei comparti strategici del sistema provinciale, la dinamica positiva riguarda altresì le specializzazioni tradizionali.

L'alta densità degli insediamenti residenziali e industriali limita lo spazio dedicato alle produzioni agricole. In zone con forte compromissione urbana è presente la cosiddetta "agricoltura di attesa", cioè quell'attività di mantenimento di un minimo di produzione nell'attesa, appunto, di ottenere un maggior profitto da posizione nella trasformazione della destinazione d'uso del suolo da agricolo ad edificato. A quote più elevate l'abbandono della montagna ha provocato l'aumento della superficie a bosco, con una diminuzione della biodiversità, la scomparsa di alcune varietà arboree coltivate e la trasformazione del bosco antropizzato (castagno da legno e da frutto)

Il territorio della Valle di Susa è fortemente caratterizzato da forme di turismo montano stagionale che coinvolgono esclusivamente località dell'alta valle, dotate di un'offerta strutturata di attrezzature per lo sci da discesa. Questa monocultura turistica offusca le potenzialità, per altro notevoli, di tutto il territorio della Valle. L'attività turistica della Valle è infatti supportata dalla presenza di un notevole patrimonio ambientale (Il Parco Salbertrand, Il Parco naturale Orsiera-Rocciavré, la Riserva naturale dei Laghi di Avigliana, le Riserve Naturali speciali degli Orridi di Chianocco e Foresto, il Parco Internazionale della Resistenza e della Pace al Colle del Lys) e da un altrettanto considerevole patrimonio storico-architettonico, articolato in centri storici (Avigliana, Susa), percorsi storico-culturali (la Via

Francigena, i castelli e le fortificazioni), emergenze architettoniche notevoli (la Sacra di San Michele), in un rilevante sistema abbaziale (S. Antonio di Ranverso, la Certosa di Banda e di Montebenedetto, Susa, Novalesa) nonché di una discreta quantità di piccoli centri di particolare pregio e musei. Per quanto riguarda gli sport non invernali, la valle si presenta come il più grande comprensorio di vie ferrate dell' Italia occidentale ed è inoltre il punto di riferimento per gli alpinisti piemontesi, che nel corso degli anni hanno scoperto e attrezzato molte palestre di roccia.

Dagli strumenti di pianificazione inerenti il territorio regionale, provinciale, e più specificamente della Valle di Susa, sono stati estrapolati gli obiettivi di sviluppo riguardanti il turismo; questi sono stati suddivisi in “linee generali” per lo sviluppo turistico, e in indirizzi specifici per le tre tematiche oggetto di studio, “accessibilità”, “informazione”, “accoglienza”. Sono state anche analizzate le principali azioni progettuali che coinvolgono a diverso titolo il territorio della Valle di Susa (Tesori d'Arte e Cultura Alpina, Geositi nel paesaggio della Provincia di Torino, Pia Torino 2006, Torino Città delle Alpi, Progetti finanziati dalla legge regionale n. 4/2000, ecc.)

Nell'analisi territoriale sono stati anche indagati i dati relativi all'analisi della domanda e dell'offerta turistica utilizzando i dati pubblicati dalle istituzioni regionali e provinciali. Nell'analisi dell'offerta emerge come anche il territorio della valle di Susa abbia usufruito degli strumenti di finanziamento regionale (Legge 18), rivolti alla necessità di preparare il territorio ad accogliere i Giochi Olimpici di Torino 2006, tra il 2000 e il 2005. Dal 2006 al 2008 sia l'Alta Valle che la Bassa Valle hanno tendenzialmente aumentato le strutture ricettive (da 317 a 331) e i posti letto (da 19.483 a 22.959) pure registrando in entrambi i casi una diminuzione tra il 2007 e il 2008. I numeri delle ricerche dimostrano la dinamicità di tipologie extra-alberghiere (*bed & breakfast*, agriturismo, affittacamere) per loro natura più legate al territorio e alle realtà locali, che nel 2006 hanno fatto registrare un incremento del 71%. Nei comuni dell'alta Valle di Susa le seconde case rappresentano fino al 90% delle abitazioni, costituendo una situazione anomala riguardo al rapporto residenti/turisti e al rapporto posti letto a rotazione/seconde case. Il modello di fruizione che ne deriva ha forti ripercussioni sul sistema turistico montano a causa dell'alta concentrazione dei flussi e della loro forte dipendenza dalle condizioni meteorologiche.

Attrattori turistici

La Valle di Susa possiede un variegato patrimonio di beni culturali e ambientali, diffuso sul territorio di alta e bassa valle, oltre agli attrattori turistici consolidati costituiti dai comprensori sciistici. Nella costruzione di una strategia di visitor management si è cercato di valorizzare il rapporto che intercorre tra il turismo nelle Montagne Olimpiche e i territori delle montagne “non olimpiche” con il loro patrimonio culturale e ambientale. Nella scelta degli attrattori di tipo culturale si è prestato attenzione a rappresentare le diverse tipologie di beni presenti in

valle: le abbazie e l'arte sacra, delle quali la Sacra di San Michele, massima espressione in Valle; le fortificazioni, rappresentate dal forte di Exilles; i borghi storici, l'archeologia e i musei, riuniti nel centro storico della città di Susa.

Anche nella scelta degli attrattori di tipo naturale si è cercato di rappresentare la varietà degli ambienti naturali e paesaggistici della Valle di Susa; il Parco Naturale dei Laghi di Avigliana riunisce ambiti lacuali, umidi e collinari, ed è fruibile attraverso una grande varietà di percorsi e modalità; il Parco Naturale del Gran Bosco di Salbertrand rappresenta un ambito prettamente montano, di grande interesse naturalistico, fruibile attraverso percorsi di tipo escursionistico; la Riserva Naturale Speciale dell'Orrido di Foresto rappresenta una singola emergenza di grande interesse geologico e naturalistico, fruibile attraverso brevi percorsi escursionistici e attrezzata per attività sportive particolari quali la percorrenza di vie ferrate e l'arrampicata sportiva.

