



EDIZIONI MERCURIO

Cesare Emanuel è professore ordinario di Geografia Economico-Politica presso il Dipartimento di Studi per l'Impresa ed il Territorio - Università degli Studi del Piemonte Orientale. La sua attività di ricerca riguarda lo sviluppo urbano e territoriale del terziario, l'organizzazione reticolare dei sistemi metropolitani e regionali, la contro-urbanizzazione, le trasformazioni dell'apparato produttivo, la pianificazione urbanistica e territoriale a scala locale e regionale, le politiche del turismo e i piani strategici.

Stefania Cerutti è ricercatore di Geografia Economico-Politica presso il Dipartimento di Studi per l'Impresa ed il Territorio - Università degli Studi del Piemonte Orientale. La sua attività di ricerca riguarda lo sviluppo urbano e territoriale, i patrimoni culturali, le politiche e i progetti di valorizzazione turistica e ambientale, il project management.

Maria Elena Rossi è professore a contratto presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi del Piemonte Orientale. Ha avviato la sua attività professionale in ambito turistico nei Paesi Bassi, lavorando presso alcuni operatori incoming. Dal 1997 è Consulente degli Assessorati al Turismo della Città di Torino e della Regione Piemonte. Dal 2008 è Direttore Generale di Sviluppo Piemonte Turismo.

PROGETTARE IL CAMBIAMENTO FILIERE PROGRAMMATICHE E INIZIATIVE DI SVILUPPO TURISTICO IN PIEMONTE

PROGETTARE IL CAMBIAMENTO

FILIERE PROGRAMMATICHE E INIZIATIVE DI SVILUPPO TURISTICO IN PIEMONTE

Cesare Emanuel, Stefania Cerutti, Maria Elena Rossi



ISSN 1722-1951

ISBN 978-88-95522-72-2




9 788895 522722

€ 25,00

PROGETTARE IL CAMBIAMENTO

ANALISI, SCENARI E STRATEGIE PER IL QUADRANTE TERRITORIALE DEL NORD-EST PIEMONTESE

**Cesare Emanuel
Stefania Cerutti**

 *I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento totale o parziale con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche) sono riservati per tutti i Paesi.*

Copyright © 2010 Edizioni Mercurio Immobiliare Leonardo s.c.r.l.
Sede operativa: P.zza D'Angennes, 8 - 13100 Vercelli
Sede amministrativa: via G. Mazzini, 2 - 27029 Vigevano (PV)

ISBN 978-88-95522-57-9

Indice

Presentazione	9
Indice	
1. Il Piano Strategico Regionale per il Turismo di Cesare Emanuel	
1.1 Premessa	
1.2 Le motivazioni del Piano Strategico per il Turismo	13
1.2.1 <i>Le motivazioni generali</i>	
1.2.2 <i>Le motivazioni regionali</i>	13
1.3 Il quadro diagnostico del turismo regionale	21
1.3.1 <i>Oltre l'evento olimpico: la "svolta" nei processi percettivi e della valutazione delle potenzialità del turismo piemontese</i>	25
1.3.2 <i>Il posizionamento e i caratteri strutturali dell'economia e dell'organizzazione turistica regionale</i>	34
1.3.2.1 <i>Gli indicatori del dinamismo e/o del cambiamento turistico regionale</i>	
1.3.2.2 <i>Gli indicatori della staticità o dell'inerzia turistica</i>	37
1.3.2.3 <i>Gli indicatori delle potenzialità del patrimonio regionale</i>	37
1.3.3 <i>I sistemi turistici territoriali: i profili localizzati dell'offerta e dei flussi</i>	37
1.3.4 <i>Le prospettive di mercato e le caratteristiche dei prodotti turistici regionali</i>	44
1.3.4.1 <i>La valutazione dell'offerta e le prospettive di mercato del turismo piemontese</i>	45
1.3.4.2 <i>Le ragioni per riconoscere il Piemonte come meta o approdo turistico</i>	51
1.3.5 <i>Le iniziative perseguibili per la valorizzazione dei prodotti e delle destinazioni turistiche regionali</i>	51
1.3.6 <i>Dai suggerimenti degli specialisti ai riscontri condivisi: i prodotti turistici riconosciuti dagli operatori locali</i>	57
1.3.7 <i>La valutazione del livello di maturità dei prodotti turistici</i>	62
1.4 La strategia regionale per lo sviluppo e il sostegno del turismo	66
1.4.1 <i>Gli scenari strategici di riferimento</i>	68
1.4.2 <i>Le componenti della strategia regionale</i>	71
1.4.2.1 <i>L'asse strategico della valorizzazione e dell'incentivazione dei prodotti trainanti</i>	72
1.4.2.2 <i>L'asse strategico della differenziazione dei prodotti sulla base della maturità e del successo commerciale acquisito</i>	80
1.4.3 <i>La classificazione e la territorializzazione dei prodotti immediatamente vendibili e con potenziali</i>	84
1.4.4 <i>Le azioni obiettivo e le tipologie di intervento integrate</i>	84

- 1.4.5 Le declinazioni programmatiche e la titolarità delle iniziative*
- 1.5 Le iniziative a regia regionale per la promozione dell'offerta turistica sui mercati nazionali ed esteri e per lo sviluppo dei "progetti strategici"
- 1.5.1 La promozione turistica sui mercati nazionali ed esteri*
- 1.5.2 I Progetti Strategici del Documento Unico di Programmazione*
- 1.5.3 Gli strumenti operativi per l'attivazione delle iniziative di promozione dell'offerta turistica sui mercati nazionali ed esteri*
- 1.6 Le iniziative a regia partecipata per lo sviluppo e la valorizzazione dei prodotti e dell'accoglienza turistica regionale
- 1.6.1 Gli strumenti per l'attivazione dei progetti e degli interventi di valorizzazione dei prodotti turistici*
- 1.6.2 Le tipologie di intervento prospettabili per l'allestimento dei progetti di valorizzazione dei prodotti turistici a regia partecipata*

2. La filiera programmatica del turismo regionale nel quadro strategico-operativo europeo e nazionale di Stefania Cerutti

- 2.1 Introduzione
- 2.2 Il contributo del turismo alla crescita e alla competitività del sistema Europa
- 2.2.1 La forza del turismo europeo*
- 2.2.2 La Strategia e il Trattato di Lisbona*
- 2.3 Le linee di azione comunitarie per la definizione di una politica regionale europea per il turismo*
- 2.4 La politica e la programmazione regionale europea 2007-2013: gli strumenti finanziari a sostegno del turismo*
- 2.5 Spazi europei di cooperazione: la dimensione territoriale della progettualità turistica*
- 2.6 Dall'Europa all'Italia: il turismo nelle linee strategiche della programmazione nazionale*
- 2.7 Il ruolo del turismo nella filiera programmatica della Regione Piemonte*
- 2.8 Il Piano Strategico Regionale per il Turismo della Regione Piemonte nel contesto programmatico europeo, nazionale e regionale*

Bibliografia e sitografia

3. Le iniziative a regia regionale per lo sviluppo e la promozione dei prodotti turistici sui mercati nazionali ed esteri di Maria Elena Rossi

- 3.1 Introduzione
- 3.2 Le ricerche di mercato, l'attività di allestimento di un cruscotto di indicatori, l'attività di monitoraggio
- 3.3 Il marketing diretto sui segmenti e sui prodotti turistici
 - 3.3.1 *Lo sviluppo e il posizionamento del brand turistico regionale*
 - 3.3.2 *La strategia di marketing sui prodotti trainanti*
 - 3.3.3 *Il sito web e le iniziative intraprese per intercettare la domanda disintermediata*
 - 3.3.4 *Il web marketing: sintesi delle azioni*
- 3.4 Il co-marketing e le iniziative business to business per lo sviluppo del turismo piemontese sui mercati internazionali
 - 3.4.1 *Le iniziative di co-marketing*
 - 3.4.2 *L'acquisizione del marchio Biteg per potenziare il posizionamento del turismo enogastronomico*
 - 3.4.3 *Le iniziative volte al miglioramento dell'accessibilità e la partnership con DB Autozug*
- 3.5 Lo sviluppo delle competenze del turismo e dei prodotti turistici
 - 3.5.1 *La Piemonte Tourism Academy*
 - 3.5.2 *Lo sviluppo del prodotto: la Meeting and Event Industry e il progetto pilota sul turismo del golf*
- 3.6 Alcuni risultati
 - Bibliografia e sitografia*