4 Analisi Trasversali

In questa parte sono state affrontate tutte le analisi che non si riferiscono in maniera univoca ad una sola delle tre tematiche definite dal *visitor management* ma che studiano argomenti “trasversali” alle tre. La Trasversalità implica dunque che ognuna delle analisi svolte porta a definire problematiche e successivamente linee guida d'azione riferibili a più di una tematica.

4.1 Benchmarking della Valle di Susa

Il *benchmarking* è una tecnica di analisi nata per valutare le performance e le *best practices* riferite al mondo imprenditoriale. In tal senso il *benchmarking* si configura come un metodo basato su di un'analisi comparativa, il cui obiettivo specifico è l'individuazione, attraverso una serie di confronti condotti all'interno di un dato campione e con riferimento ad una selezione di variabili, dei *benchmark*, ovvero dei casi con migliori performance. Questi rappresentano gli obiettivi ideali, le mete a cui “tendere” e a cui “guardare” nella formulazione di politiche di intervento.

Rispetto ad altri metodi analitici comparativi la specificità del *benchmarking* consiste nella finalità operativa che questa tecnica presuppone. La parte di studio dei parametri scelti per il confronto confluisce in una sorta di “graduatoria”, segue una parte dedicata all'individuazione di proposte di miglioramento, di definizione e di strategie utili a raggiungere posizionamenti migliori nell'ambito della graduatoria. La forza quindi di questo metodo consiste proprio nel riuscire a proporre soluzioni di gestione più efficienti grazie alla conoscenza dei competitors.

Le domande alle quali si deve rispondere prima di iniziare ad effettuare l'analisi di *benchmarking* sono:

- WHY – Obiettivi dell'analisi. *Perché si paragona?*
- WHO – Oggetto del confronto e contesto di riferimento. *Cosa si paragona? Con chi ci si paragona?*
- WHAT – Ambito di indagine. *Su quali dimensioni si paragona?*
- HOW – Strumenti. *Come ci si paragona?*

WHY. Nel caso della Valle di Susa gli obiettivi assumono declinazione turistica intesa come ricerca e identificazione dei fattori competitivi che determinano il successo di una destinazione turistica montana. L'oggetto del confronto è costituito dal sistema territoriale della Valle di Susa. L'ambito territoriale della Valle di Susa è un "territorio disomogeneo caratterizzato da un prodotto turistico prevalente di tipo montano".

WHO. Dopo aver individuato la popolazione delle località/destinazioni che possono concorrere al confronto diretto nell'analisi comparativa si passa a definire un campione più ristretto per mirare ed approfondire la ricerca. La selezione a partire da una popolazione di 70 località/destinazioni è stata realizzata basandosi su 3 criteri generali: *territoriale, vocazionale, di ricorrenza*.

WHAT Per il caso studio sulla Valle di Susa si è scelto di selezionare alcuni indicatori di offerta e domanda turistica ed anche alcuni indicatori relativi alle tre tematiche del *visitor management*: accessibilità, accoglienza e informazione. Si sono individuate dunque 5 grandi sezioni tematiche alle quali fanno riferimenti 10 macro-aree tematiche e i singoli indicatori di confronto

Si è proceduto poi ad una fase di sviluppo delle indagini comparative analitiche e quantitative. Grazie alla metodologia di aggregazione in indici sintetici delle informazioni fornite dai singoli indicatori è possibile impostare l'analisi su più livelli gerarchici ovvero è possibile passare da un'analisi complessiva della competitività turistica delle destinazioni turistiche ad un'analisi più dettagliata riferita alle singole componenti che determinano la competitività in modo da evidenziare nel particolare quali sono i fattori che determinano la competitività. In totale la valutazione presenta 3 livelli di misurazione della competitività: 24 indicatori semplici; 5 indicatori sintetici relativi le 5 macro aree: offerta turistica, domanda turistica, accessibilità, accoglienza, informazione; 1 indicatore sintetico complessivo sulla competitività globale.

Dalla classifica complessiva sulla competitività emerge la Val Gardena che, forte di un'ottima performance per la domanda e l'offerta turistica, domina questa classifica davanti alla Valle di Susa e a Garmisch. La località trentina conferma le aspettative rivelandosi come località turistica molto competitiva. A sorpresa, al secondo posto, si afferma la Valle di Susa con una performance ottima grazie ad un'offerta turistica molto competitiva e a flussi turistici molto interessanti e nonostante l'influenza negativa del dato relativo all'informazione.

Disaggregando i dati emersi dalla comparazione emerge che come Offerta turistica la valle di Susa si posiziona al 1° posto, in quanto sono presenti sul territorio la maggioranza delle attività sportive invernali considerate per l'analisi (10 su 12). È al secondo posto in termini di km di piste, e per il numero di impianti di risalita. Per quanto riguarda l'offerta di attività sportive estive la Valle di Susa propone una varietà di servizi pari a 8 in linea con Albertville, Grenoble e la Val d'Isère. Per quanto riguarda gli attrattori culturali la Valle di Susa si colloca solo al quinto posto superata di gran lunga dalla Valtellina e in misura minore da Chamonix, Sankt Mortiz e Garmisch.

4.2 Analisi della domanda turistica attraverso i questionari

L'analisi della domanda turistica è stata realizzata attraverso, da un lato, lo studio statistico dei dati registrati dalla Regione e dall'altro, con la somministrazione di questionari dedicati a capire comportamenti ed eventuali esigenze o problematiche riscontrate dai turisti durante la loro esperienza di viaggio. L'elaborazione si è svolta attraverso la definizione del questionario, la definizione del campione, l'analisi delle risposte, l'identificazione dei profili turistici prevalenti e la comparazione delle risposte fornite dai diversi profili turistici estratti. Gli argomenti trattati nel questionario, articolati trasversalmente secondo le tre tematiche del visitor management (accessibilità, informazione e accoglienza), sono:

- profilo;
- motivazioni di scelta del viaggio;
- informazione;
- trasporti e mobilità;
- preferenze di visita;
- pernottamento: tipologie e preferenze;
- soddisfazione e fidelizzazione turistica.