4. Le iniziative a regia partecipata per lo sviluppo e la valorizzazione dei prodotti e dell'accoglienza turistica regionale di Stefania Cerutti

- 4.1 Introduzione
- 4.2 I Programmi Territoriali Integrati nell'esperienza piemontese
- 4.3 Modalità di allestimento dei PTI e coalizioni territoriali
- 4.4 La valutazione delle iniziative e dei progetti a rilevanza turistica dei Programmi Territoriali Integrati: alcuni casi di studio
 - 4.4.1 *La selezione dei programmi integrati: una questione di metodo*
 - 4.4.2 *L'orientamento progettuale alla diversificazione dell'offerta turistica: il PTI del Verbano Cusio Ossola "Qualità in movimento"*
 - 4.4.3 *L'orientamento progettuale alla specializzazione turistica di un territorio: il PTI di Alba, Bra, Langhe, Roero*

“Programma di sviluppo per un territorio a vocazione agroalimentare e turistica”

4.4.4 *L’orientamento progettuale alla valorizzazione turistica del territorio: il PTI dell’Appennino e dell’Alto Monferrato, le energie, le acque e la natura.*

4.4.5 *L’orientamento progettuale all’integrazione turistica: il PTI di Biella “Laboratorio Tessile Biellese”*

Bibliografia e sitografia

5. Le iniziative a bando per lo sviluppo e il potenziamento dell’offerta, della qualità dell’accoglienza, dell’animazione e della promozione turistica di Maria Elena Rossi

5.1 Introduzione

5.2 Iniziative a bando per lo sviluppo e il potenziamento dell’offerta turistica e della qualità dell’accoglienza

5.2.1 *La Legge Regionale n. 18 del 1999 e s.m.i.*

5.2.2 *La Legge Regionale n. 4 del 2000 e s.m.i.*

5.2.3 *La Legge Regionale n.34 del 2006 e s.m.i.*

5.2.4 *La Legge Regionale n.2 del 2009 e s.m.i.*

5.2.5 *Il Piano di interventi “Piemonte... Sei a casa”*

5.3 Iniziative a bando di animazione e di promozione turistica del territorio

5.3.1 *La Legge Regionale n. 75 del 1996, art. 16*

5.3.2 *La Legge Regionale n. 75 del 1996, art. 17*

5.4 Conclusioni

Bibliografia e sitografia

PRESENTAZIONE

Questo volume raccoglie gli studi e le ricerche che un gruppo di lavoro, formato in prevalenza da geografi, ha compiuto nell'ambito di diverse convenzioni che l'Assessorato al Turismo e allo Sport della Regione Piemonte ha stipulato con il Dipartimento di Studi per l'Impresa e il Territorio (DipSit) dell'Università del Piemonte Orientale per consolidare i risultati positivi e il successo che il turismo piemontese ha ottenuto nel corso dell'ultimo decennio.

L'inusuale continuità della collaborazione, assicurata dai rinnovi delle convenzioni, ha permesso al gruppo di lavoro di intervenire nel merito delle iniziative e delle politiche regionali destinate alla valorizzazione e alla promozione turistica e dunque di partecipare, in maniera non episodica, sia all'allestimento degli atti di indirizzo e di orientamento del settore, sia alla organizzazione delle fasi attuative degli stessi procedimenti.

Questa esperienza pluriennale è inoltre coincisa con l'adozione, da parte dell'Amministrazione Regionale, dei criteri della programmazione condivisa e compartecipata "dal basso", raccomandati dalla Politica Regionale Europea 2007-13, i quali, come noto, ribaltano l'approccio impositivo, e di natura autoritativa, proprio delle procedure pregresse.

Nell'attività di ricerca e di collaborazione tecnica questo indirizzo ha imposto un forte riorientamento delle pratiche ed ha collocato prioritariamente al centro dell'attenzione e delle analisi, le attese, le valutazioni, gli interessi e i progetti degli operatori locali piuttosto che la ricerca dei dati statistici, la loro elaborazione e la loro interpretazione sotto l'egida della semplice metodologia deduttiva.

Soprattutto nelle fasi iniziali il gruppo di ricercatori si è pertanto dedicato a raccogliere e catalogare le informazioni e le riflessioni che sono maturate in più di 70 incontri ed assemblee pubbliche organizzate nei vari contesti regionali. Nacquero così diversi rapporti monografici i quali, più che rassegnare e documentare le componenti dell'offerta e del flusso dei visitatori, facevano emergere le potenzialità e i limiti dell'organizzazione turistica locale e dei prodotti veicolati, le percezioni e le valutazioni di mercato, il patrimonio di riferimento e il giudizio di valore ad esso attribuito, la varietà dei campi di interesse e di cimento degli attori, le progettualità auspicate o messe in campo, nonché le istanze collaborative e di raccordo tra queste iniziative e quelle proprie del livello regionale e/o sovraregionale.

Rispetto al percorso unidirezionale analisi-diagnosi-prognosi-intervento seguito dalla programmazione eterodiretta - ed in cui l'indagine geo-economica faceva dei suoi risultati il punto di partenza di un progetto unitario destinato a prefigurare un cambiamento organizzativo, talora assai ambizioso, ma di dubbia affermazione - l'orientamento compartecipato forniva invece alla dimensione analitica una gran massa di appunti, di indizi, di dati e di suggerimenti che si distribuivano in tutte le fasi del succitato percorso programmatico

e chiedeva a quest'ultima di validarli e di ricavare da essi elementi conoscitivi e di proposta adatti al loro impiego.

L'elaborazione si trasformava, così in un esercizio ricorsivo di sistematizzazione delle informazioni acquisite lungo il suddetto percorso, affinché fosse garantita la circolarità e la reversibilità dei passaggi, e in un parallelo processo di apprendimento e di valutazione, da cui scaturivano le indicazioni per definire e precisare la gamma delle potenzialità, delle inerzie e delle frizioni presenti nel sistema turistico regionale, gli obiettivi e le strategie perseguibili o comunque sottese alle iniziative proposte o auspiccate, nonché le categorie descrittive, quelle concettuali e le rappresentazioni capaci di definire i fenomeni di riferimento e di assicurare la coerenza e l'efficacia delle indicazioni progettuali selezionate. Detto in altre parole anche il geografo, o più in generale l'analista, attraverso la sua attività di indagine, di catalogazione e di restituzione a sintesi, si rendeva compositore e interprete del programma (di auto-organizzazione) che la collettività regionale intendeva darsi per raggiungere i risultati auspicati.

Per ottenere questi risultati era però indispensabile ricorrere a procedure e tecniche talora anche diverse da quelle proprie dei più tradizionali metodi analitici di riferimento quali sono quelle che si rapportano con la formulazione delle decisioni e delle strategie, con la definizione del prodotto turistico e con l'allestimento delle sue filiere, con il marketing e la promozione territoriale, con il management di progetto, ecc. Ciò forniva un indubbio arricchimento metodologico e delle conoscenze, permetteva la risoluzione di problemi fino a quel momento ritenuti estranei al campo operativo dell'analista, ed in particolare del geografo, agevolava la divulgazione dei risultati raggiunti nei circuiti dello scambio comunicativo e della costruzione del consenso e, quale contropartita finale, assai appagante, restituiva la rappresentazione di un "futuro desiderabile" capace di far leva non solo sull'esistente e sul manifesto, ma anche sul sistema delle relazioni soggiacenti, dei valori veicolati, dei patrimoni manifesti e latenti e delle possibilità iscritte nelle trame di questi elementi.

Il risultato finale di tutto il lavoro compiuto è ora costituito da una sequenza ordinata di analisi argomentative, di atti programmatici e di progetti che non solo obbedisce agli scopi istituzionali per cui sono stati prodotti, ma che sembra prefigurarsi anche come un insieme di descrizioni, di modelli operativi e di "buone pratiche" suscettibili di essere utilizzate nell'ambito della didattica universitaria e delle ricerche sullo sviluppo regionale del turismo. È in questa prospettiva che essi sono stati di seguito selezionati e sistematizzati sotto l'espressione di "filiere programmatiche e iniziative di sviluppo turistico in Piemonte" che dà anche il titolo a questo volume.

Nel primo capitolo viene così in larga misura ripreso il contenuto del Piano Strategico Regionale del Turismo (PSRT) giunto alla sua conclusione nel 2009. Di questo documento vengono qui proposte le motivazioni di partenza, i quadri diagnostici, gli obiettivi, le strategie e le indicazioni procedurali a cui possono riferirsi gli operatori istituzionali e privati nel redigere i propri piani e programmi di intervento.