Vista la complessa differenziazione dei turisti nella Valle di Susa, tra estate e inverno, si è proceduto con due periodi di somministrazione dei questionari, volti ad indagare e caratterizzare la domanda estiva e quella invernale.

La differenza sostanziale tra il campione estivo (505 questionari) e quello invernale (226 questionari) è il numero maggiore di turisti stranieri nel periodo estivo con una buona percentuale di francesi. Il campione invernale conferma l'idea che il turismo sportivo invernale sia un turismo breve composto principalmente da torinesi con un'età media più bassa rispetto al turismo estivo.

Sia il dato relativo al turismo estivo sia quello invernale dimostra l'importanza del patrimonio naturalistico della valle di Susa con una preponderanza di motivazioni legate alle attività sportive d'inverno e di un turismo naturalistico rivolto al relax. Le vacanze culturali- religiose

sono maggiormente considerate (come motivazione primaria) nel periodo invernale (16% a 9%). Il canale informativo principale per entrambi i campioni è la conoscenza pregressa, soprattutto per il turismo invernale, che tradizionalmente è caratterizzato da un'elevata fidelizzazione. Per quanto riguarda i canali d'informazione tradizionali internet ottiene risultati discreti in entrambi i periodi.

E' molto interessante il dato relativo all'uso dell'automobile che è il mezzo nettamente prevalente in periodo invernale mentre il treno ottiene un buon risultato nel periodo estivo con il 9% delle risposte. Incrociando accessibilità interna ed esterna si può notare come difficilmente chi usa l'automobile per giungere in Valle usa un altro mezzo per spostarsi in loco.

Per quanto riguarda i principali luoghi visitati non esistono grandi differenze tra il periodo estivo e quello invernale. La performance sorprendente della Sacra di San Michele è dovuto al numero alto di visitatori nel periodo conclusivo dell'inverno che hanno alzato la media relativa alla Bassa Valle in questo periodo. Ottimo il risultato del forte di Exilles che sia in periodo invernale (durante la rilevazione non osservava il periodo di chiusura invernale) che estivo mantiene una buona percentuale di visitatori.

Tra i luoghi di pernottamento, in periodo estivo, i centri dell'Alta Valle sono decisamente i preferiti sia nel periodo estivo che invernale. Nel periodo invernale la vicinanza con gli impianti sportivi accentua la tendenza a favorire i pernottamenti a Sestriere e Bardonecchia.

La presenza di molte seconde case determina la netta prevalenza di questa tipologia di sistemazione soprattutto nel periodo invernale, confermando l'alta fidelizzazione del turismo in valle soprattutto per quanto riguarda gli sport invernali.

Per quanto riguarda la dimensione della visita, la differenza sostanziale tra il periodo estivo e quello invernale riguarda la percentuale di visitatori che giungono in Valle con amici. Questo dato è facilmente interpretabile dal fatto che il turismo sportivo invernale sia adatto ai gruppi di amici. I turisti invernali sembrano essere più propensi a tornare in Valle rispetto ai visitatori estivi: questo dato dimostra un tasso più elevato di fidelizzazione di coloro che raggiungono la valle soprattutto per praticare attività sportive sciistiche.

4.3 Itinerari storici e percorsi culturali in Valle di Susa

La storia della valle di Susa è caratterizzata da alcuni elementi che tendono a riproporsi nel corso dei secoli. Il fascino della valle di montagna come insieme di luoghi legati all'idea del viaggio tende ad essere ancora oggi una forte attrattiva culturale. Il passaggio di viaggiatori illustri e comuni hanno segnato il territorio dove "ogni pietra ha la sua radice e scopre una realtà stratificata, dove il confine si apre oltre, e tutto ha un senso autentico, a confronti intrecciati" (Griseri, p. 13). La ricchezza culturale alpina si diffondeva in alcuni centri di eccellenza come l'abbazia di San Michele della Chiusa e la Novalesa, ma anche nel paesaggio

delle architetture romaniche che contraddistinguono la Valle con una sequenza fitta di parrocchie e di cappelle, veri scrigni di opere di cultura locale e internazionale.

L'identificazione degli elementi che segnano lo sviluppo della vallata alpina maturano tra i secoli V e VI; nella storia della valle di Susa si riscontrano alcuni caratteri destinati a durare nel tempo, e che dopo un periodo di ridefinizione, si confermano a partire dal XIII secolo, come caratteri identitari della valle: la *strada*, il *confine*, e la *conformazione alpina del potere*. Nel paesaggio culturale della Valle, nodi di carattere unico, come la Sacra di San Michele, la precettoria di Sant'Antonio di Ranverso, la cattedrale di San Giusto di Susa, l'abbazia della Novalesa, insieme ad una rete fitta di edifici religiosi, civili e militari di pari interesse, "offrono le dimensioni di un programma globale, per la difesa e la valorizzazione di un patrimonio artistico singolare" (Griseri, p. 17)

L'individuazione della valle di Susa come sistema culturale complesso, somma di sottosistemi antichi e moderni (Santagata, p. 25), è considerata la chiave di svolta per il rilancio turistico e culturale della Valle. Tra questi sottoinsiemi, alcuni indicati dalla storiografia e altri strutturati nella presente ricerca, sono stati evidenziati: il sistema della cultura religiosa, della cultura materiale, del turismo alpino, dello sport, delle fortificazioni militari dall'età medievale a quella contemporanea, della cultura alpina occitana, il sistema museale diffuso, industriale della bassa Valle. Naturalmente ogni sottosistema individuato è strettamente legato agli altri, in molti casi si sovrappongono e si intrecciano per cronologie e luoghi. Questa unione crea il forte potenziale culturale e turistico della Valle, rafforzando l'identità comune e diventando attrazione di risorse di sviluppo di nuove azioni creative. Ogni sistema contribuisce a formare il circuito culturale della valle di Susa.

Dalla struttura dei sistemi culturali sono stati estrapolati e definiti alcuni itinerari tematici, cercando di sottolineare la valenza storica di ogni percorso attraverso la verifica dell'accessibilità dei beni che ne compongono il tracciato. Ogni itinerario individuato si articola in una scheda di presentazione nella quale si evidenziano e si rintracciano le principali istanze storiche, a cui seguono delle tabelle che racchiudono i beni culturali determinati e la loro collocazione comunale.

Le caratteristiche morfologiche del territorio della valle di Susa preso in esame, e la rete delle infrastrutture antiche e moderne presenti, determinano il tracciato di questi itinerari che spesso si intrecciano, sovrapponendosi in alcune parti. L'analisi storica ha individuato alcuni percorsi di antica formazione (romana e medievale) ormai storicizzati che ricalcano gli antichi assi viari e sentieri intervallivi e trasvallivi. A questi percorsi storici, la via francigena, il sentiero dei Franchi, il sentiero balcone o dei celti, la via dei Principi (legati all'evento della traslazione delle salme sabaude), la strada Reale, si sono affiancati degli itinerari tematici, legati a testimonianze ascrivibili ad un periodo storico e artistico, quali l'itinerario archeologico, quello sul romanico, o a specifiche tipologie come il sistema delle fortificazioni moderne e contemporanee e delle torri e i castelli medievali.

Il sistema di restituzione digitale

Per facilitare la lettura del tracciato degli itinerari sono state definite delle carte tematiche dei percorsi elaborate con un sistema di georeferenziazione (GIS). Le 12 tavole del lavoro rappresentano 11 diversi itinerari storici, uno con due tracciati differenti, ognuno dei quali identificati da elementi caratterizzanti il percorso: Via Francigena, Sentiero dei Franchi, Sentiero Balcone o Sentiero dei Celti, Via dei Principi, La Strada Reale, Romanico, Celti e Romani in Valle di Susa, Sistema delle Chiuse, Paesaggi del Potere: torri e castelli in età medievale e moderna, Fortificazioni militari in età contemporanea, Luoghi della Memoria (Memoria delle Alpi)

La restituzione cartografica è stata eseguita mediante tecnologia GIS, che ha permesso la georeferenziazione dei punti di interesse (beni culturali, storici e ambientali) identificati nella ricerca, legati ad ognuno degli itinerari storici e percorsi culturali della Valle di Susa.

Un'attenzione particolare è stata rivolta alla restituzione grafica della tavola *Luoghi della Memoria*, legata ai protagonisti degli eventi bellici della II guerra mondiale e della Resistenza. Il percorso con il suo forte valore storico ha costituito il caso studio sul quale è stata attuata una sperimentazione informatica, attraverso l'associazione tra informazioni puramente territoriali e altre storiche per mezzo di un'infografica con animazione in Adobe Flash. Il risultato dell'operazione è una mappa animata che associa ad ogni punto di interesse una breve spiegazione sul sito e una visualizzazione più dettagliata del territorio. La restituzione digitale e cartografica del percorso costituisce quindi un caso esemplificativo di come si potrebbe operare per tutti gli itinerari proposti e per altri eventualmente individuati. Le schede possono raccogliere informazioni aggiornate in tempo reale sulle condizioni di accessibilità del bene, quali eventuali orari di apertura, biglietto di ingresso e prenotazione, accessibilità libera o vincolata a particolari condizioni fisiche e climatiche e tutte quelle altre indicazioni che possono facilitare la visita del turista.

5 Accoglienza

L'Accoglienza è intesa sia come la dotazione di strutture ricettive alberghiere ed extra - alberghiere, sia come insieme degli aspetti metodologici e di formazione degli operatori: in altre parole sono stati distinti i fattori immateriali e sociali, che fanno capo alla cultura dell'accoglienza, e quelli che riguardano principalmente le caratteristiche fisiche delle strutture ricettive. Entrambi i fattori determinano, agendo in concomitanza, la qualità e l'efficienza del sistema dell'accoglienza.

5.1 La cultura dell'Accoglienza: la valutazione attraverso il metodo del Mystery Client

I metodi di analisi basati sul “mystery client” hanno lo scopo di misurare la qualità del servizio, attraverso l’osservazione e la rilevazione diretta di disfunzioni e problemi. Operativamente la metodologia si basa sulla prassi generica di far interagire con la struttura da valutare una persona (reale o virtuale), che si comporta come un utente “fedele” e può essere dipendente o esterna all’azienda, attraverso una visita e/o l'utilizzo di un servizio in incognito. La sperimentazione per il caso della Valle di Susa appare come una ulteriore declinazione applicativa, con alcuni aspetti innovativi, di una metodologia consolidata ed affidabile.

La griglia di valutazione e i profili dei clienti misteriosi

La valutazione della cultura dell'accoglienza, attraverso un'applicazione della metodologia del mystery client, è stata svolta attraverso strumenti virtuali (e-mail) simulando, casi reali di turisti che esprimevano un primo interesse per il territorio e per un'ipotetica vacanza invernale. Si è cercato di valutare la cultura dell'accoglienza considerandola essenzialmente in termini di capacità:

1. prendersi cura delle aspettative e dei bisogni del turista;
2. fornire informazioni sul territorio;
3. fornire informazioni sulla modalità possibili di mobilità sul territorio.

Un ulteriore ambito di analisi è la capacità dei differenti attori locali di fare sistema: sia superando le divisioni di collocazione geografica (alta e bassa valle) e di appartenenza a particolari categorie (Iat, ricettività, ristorazione, beni culturali). Si è scelto di operare per il raggiungimento degli obiettivi dell'esperimento attingendo contatti da fonti eterogenee e simulando bisogni turistici differenziati.

Si è quindi proceduto:

1. caratterizzando tre profili di possibili turisti (differenziati per paese di origine, composizione del gruppo di viaggio e motivazioni di visita);
2. selezionando un numero significativo di indirizzi e-mail di operatori locali, eterogenei per collocazione geografica e settore di competenza;
3. inviando tre differenti e-mail secondo una segmentazione del campione di attori locali tale da raggiungere una significativa rappresentatività anche dei sotto-campioni così generati;
4. creando un data base di raccolta dei dati;
5. elaborando i dati raccolti secondo la griglia precedentemente descritta.