Nel secondo capitolo vengono esaminate le indicazioni che fornisce l'Unione Europea (UE) ai partner nazionali, regionali e locali impegnati nello sviluppo delle politiche e delle iniziative destinate al turismo. Nel corso dei lavori è infatti emerso sempre più chiaramente come gli apporti di metodo e le valutazioni di settore, territoriali e per il sostegno finanziario forniti da questa istituzione, costituiscano un riferimento ineludibile sia per l'azione di indirizzo e di coordinamento regionale, sia per la definizione delle iniziative e dei progetti che maturano nei contesti locali.

Nel terzo capitolo vengono invece rassegnate le iniziative di sviluppo a regia regionale, ovvero quelle iniziative che nella divisione dei compiti tra gli innumerevoli attori che compongono la filiera turistica spettano in forma esclusiva alle direzioni regionali sulla base dell'interesse collettivo perseguito, della portata geografica degli interventi, dei costi di impianto e delle conseguenti necessità di coordinamento.

Nel quarto capitolo sono lette e interpretate le iniziative che si richiamano all'approccio partecipativo, o "dal basso", e che in larga misura in Piemonte si ritrovano nei Programmi Territoriali Integrati (PTI) redatti nell'ambito della programmazione comunitaria a partire dal 2007; a seguito di una classificazione di tali programmi sulla base del diverso orientamento progettuale prospettato, per quattro di essi viene compiuto un esame dettagliato con l'intento di focalizzare il loro obiettivo ed il loro percorso ideativo, la coalizione che si è formata per proporli e attuarli, nonché le iniziative che li caratterizzano ed i risultati attesi.

Nel quinto capitolo vengono invece esaminate le iniziative definite a bando che la Regione annualmente mette a disposizione delle comunità locali per favorire lo sviluppo di quelle attività che assicurano la valorizzazione diffusa delle specificità culturali e del costume, il rilancio di talune componenti dei prodotti turistici e/o il sostegno alla gestione e alla riproposizione "ordinaria" di queste ultime.

Cesare Emanuel

1. IL PIANO STRATEGICO REGIONALE PER IL TURISMO

DI *CESARE EMANUEL*

1.1 Premessa

Come noto, in buona parte dei contesti regionali nei primi anni di questo secolo sono maturate le condizioni, le conoscenze e le competenze istituzionali per proporre e gestire il superamento dei processi di crescita e di sviluppo basati sulla forza propulsiva dell'industria e dei suoi apparati produttivi. Anche in Piemonte il netto ridimensionamento della base manifatturiera, avvenuto negli anni '90 - unito alla riconversione sociale e territoriale degli impianti e delle sedi, al successo conseguito da innumerevoli e composite economie "di varietà" e al "riorientamento" dei flussi continentali e intercontinentali prodotto dagli interventi sui corridoi e sui nodi intermodali - ha suggerito ai centri di governo, ed in particolare all'Amministrazione Regionale, innumerevoli correzioni di rotta al modello di sviluppo dominante con un conseguente riverbero di queste indicazioni nelle pratiche e negli esercizi della programmazione.

In questa direzione, con un approccio assai poco celebrativo e con l'intento di sostenere l'innovazione territoriale nelle sue innumerevoli articolazioni operative, nel 2005 la Giunta Regionale proponeva di considerare il turismo come una leva dell'economia e dello sviluppo locale e al contempo di allestire un percorso programmatico, di natura partecipata e consensuale, volto a potenziare, valorizzare e riordinare l'organizzazione territoriale e istituzionale che finora aveva contrassegnato questo settore.

Gli studi, le analisi e gli incontri con gli operatori e le comunità professionali e locali svolti a partire da questa data hanno largamente confermato la fondatezza di questa scelta. Le stesse comunità, con l'intento di offrire un contributo propositivo all'incremento dei flussi, all'abbattimento dei costi, all'aumento dell'attrattività e dell'accessibilità verso le destinazioni, hanno fornito significative indicazioni di carattere conoscitivo, strategico-operativo, tecnico-progettuale e procedurale ed, infine, hanno avvertito come il rilancio del settore dovesse prevedere la definizione di:

- un Piano Strategico di coordinamento e di orientamento generale di durata triennale, da posizionarsi tra il Documento di Programmazione Economica e Finanziaria (DPEF), in cui vengono definiti, per il medio periodo, gli assi prioritari di intervento e le risorse finanziarie disponibili, e il Documento Unico di Programmazione (DUP), in cui sono indicate le linee operative della programmazione regionale ed i loro raccordi con quella di scala superiore;

- un “Programma Turistico Operativo” (PTO), da aggiornare periodicamente, nel quale vengono definite, in funzione degli indirizzi strategici, le attività di promozione e gli interventi di valorizzazione da intraprendere;
- diverse assegnazioni di titolarità delle iniziative: da quelle esclusivamente regionali, che mettono in azione le capacità di coordinamento e di indirizzo proprie di questa scala, a quelle miste locali-regionali e, in cui il ruolo attivo e propositivo è riconosciuto soprattutto ai soggetti locali che operano e vivono nei contesti in cui si indirizzano i flussi e si manifesta l’offerta del prodotto;
- diversi approcci programmatici: da quelli di tipo ordinativo/catalogativo, propri delle procedure di esclusiva responsabilità regionale, a quelli di tipo progettuale/procedurale, tipici dei processi decisionali e operativi della *governance* multilivello (o transcalare);
- diversi assegnatari delle missioni, per motivare e coinvolgere fattivamente le Province, le Aziende Turistiche Locali (ATL), i Comuni, le Unioni dei Comuni, le Comunità Montane, i Consorzi, le organizzazioni imprenditoriali, le associazioni e i singoli operatori;
- un indirizzo condiviso di partenza che si richiama al dettato comunitario dell’integrazione delle politiche, delle risorse e degli interventi, affinché venga assunto come metodo la territorializzazione delle iniziative, la co-progettazione e la finalizzazione congiunta degli interventi, la selezione dei progetti e la ricerca di nessi congiuntivi tra le indicazioni fornite dal Documento Unico di Programmazione (DUP) e dal Piano Territoriale Regionale (PTR).

All’interno di questa ambiziosa cornice di riferimento al Piano Strategico Regionale del Turismo (PSRT) veniva pertanto richiesto di rendere espliciti gli obiettivi, o i traguardi, perseguibili, le potenzialità su cui far leva, i fenomeni indesiderati e/o da scongiurare, gli ambiti su cui esercitare l’esercizio della programmazione e della progettazione, i modelli di *governance* e gli strumenti operativi più idonei a conseguire il successo delle missioni. La sua stesura¹, durata qualche anno, ha prodotto un documento che:

1 Gli elaborati del Piano rappresentano l’esito di ricerche e di indagini svolte da: Raffaella Afferni, Stefania Cerutti, Daniela Coppo e Gianfranco Spinelli nell’ambito del Dipartimento di Studi per l’Impresa e il Territorio dell’Università degli Studi del Piemonte Orientale; da Filippo Monge della Facoltà di Lingue e Letterature Straniere dell’Università di Torino; da Luigi Gaido di IRE Srl Torino. Tali elaborati fanno inoltre riferimento a sintesi valutative scaturite da incontri e gruppi di lavoro attivati con le istituzioni e gli operatori delle imprese operanti nel settore turistico, nonché a indicazioni della Direzione Regionale del Turismo con il coordinamento di Marzia Baracchino (dirigente) e di Maria Elena Rossi (consulente). Il documento finale del Piano Strategico è stato elaborato da Cesare Emanuel. Il documento finale di Valutazione Ambientale Strategica (VAS) è stato elaborato da Luigi Gaido.

- richiama le motivazioni che assegnano al turismo un ruolo trainante nei processi di sviluppo e di riorganizzazione regionale;
- prospetta il quadro diagnostico del turismo regionale, e dunque i dinamismi, i fattori inerziali e le potenzialità che contrassegnano questo sistema;
- definisce le prospettive e le caratteristiche dei prodotti turistici regionali, nonché le strategie e i traguardi che la Regione e le comunità locali intendono raggiungere per proporli come tramiti di sviluppo;
- delinea le iniziative da intraprendere, le declinazioni programmatiche e le titolarità delle stesse;
- propone gli strumenti indispensabili per promuovere l'offerta regionale sui mercati locali, nazionali e internazionali e le indicazioni che possono orientare la progettazione e la valorizzazione dei prodotti e dell'accoglienza sul territorio regionale.