La caratterizzazione dei tre profili di possibili turisti è stata fatta tenendo conto dei dati circa il fenomeno turistico della Valle di Susa. In particolare si è cercato di rappresentare le differenze e le peculiarità dei visitatori che attualmente visitano il territorio in oggetto. Inoltre sono state inserite alcune caratteristiche mirate a verificare la capacità degli attori locali di rispondere a richieste che esulano l'attuale offerta turistica della Valle.

I tre profili immaginari creati corrispondono a:

1. turista italiano, indifferentemente interessato a sport invernali e a beni culturali e curioso sullo svolgimento di eventi particolari;
2. gruppo di giovani turisti francesi, interessati agli sport invernali e ai monumenti da visitare in valle;
3. coppia inglese con figli, in cui la moglie non pratica sport invernali.

Tutti gli ipotetici turisti hanno esplicitamente richiesto informazioni circa l'accessibilità interna ed esterna della destinazione turistica e in particolare sull'efficienza e sulla funzionalità dei mezzi pubblici.

L'esperimento ha fornito alcuni risultati utili alla comprensione, ma soprattutto alla valutazione, del "sistema di prima accoglienza" della Valle di Susa. I dati ottenuti, seppur parziali e non totalmente esaustivi dell'intera realtà turistica locale, possono essere d'aiuto per definire politiche di miglioramento efficienti. Se per un verso emergono alcuni elementi di efficienza, come per esempio il tempismo di molte risposte (circa l'80% delle risposte avviene nell'arco di tre giorni solari), appare utile evidenziare alcune carenze riscontrate durante la valutazione. In particolare:

1. bassa percentuale di risposte ricevute (circa il 20%). Ciò significa che solo un operatore su cinque ha risposto ai nostri "pseudo turisti";
2. chiara difficoltà linguistica emersa interrogando gli operatori locali. Difficoltà non conciliabile con le esigenze di competizione con altre destinazioni turistiche internazionali;
3. numero troppo elevato di e-mail che hanno generato errori di ricezione, ovvero un sintomo di cattiva gestione e manutenzione dei canali comunicativi da parte degli attori locali;
4. non tutti gli IAT, enti territoriali vocati per statuto all'accogliere e al fornire informazioni ai turisti, abbiano risposto ai nostri "pseudo-turisti";
5. totale disinteresse da parte degli attori non istituzionali per quanto riguarda l'accoglienza turistica (per esempio parchi, musei e monumenti) nel partecipare ad un sistema turistico integrato accogliente e benevolo verso il turista;
6. insufficiente performance in termini di conoscenza trasmessa in informazioni turistiche e in indicazioni di accessibilità;
7. bassa percentuale di consigli su siti extra-valle che denota una bassa capacità-volontà di fare sistema con l'intero contesto territoriale regionale.

Emerge, dunque, non solo la distanza dall'obiettivo di essere un sistema turistico accogliente, capace di innescare "l'effetto sorriso", ma anche alcuni gap e mancanze basilari come per esempio una visione strategica e lungimirante nel tema dell'accoglienza turistica.

6 Informazione

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 specifiche individuate. Anche in questo caso le strategie si muovono attraverso le tre scale d'azione: gestione della domanda (informazioni fornite nella scelta della destinazione attraverso siti internet, guide turistiche, ecc.), gestione della destinazione (orientamento ed esplorazione dell'area influenzata dall'efficienza/efficacia degli operatori locali quali ProLoco e IAT, dal materiale informativo disponibile, dalla cartellonistica/segnaletica, ecc) e gestione del sito (materiale informativo, pannelli descrittivi relativi a singoli attrattori).

6.1 Analisi sitografiche

Questa analisi tratta l'informazione al livello della domanda analizzando i siti internet degli attori locali pubblici e privati, riguardanti la Valle di Susa, attraverso l'identificazione di parametri caratterizzanti i siti efficienti.

A fronte dell'ampio territorio protagonista della ricerca di webmetrica per la Valle di Susa e la vasta presenza, rilevata su internet, di siti legati a vario titolo al territorio, la scelta è stata di variare i parametri della ricerca e parte della metodologia di analisi rispetto ai casi di Venaria Reale e del Lago d'Orta. La valutazione si è basata sulla presenza sul web dei siti legati alla promozione turistica della Valle e la loro maggiore o minore accessibilità in termini di posizionamento sui principali motori di ricerca italiani e stranieri.

La ricerca è partita dall'idea di immedesimarsi nelle scelte di un possibile turista che si rivolge allo strumento web per pianificare e organizzare la propria vacanza. Quali sono le informazioni che raggiunge su internet? Sono utili e sufficienti per organizzare la vacanza in Valle di Susa?

Per rispondere a queste domande l'analisi ha utilizzato come strumenti i principali motori di ricerca italiani ed europei, effettuando ricerche con specifiche parole chiave. Tra ottobre e dicembre 2009, è stata eseguita una ricerca su Google.it, Yahoo.it, Bing.it, Bing.com, utilizzando dieci keywords individuate come migliori rappresentanti del territorio e degli attrattori turistici, naturali e culturali. I dati ottenuti sono stati depurati dalle pagine che non contenevano informazioni turisticamente utili o significative, indipendentemente dalla natura del sito, dallo scopo editoriale o dal target di riferimento. Si è altresì deciso di considerare le prime tre pagine di risultati apparsi, vista la notevole frammentazione dei siti turistici e il loro posizionamento anche in pagine successive alle prime, dando comunque una preferenza ai risultati emersi nella prima, in quanto è noto che le pagine successive alla prima sono meno utilizzate dai fruitori di internet.

Un'ulteriore specifica nell'analisi dei siti è stata concentrata sui siti istituzionali, quali i siti delle Comunità Montane, dei Comuni, delle Aziende di Promozione Turistica e della Regione Piemonte e sui siti ufficiali dei singoli attrattori culturali e naturali. Sono stati isolati dagli altri portali web sulla base della posizione ottenuta del loro valore assoluto, per verificarne il singolo posizionamento.