Da questi capitoli tematici, di seguito, vengono ripresi alcuni dei contenuti generali e specifici che permettono di definire la finalità e la portata di questo strumento, il suo posizionamento nella filiera programmatica regionale, l'impostazione metodologica che lo guida, i risvolti pratico-operativi e le categorie descrittive e progettuali utilizzate per redigerlo e rappresentarne l'operatività. Nella prospettiva di questo volume, l'intento è di dimostrare come un piano strategico per il turismo, allorché cerchi di raccogliere, di interpretare e di comporre le istanze e le attese degli operatori e delle comunità locali e di associare ad esse gli strumenti idonei per la definizione del relativo programma d'azione, costituisca un riferimento ineludibile; e ciò non solo per governare, ma anche per progettare, e dunque per immaginare, suggerire, e determinare fattivamente, il cambiamento turistico auspicato senza dover necessariamente ricorrere ad atti e a protocolli che stabiliscono, per norma (e volontà univoca), i passaggi obbligati, le regole di condotta, i criteri da adottare e le mete, o i traguardi, da raggiungere.

1.2 Le motivazioni del Piano Strategico per il Turismo

La Giunta Regionale del Piemonte, approvando l'allestimento del "*Piano Regionale per il Turismo*" ha individuato nella crescita del peso economico di questo settore nel PIL regionale uno degli obiettivi da perseguire per favorire il cambiamento, l'innovazione e lo sviluppo; alla definizione di questo ambizioso traguardo hanno concorso motivazioni, anche assai diverse tra di loro, richiamate nella "Strategia di Lisbona" e nei successivi documenti della programmazione comunitaria, nazionale e regionale.

1.2.1 Le motivazioni generali

Il turismo come veicolo del cambiamento socio-economico, del consumo culturale e della qualità del territorio.

In primo luogo, sono stati tenuti in considerazione le circostanze e i fattori che, secondo le stime dell'OMT-WTO, porteranno nei prossimi vent'anni

il turismo ad essere uno dei principali settori dell'economia mondiale, se non addirittura il primo. La sua crescita, infatti, nonostante le periodiche congiunture economiche negative, i conflitti bellici, il turbamento dell'ordine pubblico e la continua affermazione di nuove aree di offerta, non accenna a diminuire. I suoi elementi di forza stanno sia nella affermazione di modelli culturali e di consumo sempre più indirizzati ad approfondire la conoscenza dei territori, delle culture e delle identità, sia nella propensione della popolazione con maggior reddito a prediligere il movimento sulla stanzialità, anche nei periodi destinati allo svago, al riposo e alla vacanza.

Il turismo, di conseguenza, assume a pieno titolo la dignità di settore economico e di potente veicolo della qualità e dell'immagine territoriale anche per le regioni, come il Piemonte, in cui non aveva finora assunto posizioni di rilievo.

Il turismo come veicolo di conoscenza e di integrazione socio-culturale.

In secondo luogo, ha concorso la capacità del settore di prefigurarsi come un vettore di integrazione sociale (tra le comunità e i popoli). L'apprezzamento dei beni, che il settore elegge come risorse, e delle identità, che esso concorre a produrre, mentre attivano le economie locali, costituiscono un tramite formidabile per l'ispessimento dei valori "profondi" del radicamento civile, della socialità, della conoscenza reciproca, dei costumi culturali e delle territorialità che con essi si sono formate.

Il turismo come leva generativa della catena del valore e del rilancio del vantaggio competitivo dei territori.

In terzo luogo, hanno concorso le ragioni che fanno dello sviluppo del turismo non solo un agente della riqualificazione ambientale e paesistica, ma anche della valorizzazione e della riproduzione dell'intero "capitale territoriale" disponibile, costituito dal patrimonio immateriale, dal capitale fisso accumulato e dai beni relazionali in larga parte incorporati nel capitale umano (capitale cognitivo, capitale sociale, eterogeneità culturale, capacità istituzionale, ecc.). Sulla base di queste considerazioni è maturata la convinzione che le iniziative che ad esso vengono ricondotte costituiscano l'anello di una filiera "allungata", che si connette, a valle, con gli interventi e i progetti che si indirizzano verso il rilancio dell'agricoltura, la formazione professionale, il sostegno del commercio, la cultura e la riqualificazione territoriale e ambientale e, a monte, con quelli destinati all'apertura e all'internazionalizzazione dei sistemi territoriali (siano essi stati, regioni, province o comunità locali). In questa filiera il turismo può quindi essere riconosciuto come un operatore capace di accreditare e di far riconoscere sul mercato degli intermediari e dei consumatori finali non solo le risorse "date" (e che costituiscono le dotazioni storiche e ambientali del patrimonio territoriale), ma altresì quelle "prodotte" e "innovate" nei processi produttivi e dell'interazione socio-culturale contemporanea. A pieno titolo dunque il turismo può essere ritenuto come una attività destinata a man-

tenere e rilanciare il valore e il vantaggio competitivo dei territori (e a divulgarlo nei circuiti globali che possono essere raggiunti dai suoi canali).

Il turismo come veicolo della riorganizzazione urbana e dei rapporti territoriali.

In quarto luogo, hanno concorso le ricadute innovative che il settore esercita nei confronti dei processi espansivi e omologanti dell'urbanizzazione. Il turismo, considerato fino a qualche decennio fa come un "settore in fuga" dagli ambiti in cui si affermavano i processi di sviluppo e di diffusione urbana, riemerge ora anche al loro interno non solo per motivare la valorizzazione della loro identità storica, altrimenti destinata all'oblio, ma anche per affermare nuove regole di organizzazione, nuove forme di mercato e nuovi rapporti intersettoriali e interistituzionali.

In più, nel quadro dei processi dell'integrazione comunitaria e della dissoluzione delle frontiere e dei confini, le localizzazioni geografiche degli spazi turistici vengono sempre più a mutare il loro ruolo, prefigurandosi come ambiti di collegamento e di scorrimento dei flussi e dunque come luoghi privilegiati di interscambio, di sosta e di attivazione di nuove solidarietà sociali, funzionali e produttive.

1.2.2 Le motivazioni regionali

Il consolidamento della specializzazione turistica.

Da questo punto di vista la prima motivazione si ritrova nel consolidamento della specializzazione turistica di alcune aree regionali e dunque nella capacità che il settore ha ormai acquisito di influenzare e di orientare la base economica locale anche in assenza di un disegno preordinato. In Piemonte possono infatti ormai essere fatte rientrare in questo novero non solo le aree dei laghi e la rete delle stazioni invernali più rinomate, ma anche, dopo il successo olimpico, Torino e il distretto montano evento dei giochi, nonché le aree collinari della Langa e del Monferrato, in cui i valori paesistici, culturali e simbolici di richiamo si sono ormai combinati, e associati, con la filiera vitivinicola ed enogastronomica tanto da far apparire anche quest'ultima come una componente dei primi.

La compartecipazione attiva ai processi di sviluppo locale

La seconda motivazione è ravvisabile nella compartecipazione che le attività e gli attrattori del settore sono venuti ad assumere nei processi di sviluppo locale anche quando questi ultimi sono trainati da altri settori. Da questo punto di vista i cambiamenti avvenuti nel turismo piemontese si dimostrano un elemento di indiscutibile compendio sia per alimentare l'accoglienza e la permanenza dei flussi generati dal *business* industriale, delle attività terziarie e dei servizi, sia per integrare le economie dei territori agro-industriali e di quelli in cui permane l'attività agricola più tradizionale.

Gli effetti positivi sulla valorizzazione dei patrimoni e sulla attivazione delle loro potenzialità latenti

La terza motivazione si rapporta con il profilo turistico del territorio piemontese e con la transizione che esso va subendo da area, e bacino, tradizionale di domanda a area, e bacino, di offerta sia per effetto dei mutamenti avvenuti nei processi di apprezzamento e di fruizione sociale delle risorse e dei patrimoni territoriali, sia per l'incremento dei valori dell'accessibilità forniti dalle reti dei collegamenti regionali e interregionali. Da questo punto di vista costituiscono un risultato rilevante il ruolo di "entroterra costiero" che ormai rivestono i territori confinanti con l'arco ligure, di spazi di soggiorno e di svago, anche giornaliero, dei territori collinari, pedemontani e montani più prossimi ai grandi epicentri metropolitani, di ambiti di apprezzamento e di arricchimento culturale (e scientifico) che propone la fitta rete dei parchi, delle aree protette e delle permanenze storico-culturali.

Gli effetti positivi sull'integrazione delle politiche regionali e sugli indirizzi della sostenibilità

La quarta motivazione si richiama al fatto che lo sviluppo del turismo e delle sue attività rivendicano una più stretta integrazione e interdipendenza tra le politiche e le iniziative regionali. Ne è prova il fatto che i fattori di qualità, di immagine e di affidabilità a cui esso si richiama non possono prescindere dagli esiti e dai risultati dell'intero processo programmatico regionale (dall'edilizia, alla salvaguardia dei patrimoni territoriali; dalla cultura alla formazione professionale; dalle attività produttive, all'innovazione dei processi e dei prodotti; dall'ambiente, alla sicurezza). Anche per il Piemonte, come si afferma nel Libro Verde dell'UE, "Sono rare le attività il cui successo è così chiaramente dipendente dalla necessità di far convergere politiche differenti" e al contempo stabilire "... un campo di azione ideale per la realizzazione dello sviluppo sostenibile".

1.3 Il quadro diagnostico del turismo regionale

1.3.1 Oltre l'evento olimpico: la "svolta" nei processi percettivi e della valutazione delle potenzialità del turismo piemontese

Alle motivazioni che legittimano l'allestimento del Piano Strategico ed incoraggiano l'elezione del turismo a settore di specifico interesse per l'economia e l'innovazione regionale deve essere aggiunta l'idea, largamente condivisa, che in Piemonte le iniziative connesse con la programmazione, l'allestimento e lo svolgimento dell'evento olimpico, avvenuto nell'inverno 2006, abbiano segnato una svolta, o una discontinuità, nei processi percettivi e di valutazione degli effetti che il settore è in grado di produrre.

In particolare attraverso gli esiti conseguiti sul piano della visibilità internazionale, della spettacolarità delle manifestazioni e della partecipazione sociale è diventato evidente come attraverso la leva del turismo sia possibile non

solo accrescere i flussi e la permanenza dei visitatori sul territorio regionale, ma anche fornire contributi e risposte significative:

- alle più generali necessità di apertura nell'ambito comunitario (e tendenzialmente internazionale) delle iniziative, delle attività e delle produzioni a maggior radicamento regionale;
- alla domanda di svago, di consumo del tempo libero, di intrattenimento e di apprezzamento culturale che si è andata affermando tra la popolazione residente a seguito dei cambiamenti intervenuti nei processi produttivi, nella composizione socio-professionale e nei modelli di vita e di fruizione dei servizi;
- alla lenta crescita, e alla debole terziarizzazione, che fa tuttora registrare il sistema economico regionale, sia rispetto alle regioni contermini, sia, più in generale, rispetto all'intero contesto nazionale;
- alle capacità organizzative che la collettività regionale ha dimostrato di saper esprimere e proporre come fattore del vantaggio competitivo, anche rispetto ai sistemi concorrenti.

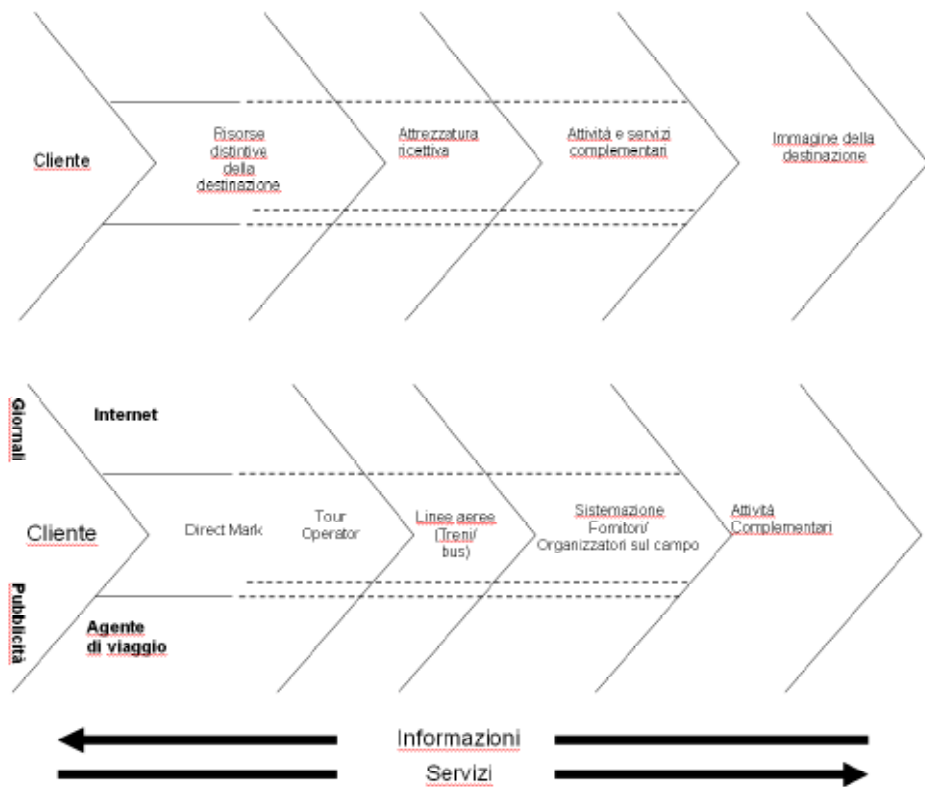
Nell'ambito della collettività regionale è così definitivamente emerso come il turismo si configuri come un agente, o un tramite, destinato a proporre e a far valere nuove opportunità, nuovi prodotti, nuovi attori e nuovi equilibri funzionali tra le componenti che formano il sistema di riferimento.

Tutti questi aspetti sono ribaditi sia nelle analisi di scenario che l'Istituto per le Ricerche Economiche e Sociali del Piemonte (IRES) ha allestito in questi ultimi anni, sia nelle indagini contenute negli ultimi Rapporti Nazionali del Turismo, in cui, tra l'altro, si argomenta come il Piemonte vada proponendosi come una regione turistica emergente e competitiva rispetto ad altre anche più attrezzate e dotate.

Per i centri di programmazione e di governo regionali tutte queste indicazioni costituiscono una solida base di partenza per delineare e precisare nuovi traguardi, per dare slancio alle innovazioni possibili, per sostenere i cambiamenti e gli aggiustamenti indispensabili e anche per proporre con maggior vigore il loro ruolo di attori guida (o di registi del processo): in altre parole, per intervenire sugli anelli deboli che dimorano nelle catene del valore del prodotto e della promozione turistica di seguito illustrate (v. figura 1).

Anche questi dati devono essere posti alla base del Piano assieme alle motivazioni generali e specifiche. Per configurarsi come supporti orientativi e di metodo, devono però essere prioritariamente corredati da rilievi analitici che stemperano la forza persuasiva e la malia degli episodi di successo, e per contro illustrano le caratteristiche strutturali del contesto di riferimento, i dinamismi, le potenzialità e i processi inerziali che si palesano sul campo.

Figura 1 – Catena del valore del prodotto e della promozione turistica



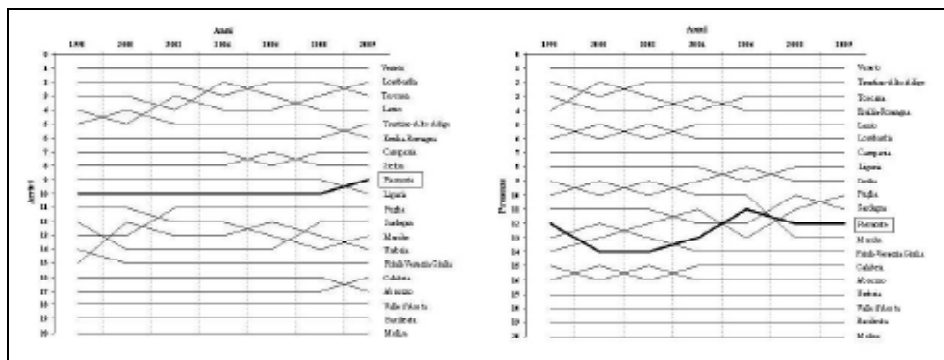
Fonte: elaborazione DipSit

1.3.2 Il posizionamento e i caratteri strutturali dell'economia e dell'organizzazione turistica regionale

Nella prospettiva strategica il dato da cui partire è costituito dalla posizione e dal ruolo che il turismo assume nell'ambito dell'economia regionale. Le analisi compiute a questo riguardo permettono di catalogare la regione con la Lombardia e il Friuli-Venezia Giulia, ovvero con un insieme di realtà che presentano una robusta struttura economica e produttiva "in transizione", ma al cui interno il settore gioca, almeno per ora, un contributo relativamente modesto. Questa tipologia regionale, nel più generale assetto organizzativo del turismo italiano, si distingue sia da quella che include le realtà regionali in cui il settore costituisce uno dei motori della crescita economica (Valle d'Aosta, Trentino, Emilia Romagna, Liguria, Veneto, Toscana, Umbria, Lazio, Marche e Campania), sia da quella che raccoglie le regioni in cui la stessa crescita economica, di per sé modesta, si accompagna con una altrettanto modesta crescita turistica (altre regioni italiane).