I turisti interessati ad una vacanza in Valle di Susa hanno ottimi strumenti di ricerca in alcuni siti, in particolare in quelli ufficiali dei singoli attrattori che riescono a posizionarsi nelle prime pagine dei principali motori di ricerca e in quelli istituzionali delle due comunità montane con parole chiave in italiano. Meno precisa risulta l'informazione relativa alla Valle di Susa in generale, che costituisce il primo approccio alla ricerca su internet per l'area. Le informazioni reperibili nei motori di ricerca italiani e stranieri (ma con parola chiave in italiano) sono incomplete e non sufficienti per poter ricevere le indicazioni necessarie per organizzare una vacanza in Valle.

6.2 Analisi del sistema della cartellonistica turistica

La segnaletica verticale rappresenta spesso il primo elemento di interazione strada-utente. Una segnaletica corretta costituisce infatti non solo un importante strumento di relazione e di comunicazione ma può diventare un punto di forza per lo sviluppo delle attività turistiche.

Nel territorio della Valle di Susa il problema principale riguardante la viabilità è costituito dalla compresenza delle due grandi direttrici di traffico internazionale: la strada ferrata e l'Autostrada A32. Queste infrastrutture, progettate in modo da non interferire tra di loro, hanno comportato una sensibile turbativa della Valle, delle sue abitudini, dei suoi transiti interni, della continuità dei suoli agricoli.

La segnaletica stradale riveste un ruolo fondamentale anche per il turista perché ha il compito di chiarire e razionalizzare i percorsi, offrire alternative e, in generale, orientare efficacemente il percorso turistico. Di più, nel nostro caso, essa rappresenta il primo e più immediato mezzo di diffusione delle caratteristiche attrattive della zona rivolto al gigantesco traffico di passaggio che essa sopporta.

Per comprendere il sistema della segnaletica turistica è stata dunque intrapresa una ricerca volta al rilevamento diretto sul territorio della Valle di Susa.

Attraverso il rilevamento e l'analisi critica e descrittiva dei dati è stato possibile effettuare una valutazione complessiva della situazione della segnaletica nell'ambito preso in esame con l'obiettivo finale di individuarne i punti di forza e di debolezza.

Per l'analisi del sistema della segnaletica è stato realizzato un censimento con una campagna di rilievo diretto sul territorio. Attraverso una successiva georeferenziazione in ambiente GIS di ogni singolo cartello e delle caratteristiche ad esso associate si sono poi create delle mappe

tematiche in grado di fornire utili spunti ed indicazioni circa lacune, carenze e problemi del sistema segnaletico. Le fasi dell'analisi sono:

- definizione dell'ambito territoriale di indagine e degli attrattori toponimi;
- rilievo diretto della cartellonistica "on the road";
- progettazione della tabella dati per l'organizzazione dei dati acquisiti.
- estrazione dei frame corrispondenti ai cartelli di interesse e georeferenziazione in ambiente GIS dei dati acquisiti.
- elaborazione dei dati ed estrapolazione in rappresentazioni grafiche.
- identificazione dei criteri di analisi delle mappe e successiva analisi.

In totale sono stati censiti 637 cartelli e classificati secondo il testo, il comune e la provincia di appartenenza, l'esatta collocazione sul tracciato stradale, la visibilità, la tipologia di attrattore segnalato, la direzione indicata.

L'analisi descrittiva e critica dei dati evidenzia alcuni punti focali della situazione della cartellonistica in Valle di Susa. Il territorio presenta un forte carico di infrastrutture, nel quale sono presenti non solo la componente turistica ma anche una forte componente di mobilità commerciale, in particolare per il centro di Susa, la cui economia si è sempre retta sulla presenza delle vie di transito. L'analisi ha riscontrato per Susa una modesta parte di cartelli dedicati al centro storico rispetto agli altri tipi di indicazioni su di un totale piuttosto consistente se si considerano entrambe le direzioni.

Per quanto riguarda gli altri attrattori culturali la situazione è piuttosto disomogenea, infatti mentre la Sacra di San Michele risulta essere segnalata in maniera organica, ciò non risulta per la Certosa di Montebenedetto, bene meno conosciuto ma tra i più significativi della Valle e di notevole prestigio per il Parco Orsiera Rocciavré che la comprende nei propri confini.

Le criticità maggiori sono tuttavia state riscontrate per ciò che concerne la segnaletica relativa ai tre parchi naturali presi in considerazione. In questi tre casi risulta infatti evidente l'importanza maggiore rivestita dal comune di riferimento rispetto al bene.

Nell'idea di destagionalizzare e diversificare i flussi turistici nella Valle sarebbe quindi opportuno proporre una adeguata segnaletica sulla viabilità in entrambi i sensi di marcia in particolar modo implementando quella rivolta alla bassa Valle partendo dalle mete montane a vocazione ormai unicamente sportiva con l'obiettivo di estendere e omogeneizzare la distribuzione delle presenze e frenare lo svuotamento del "contenuto turistico" della Valle provocato dalla progressiva invadenza del transito, sempre più "veloce" e quindi, sempre meno attento e coinvolto dall'offerta ambientale, culturale e, in genere, dalle sue "tipicità".

7 ACCESSIBILITA'

Il termine accessibilità viene inteso come capacità di “accedere” ad una determinata destinazione, o in altre parole, come facilità con cui questa può essere raggiunta dagli utenti che viaggiano sulla rete di trasporto. Per il turismo l'accessibilità ad una località è un elemento molto importante poiché incide sull'attrattività e quindi sulla competitività di quel territorio.

Le metodologie di analisi si suddividono in accessibilità esterna che si riferisce alla facilità di raggiungere una località turistica attraverso le reti dei trasporti nazionali ed internazionali, e accessibilità interna che si riferisce alla facilità di spostamento all'interno della località o del sistema turistico di destinazione per raggiungere le attrazioni ed i prodotti secondari.