Una conferma indiretta del ruolo subordinato che il turismo assume nel contesto regionale è altresì ravvisabile nella posizione intermedia che, sempre la Regione, mantiene nel corso del tempo nella gerarchia delle regioni turistiche italiane (v. figura 2).

Figura 2 – La gerarchia turistica delle regioni italiane



Fonte: elaborazione DipSIT su dati Istat 1998-2009

Entro questa cornice generale, le elaborazioni compiute, hanno cercato di prospettare gli indicatori della propensione al cambiamento, dell'inerzia e della staticità, nonché delle potenzialità inespresse o finora non totalmente sfruttate.

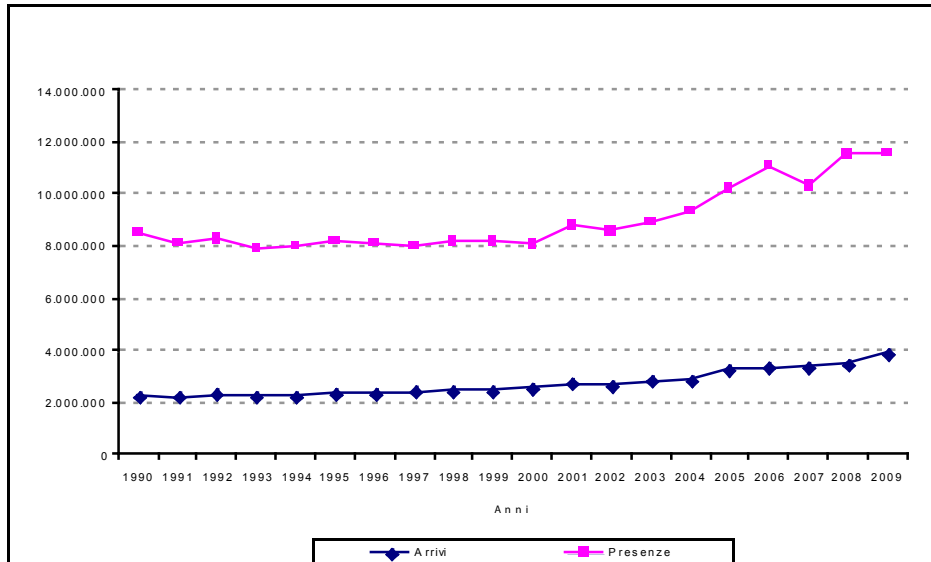
1.3.2.1 Gli indicatori del dinamismo e/o del cambiamento turistico regionale

L'indicatore più evidente del dinamismo turistico e della propensione al cambiamento che la Regione va manifestando è offerto dai dati statistici che documentano l'entità degli arrivi e delle presenze turistiche tra il 1990 e il 2009. Essi sinteticamente delineano una curva che alterna ad una fase di crescita assai lenta delle due variabili, avvenuta nell'ultimo decennio del secolo scorso, una decisa ripresa negli anni più recenti (figura 3).

Sempre le statistiche dimostrano come negli ultimi cinque anni l'incremento degli arrivi e delle presenze porti altresì a collocare la regione piemontese al di sopra della media nazionale e a posizionarsi al primo posto con una crescita del 36,60% contro il 24,10% dell'Italia.

Questo importante indicatore di vivacità risulta ulteriormente avvalorato quando vi si affianchino i dati che individuano i cambiamenti intervenuti nei mercati da cui si origina la domanda, nelle destinazioni finali, nei segmenti in cui può essere funzionalmente scomposto il settore, nel fenomeno della stagionalità e nella struttura ricettiva.

Figura 3 – Andamento degli arrivi e delle presenze turistiche in Piemonte dal 1990 al 2009



Fonte: elaborazione DipSIT su dati Osservatorio Turistico Regionale 1990-2009

Per quanto riguarda i cambiamenti intervenuti nei mercati in cui si origina la domanda le statistiche dimostrano come la crescita del flusso faccia presa tanto su quelli regionali, quanto su quelli nazionali e internazionali. In particolare risultano assai significative le quote del flusso internazionale che raggiungono il 30% degli arrivi e il 33% delle presenze: si può così osservare come il settore partecipi attivamente ai processi di internazionalizzazione dell'economia, del consumo e dell'offerta produttiva della regione.

Sempre le statistiche dimostrano come la crescita dei flussi e delle presenze si accompagni ad un consistente avanzamento del turismo urbano e d'affari. Anche nell'ambito della domanda turistica piemontese si attenuano, di conseguenza, le motivazioni, "tradizionali", che eleggevano le località della regione soprattutto come meta per il riposo, la vacanza, o lo svago, o per poche altre funzioni ausiliarie; per contro, si affermano con maggior vigore quelle che premiano l'apprezzamento culturale, la scoperta di nuove realtà ambientali, paesistiche e socio-economiche. Tutto ciò nonostante il turismo urbano e d'affari, rispetto ad altri segmenti si caratterizzi per permanenze regionali più brevi rispetto a quelle consumate per altri scopi e nelle località regionali non investite da questi fenomeni.

Un ulteriore indicatore che correda la rappresentazione dei dinamismi intrapresi dal turismo nell'ambito regionale è poi costituito dal regresso del caratte-

re della stagionalità. Quello piemontese, pur essendo ancora un turismo prevalentemente estivo va progressivamente accompagnandosi anche con la presenza di importanti flussi che si generano nel periodo invernale e più in generale durante tutto il resto dell'anno. Negli ultimi anni, infatti, tra gennaio ed aprile si è registrato il 28,77% delle presenze dell'anno e, a differenza del periodo estivo, il Piemonte mostra valori al di sopra della media nazionale (18,63%). Anche in questo caso si dimostrano importanti gli avvicendamenti della clientela straniera, che nei mesi tra giugno e settembre incide per il 35% e tra gennaio e aprile per il 30%.

Altri indizi che testimoniano positive valenze di cambiamento sono offerti dai dati che misurano la diffusione regionale delle destinazioni e i miglioramenti avvenuti nell'offerta ricettiva. Dai primi è possibile riscontrare come, pur non cambiando la tendenza alla concentrazione dei flussi sulle province turistiche del Piemonte (e al loro interno sulle località e sui comprensori più attrezzati), sia in atto una altrettanto significativa crescita in quelle finora non investite massicciamente dal fenomeno, quali sono quelle di Asti e di Alessandria, e più in generale, le province del quadrante meridionale.

Dai secondi si evince, invece, come l'incremento dei flussi abbia alimentato la crescita della dimensione media degli esercizi alberghieri e, soprattutto, la comparsa di nuove tipologie ricettive (affittacamere, agriturismi e Bed and Breakfast, *country house*, ecc.) che contribuiscono a delineare una geografia dell'ospitalità "diffusa" nell'ambito del Basso Piemonte e delle realtà più periferiche. Come è stato fatto notare, nella regione questo fenomeno limita la diffusione dei campeggi, i quali tuttavia si concentrano prevalentemente nell'area dei laghi, secondo comprensorio dell'area padana dopo quello gardesano.

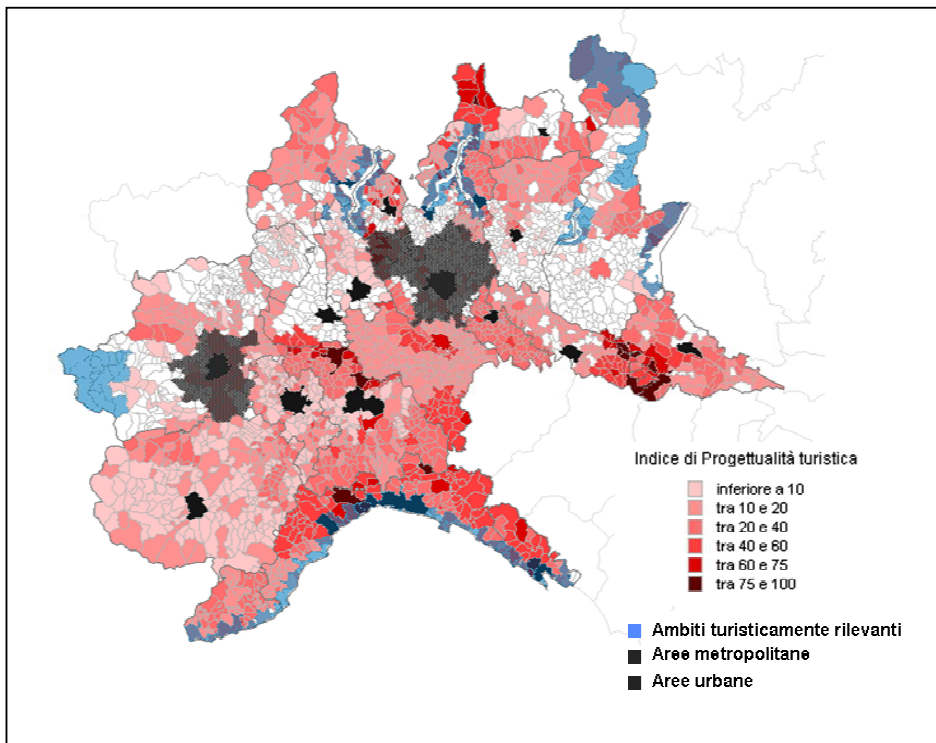
A questi risultati possono essere affiancati quelli scaturiti da una indagine offrire condotta su tutta la macroregione del Nord-Ovest al fine di offrire una rappresentazione della progettualità turistica allestita tra il 2000 e il 2006 dagli enti locali, dai privati e dai partenariati nell'ambito di iniziative di dimensione sovra-comunale (v. figura 4).

Come si nota dalla figura, l'area piemontese risulta significativamente densa di iniziative e di progettualità che a loro volta si giustappongono e si integrano territorialmente con quelle delle regioni contermini poste fuori dai perimetri delle aree più densamente urbanizzate: a scala della macroregione del Nord-Ovest si delinea così la tendenziale formazione di un grande spazio turistico intermetropolitano e di supporto agli avamposti costieri, alpini e urbani a cui la regione fornisce un contributo determinante.

Al conseguimento di questi risultati può essere ascritta non solo la propensione e l'interesse di operatori e di nuove maestranze ad intervenire nel settore, ma anche l'attività di riorganizzazione e di riordino delle competenze istituzionali inerenti l'informazione, la promozione e l'accoglienza turistica, avviate a partire dalla fine degli anni '90, le indicazioni programmatiche e i fondi di sostegno messi a disposizione dai programmi europei e regionali e le ini-

ziative che a tutti i livelli sono state intraprese per la preparazione e l'attuazione dell'evento olimpico. È opinione diffusa che mentre l'attività di riorganizzazione e di riordino delle competenze istituzionali abbia agito soprattutto nell'ambito della valorizzazione delle vocazioni e delle competenze territoriali, ed abbia altresì fornito un adeguato quadro normativo di riferimento, le altre si siano indirizzate nella promozione internazionale, oltreché nell'allestimento dei siti delle manifestazioni.

Figura 4 – La progettualità turistica nella macroregione del Nord-Ovest



Fonte: elaborazione DipSIT, 2008

Gli osservatori collocano altresì l'insieme di questi risultati di successo all'interno di un processo che si avvale sia dei cambiamenti generali avvenuti nell'ambito delle preferenze turistiche, sia di uno sforzo regionale volto ad affermare un turismo meno stanziale, propenso a sistemazioni anche alternative e a mete contrassegnate da una esplorazione itinerante spesso indirizzata lungo percorsi, e prodotti, eterogenei che premiano le località minori e che si avvalgono sia dei miglioramenti avvenuti nella rete delle grandi infrastrutture, sia nella migliorata accessibilità sugli aeroporti di Torino e Malpensa (tramite i voli *low cost*).

Si evidenzia così come l'azione congiunta, e quanto più possibile sinergica, di iniziative pubbliche e di mercato, di nuova imprenditorialità e di "eventi vetrina" rilevanti si configurino come un insieme di fattori imprescindibili per imprimere vivacità, andamenti cinetici e spinte propulsive anche al sistema regionale.

1.3.2.2 Gli indicatori della staticità o dell'inerzia turistica

In una regione in cui il turismo non costituisce un settore trainante dell'economia, con i fattori di dinamismo convivono inevitabilmente, anche nelle fasi di mutamento, fattori inerziali e/o di staticità.

In questa prospettiva nella struttura turistica regionale può essere letta la diminuzione della permanenza media dei visitatori, che passa da 3,80 giorni nel 1990 a 3,00 giorni nel 2009, attestandosi su valori inferiori a quelli medi nazionali (3,88 giorni).

Un secondo indicatore che si segnala come espressione di inerzia è costituito dalla permanenza di un forte peso della domanda intra-regionale e nazionale, nonostante l'incremento di quella internazionale. Le statistiche dimostrano, infatti, come il 57% dei flussi che si indirizzano nella regione risulti circoscritto entro i confini nazionali e si generi in prevalenza nelle regioni contermini o comunque più prossime della Lombardia, della Liguria e del Veneto. Il dato posiziona la regione a ridosso di Lombardia (44,5%), Sicilia (43,65%) e Veneto (40,94%), ovvero delle regioni che si collocano ai primi posti della graduatoria nazionale, e può essere spiegato dalle dimensioni demografiche e dal reddito prodotto localmente, ma in ogni caso costituisce un indizio rilevante di scarsa apertura, o di modesta propensione all'interazione esterna.

Sempre in questa prospettiva è altresì rilevabile come la quota della domanda internazionale continui nel tempo a generarsi nei principali mercati comunitari eccezion fatta per quelli di Svizzera e USA con cui comunque il Piemonte intrattiene un forte interscambio commerciale; inoltre essa dimostra ancora una elevata concentrazione spaziale sulle località più affermate (e in particolare su quelle della provincia del Verbano Cusio Ossola).

Come quelli regionali e nazionali, anche i turisti provenienti dall'Unione Europea dimostrano poi di prediligere una sistemazione in strutture alberghiere a 3 stelle che, dunque, si può presumere, restano quelle economicamente più efficienti e capaci di offrire un adeguato livello di servizio. Per ora differisce da questa scelta preferenziale solo la ancor modesta clientela extraeuropea che si indirizza, per più del 55%, negli esercizi a 4 e 5 stelle.

Lo stesso dato quando venga assunto come indicatore di struttura, riverbera sia la permanenza di un sistema ricettivo ancora fortemente centrato sulla micro-imprenditorialità locale (e su cui risulta ancora debole la penetrazione di catene e gruppi che affermano modelli manageriali di gestione dell'ospitalità e del servizio di accoglienza), sia la persistenza di modesti tassi di utilizzo delle strutture fuori dalle aree di prevalente concentrazione dell'afflusso turistico.

Sempre tra gli indicatori inerziali possono essere inclusi i modesti miglioramenti avvenuti nella rete e nei servizi del trasporto regionale destinato al turismo, nonché la assai bassa capacità di accoglienza e di utilizzo anche delle seconde case.

Nonostante la disponibilità regionale a promuovere iniziative destinate a favorire lo sviluppo turistico vengono altresì rilevate sia una scarsa propensione all'allestimento di progettualità integrate connotate da forti interdipendenze e complementarità territoriali, sia persistenti difficoltà ad introdurre modelli di concertazione e di programmazione allargata delle iniziative.

Tutto ciò indica come all'interno del sistema regionale coesistano ancora sottosistemi che hanno natura, obiettivi e priorità profondamente diversi e che, di conseguenza, rappresentano un elemento di criticità che impone una valutazione più attenta del concetto di dinamismo e di cambiamento turistico.

1.3.2.3 Gli indicatori delle potenzialità del patrimonio regionale

Le analisi compiute hanno dimostrato, poi, come la regione esprima potenzialità turistiche non indifferenti quando si esaminino le dotazioni di quel patrimonio regionale che può fungere da attrattore turistico o che comunque può essere tematizzato come risorsa succedanea e complementare all'ospitalità.