È interessante sottolineare che l'accessibilità esterna è generalmente riferita ad un viaggio effettuato per raggiungere una destinazione e può essere considerata slegata, sebbene con una certa forzatura, dall'esperienza turistica, quella interna risulta parte integrante dell'esperienza del visitatore e contribuisce alla percezione della qualità della visita. Per questa ragione, si può assumere che l'accessibilità esterna sia determinata in buona parte da indicatori quali il tempo di viaggio e la distanza percorsa, mentre per gli spostamenti interni sia importante considerare anche altri fattori quali i costi di viaggio, la frequenza dei collegamenti, il comfort o ancora l'esistenza di indicazioni dei servizi di trasporto pubblico.

È stato scelto di non calcolare un indice di accessibilità globale, ritenuto poco significativo, ma di impiegare più indicatori, semplici e disaggregati, riconducibili quanto più possibile all'esperienza del turista e, soprattutto, facili da comunicare agli operatori turistici ed ai decisori ed infine misurabili al fine di valutarne la variazione in relazione agli interventi adottati.

7.1 Analisi dell'accessibilità esterna

L'accessibilità esterna si riferisce, in generale, alla facilità di raggiungere una località turistica utilizzando le reti dei trasporti nazionali ed internazionali provenendo da una qualsiasi origine; essa dipende dal sistema dei trasporti inteso sia in termini di infrastrutture sia di servizi offerti su scala locale e su scala sovra-locale.

Le analisi di accessibilità sono state eseguite distinguendo tra:

- accessibilità ai “grandi nodi” delle reti dei trasporti (nodi/svincoli autostradali, stazioni ferroviarie, aeroporti);
- accessibilità dell'area di studio dai “grandi nodi” sopra individuati.

L'area di studio è rappresentata, ai fini delle analisi, da alcuni “Comuni porta” che rappresentano i punti di accesso al sistema turistico in esame e vengono individuati in base alle loro caratteristiche di attrattività (maggior numero di presenze turistiche rilevate) e di localizzazione geografica come “base” per gli spostamenti dei turisti all'interno dell'area circostante. Nel caso della Val di Susa sono stati selezionati, procedendo da est verso ovest, i

“Comuni porta” di Avigliana, Susa e Oulx e come “grandi nodi” delle reti dei trasporti 10 svincoli autostradali, 5 stazioni ferroviarie e 5 aeroporti individuati sulla base della loro vicinanza ai Comuni porta.

Il grado di accessibilità ai grandi nodi delle reti dei trasporti da parte delle origini dei viaggi, che possono essere localizzate in un qualsiasi punto esterno all’area di studio (in ambito nazionale o internazionale), è stato identificato con il servizio offerto in tali nodi. In particolare, per le *stazioni ferroviarie* è stato rilevato, il numero di treni (o di autobus sostitutivi) ivi destinati distinguendo tra: relazioni internazionali; relazioni a lunga percorrenza; altre relazioni (principali, locali e metropolitane). Per gli *aeroporti* è stato rilevato il numero di collegamenti disponibili verso qualsiasi destinazione, distinguendo tra collegamenti intercontinentali, internazionali, nazionali. Sono stati esclusi in questa fase, gli *svincoli autostradali* dal momento che permettono l’accesso ad una infrastruttura a rete e non ad un servizio di trasporto (caratterizzato, ad esempio, da frequenze e orari), per cui non è possibile individuare alcun indicatore sintetico dell’entità dell’offerta di servizio.

Successivamente, partendo dai tre “Comuni porta”, sono stati determinati, i percorsi a tempo minimo che conducono, con trasporto privato e pubblico, verso i principali nodi di distribuzione individuati in precedenza e, con riferimento ad essi, è stata valutata l’efficacia dei collegamenti. In particolare gli attributi rilevati sono: distanza e tempo di viaggio per il trasporto privato; numero di servizi giornalieri diretti o con trasbordo, distanza, tempo di viaggio, numero e tipologia di mezzi da utilizzare in 6 fasce orarie differenti per il trasporto pubblico. L’area di studio della Val di Susa appare ben collegata alla rete autostradale, attraverso svincoli posizionati in modo strategico in prossimità di alcuni dei Comuni che generano maggiore mobilità turistica; inoltre è attraversata dalla linea ferroviaria Torino-Bardonecchia-Modane, che può assolvere efficacemente alla funzione di dorsale di distribuzione dei flussi in arrivo dalle stazioni citate. Vi sono però dei Comuni, sia in Bassa che in Alta Valle che non dispongono di una stazione e che sono collegati alla più vicina stazione ferroviaria solo da servizi su gomma poco frequenti. L’unico aeroporto che offre un rilevante numero di collegamenti dall’Europa e dall’Italia è Torino Caselle, che è anche il più vicino all’area di studio (per motivi di distanza è stato trattato separatamente l’aeroporto di Malpensa), tuttavia i collegamenti tra Caselle e la Valle con il trasporto pubblico risultano complessi: non esistono servizi diretti, ma è necessario passare da Torino ed effettuare più trasbordi.

7.2 Analisi dell’accessibilità interna

L’accessibilità interna si riferisce alla facilità di spostamento all’interno di un sistema territoriale meta di turismo per raggiungere le attrazioni principali e le località secondarie. Il

suo grado dipende dal sistema dei trasporti (privato e pubblico), in termini di infrastrutture e servizio offerto, e dalle politiche di gestione della domanda adottate dalle Amministrazioni locali oltre che dalla presenza di sistemi informativi a supporto del turista.

La metodologia adottata per la misura dell'accessibilità interna è stata articolata secondo la seguente struttura:

- definizione delle zone di origine e delle zone di destinazione (OD) degli spostamenti;
- scelta dei centroidi per le origini e destinazioni di ciascuna zona;
- individuazione dei percorsi possibili tra le origini e destinazioni;
- definizione degli indicatori di accessibilità rilevanti;
- calcolo, rappresentazione e analisi degli indicatori.

Le zone di origine e di destinazione degli spostamenti in ambito locale sono state identificate con le località che rappresentano le principali attrazioni del sistema territoriale in esame o ancora con i luoghi che registrano il maggior numero di presenze turistiche o che offrono maggiori possibilità di pernottamento. Nel caso specifico della Valle di Susa, dal momento che il numero di attrazioni turistiche selezionate per l'analisi è limitato, si è scelto di identificare tali zone con gli 11 Comuni sede degli attrattori naturali e culturali identificati.

Per ogni zona è necessario quindi selezionare un centroide, luogo ideale definito per consentire la determinazione dei percorsi di collegamento tra le diverse aree del sistema turistico in esame; per queste analisi esso coincide con un punto geograficamente individuabile sul territorio (nodi di accesso alla zona attraverso le reti di trasporto o anche luoghi che offrono opportunità o attrazioni ai visitatori). In particolare per la Val di Susa, dal momento che ogni zona scelta include un unico attrattore, si è deciso di individuare i centroidi in corrispondenza di una piazza, un parcheggio o una strada strategici per l'accesso al bene preso in esame.

Dopo aver definito i punti di origine e destinazione dello spostamento è necessario individuare i percorsi che collegano i centroidi. A seconda della modalità di trasporto utilizzata dal turista può cambiare anche la tipologia di itinerario seguito, si è pertanto scelto di suddividere l'analisi per modo di trasporto, determinando gli indicatori più significativi a seconda del mezzo considerato. Nel caso specifico della Val di Susa i modi analizzati sono: trasporto privato e taxi; trasporto pubblico, ulteriormente suddiviso in trasporto pubblico su gomma, su ferro e trasporto combinato (combinazioni di mezzi pubblici diversi).

Gli indicatori selezionati riguardano, oltre ai fattori classicamente utilizzati per valutare l'accessibilità di una destinazione, quali ad esempio il tempo di viaggio, la distanza o la disponibilità di collegamenti di trasporto pubblico, altri elementi rilevanti che contribuiscono alla percezione della qualità del viaggio e del sistema dei trasporti e quindi alla stima dell'accessibilità soprattutto per i turisti. Per esempio, per la modalità di trasporto privata, sono stati valutati la distanza ed il tempo degli spostamenti tra ciascuna coppia OD, ma anche

la presenza di zone a traffico limitato, il numero di posti auto liberi o a pagamento ed il loro costo medio orario nei Comuni di origine e destinazione. Relativamente al trasporto pubblico sono stati raccolti dati sulla durata delle corse e sulla loro frequenza (in giorni feriali e festivi ed in 6 differenti fasce orarie lungo l'arco della giornata - inizio servizio-9:00; 9:00-12:00; 12:00-15:00; 15.00-17.00; 17:00-20:00; 20:00-fine servizio -), così come sul numero di trasbordi, i costi delle corse, le distanze ed i tempi di percorrenza a piedi tra le fermate/stazioni ed i centroidi, l'esistenza di parcheggi di interscambio, la presenza di paline, pensiline ed orari alle fermate del trasporto su gomma e di biglietteria ed orari in stazione. Le informazioni sono state raccolte sulla base della documentazione disponibile (orari, indagini, siti web) o tramite sopralluoghi e colloqui con le amministrazioni locali.

8 Linee Guida

Le linee guida elaborate, ed in parte esposte di seguito, riprendono le *funzioni generatrici del valore* riportate all'interno del Piano Strategico Regionale per il Turismo con particolare riferimento alle **tematiche specifiche** del *visitor management*: accessibilità, accoglienza e informazione. Le proposte operative ai quali si è giunti, attraverso analisi condotte con metodologie dedicate, si identificano, da un lato in operazioni a medio - lungo termine per raggiungere determinati obiettivi (*strategie*) e dall'altro in attività puntuali volte a rendere operativo l'obiettivo prefissato (*azioni*).

Le linee guida sono così state suddivise in quattro parti ognuna relativa ad una tematica specifica: Trasversalità, Accoglienza, Informazione, Accessibilità. Nel particolare per ogni tematica si sono analizzati: lo stato di fatto (comprensivo della metodologia di analisi utilizzata e dei risultati/problematiche emerse), le proposte di intervento suddivise in linee guida (relativamente ai dati emersi attraverso le metodologie applicate), strategie ed azioni ed infine gli strumenti finanziari intercettabili per la realizzazione delle azioni.

Le linee guida sono al momento al vaglio dei *decision makers* e dei tecnici, nonché degli attori territoriali.

9 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
- Bottero M. (a cura di)(2007), *Monitoraggio territoriale ex post delle Olimpiadi di Torino 2006*, Celid, Torino

- Cagliano R., Capello R., Spairani A. (2001), *Il benchmarking dei sistemi territoriali. Best practices territoriali e gestionali nelle aree liguri di piccola impresa*, Franco Angeli, Milano
- 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*
- Santagata W., *Sistemi culturali e sviluppo locale*, in *Valle di Susa. Tesori d'arte*, Torino 2005
- 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. (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*
- 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 Politecnico di Torino together with SiTI, in agreement with the Piedmont Region, has chosen is the application of one of the tourism management theories already developed in anglo-saxon countries named *visitor management*, which combines three requirements of tourism policies: Accessibility, Hospitality and Information and crossing all the information deliver the status quo of one place. 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. We have to stress that this study represents the first application in Italy of the visitor management. 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. In this paper we illustrate the case study of 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.

The framework of the case study is divided into seven volumes, including the theory and the best practice. The second volume deals with spatial analysis (socio economic, planning tools existing, the list of projects in this area, a place of tourist attraction). The third volume deals with the analysis across the three main themes: analysis of the demand with direct approach, benchmarking analysis, and the historical analysis of cultural attractors and itineraries. The fourth volume is mainly on the host culture (intangible) with the "mystery client" analysis. The fifth volume is the information in the extended sense it is: the analysis of web sites and analysis of tourist road signs. The sixth volume deals with the internal and external accessibility with a new method devised by experienced sites. The last volume suggests some guidelines in order to share them with policy makers.