Da questo punto di vista va subito annotato come il Piemonte, in questi ultimi anni, abbia fatto registrare buoni avanzamenti per quanto riguarda l'allestimento degli impianti sciistici nelle aree che già risultavano tradizionalmente vocate a tale disciplina. Soprattutto dopo l'evento olimpico la montagna valsusina si va proponendo come un vero e proprio comprensorio sciistico; analoghi risultati si profilano nelle località alpine cuneesi e dei massicci dell'arco orientale, soprattutto quando gli impianti regionali possono giovare dell'integrazione con quelli delle regioni contermini. In questi casi, tuttavia, la carenza di accessibilità agli impianti e alle località piemontesi che li ospitano sembrano premiare maggiormente quelle delle altre regioni; per quelle piemontesi si profila così una perdita di clientela e di competitività che le costringe ad un continuo e difficile esercizio di rincorsa all'interno di un mercato sempre più competitivo e con limitati margini espansivi.

Come si è già osservato l'evento olimpico oltre a promuovere la conoscenza della regione sui mercati internazionali ha altresì permesso la costruzione e l'ammmodernamento degli impianti delle discipline minori ed emergenti (*snowboard, freestyle, bob e slittino*) e di quelli destinati al pattinaggio sul ghiaccio i quali, ora, assumono la valenza di funzioni e attività aggiuntive nei profili di offerta delle località che li ospitano.

A fronte dell'avvenuto allestimento di un considerevole sistema di servizi che alimenta le capacità attrattive e di fruizione del patrimonio museale, ecomuseale e del sistema dei beni culturali "diffusi", le indagini hanno consentito di rilevare come a scala regionale si vada proponendo anche un infittimento del parco di questi stessi beni. La forte polarizzazione che si registra ancora su alcune strutture, soprattutto museali, dell'area torinese mette tuttavia "in

ombra” la fitta rete delle disponibilità che la regione propone nei territori periferici sotto forma di parchi letterari, di attrattive etnografiche e del folklore, di circuiti religiosi e devozionali, di *total leisure experience*, ecc.; lo stesso fenomeno, inoltre, colloca la pratica della valorizzazione di questo patrimonio su posizioni ancora distanti da quelle delle regioni più attive e con un alto potenziale di risposta sul fronte del turismo scolastico, di quello educativo, degli *short break*, ecc.

Analoghe tendenze sembrerebbero contrassegnare l’esercizio della valorizzazione del patrimonio naturale. Le statistiche, pur riconoscendo alla Regione un’alta dotazione di questo tipo di risorsa, ne rilevano un modesto processo di inclusione tra gli attrattori turistici. L’esempio forse più emblematico, da questo punto di vista, è quello dei parchi, delle aree protette e umide che in Piemonte si ridistribuiscono ormai su più del 10% del territorio, ma che tuttavia stentano ad essere riconosciute come attrazioni turistiche meritevoli di apprezzamento e di fruizione. Un secondo esempio, anch’esso emblematico, è costituito dai valori naturalistici e ambientali espressi dall’arco alpino e delle coste lacuali, che, pur estendendosi per più di un terzo della loro lunghezza nei perimetri regionali, annoverano nelle loro dotazioni un riconoscimento di beni turisticamente fruibili assai più limitato. Osservando lo stesso fenomeno su scale territoriali assai più limitate emergono tuttavia episodi di interazione con queste componenti tutt’altro che irrilevanti e che si esprimono nella pratica della vela, nel *surfing*, nel *diving*, nelle nuove forme di *leisure* da spiaggia o ancora con l’esercizio della canoa e con la pratica del *kayak* lungo il corso dei fiumi e dei torrenti montani e pedemontani. Ciò che manca in questo caso è dunque la costituzione di una rete fruitiva di queste occasioni in alternativa alla loro episodicità nell’ambito dell’offerta locale. Si penalizza così sia il potenziale del turismo escursionistico, sia il turismo dei laghi e della montagna estiva.

Ancora, le indagini compiute dimostrano come in Piemonte vadano affermandosi come potenzialità turistiche le iniziative che premiano la valorizzazione dei centri storici delle città attraverso pervasive azioni di riordino del traffico, di pedonalizzazione delle vie centrali, di riqualificazione e di selezione del tessuto architettonico, ecc.

Anche queste iniziative stentano però anch’esse ad uscire da una dimensione locale e a costituire l’espressione di una vera e propria trama regionale destinata al miglioramento della qualità e della fruibilità dei territori e al corredo delle iniziative destinate all’apprezzamento dei valori culturali, ambientali e documentali delle sue componenti.

È facile dimostrare come attraverso l’attivazione sistematica e programmata di queste iniziative si accentui l’attrazione urbana e, nelle città, si producano circuiti commerciali, per lo svago e per la fruizione culturale con uno spettacolare cambiamento nelle abitudini di utilizzo dello spazio anche da parte dei residenti. Come dimostra la letteratura, questi fenomeni si manifestano ormai

non solo a scala delle città più accreditate, ma altresì a scala distrettuale dove le trasformazioni produttive, e le politiche attivate per il loro accompagnamento, fanno ora parlare di un “rinascimento urbano” anche per i centri minori. Strettamente correlata al fenomeno programmato del recupero urbano si rivela anche la crescita delle attività di ristorazione, dei servizi bar con intrattenimento e spettacolo, di enoteche e vinerie, con il risultato di un deciso avanzamento regionale della catena del gusto.

È altresì dimostrato come attraverso questi interventi cresca l’attrattività degli eventi rispetto ai quali il Piemonte ribadisce talune posizioni di primato: è il caso delle attività fieristico-espositiva, sportiva, dello spettacolo e della valorizzazione del patrimonio storico e identitario.

Anche il Piemonte, da questo punto di vista, incomincia a fornire un contributo non indifferente sia alla formazione dei distretti culturali, sia all’allargamento del triangolo fieristico Milano-Verona-Bologna. In particolare, il distretto culturale in Piemonte ribadisce una forma innovativa di turismo che si identifica con i prodotti offerti e proposti dall’area metropolitana torinese e da poche altre località (*movie tourism*, festival del cinema, premi letterari, serate musicali, ecc.) nel tentativo, talora riuscito, di contrastare il declino occupazionale dei settori maturi e di promuovere una nuova immagine delle città e del territorio per attrarre nuovi investimenti anche di natura turistica.

Altra potenzialità che si profila per lo sviluppo turistico regionale è quella che attiene all’economia agroalimentare e del gusto: la situazione del Piemonte, posta a confronto con quella nazionale mostra tra le sue peculiarità una incidenza di rilievo delle produzioni definibili tipiche o di alta qualità (*specialities*) che risultano talora anche collocate in aree collinari e montane non di rado affette da problemi di declino e marginalità (Tabella1, p. 28).

Nella regione, nonostante la presenza di questo patrimonio, solo la produzione vinicola, e al suo interno talune aree in cui si è affermata la specializzazione, sono state in grado di attivare una vera e propria filiera agro-terziaria che si estende dalla sfera agricola alle attività turistiche, alla gastronomia, all’indotto di servizio, al mercato immobiliare, alle attività culturali. Restano così ancora escluse dai flussi e dai processi di valorizzazione turistica molte produzioni tipiche (lattiero-casearie, degli insaccati, della macellazione delle carni, della produzione risicola e ortofrutticola, ecc.) per l’incapacità, o l’impossibilità, di proporle non solo come espressione di garanzia di genuinità e di qualità, ma anche come prodotto culturale o espressione delle conoscenze distintive accumulate da una collettività e da una destinazione locale.

È altresì dimostrato come il successo di queste pratiche spinga anche i soggetti locali a svolgere un ruolo attivo nell’esercizio del loro consolidamento commerciale, della loro promozione, della loro salvaguardia e del loro accreditamento (come è il caso di *Slow Food*).

Recenti ricerche sul termalismo, e sulla sua propensione ad abbandonare la funzione terapeutica e a trasformarsi in un servizio destinato ad accrescere il benessere e la cura della persona, pongono in luce come nello scenario

italiano il Piemonte rappresenti la seconda regione per numero di stabilimenti registrati presso le Camere di Commercio dopo la Lombardia e prima del Veneto, della Campania, dell'Emilia Romagna e della Toscana.

Tabella 1 – Produzioni agroalimentari con particolari requisiti qualitativi

Tipologia di produzione	Piemonte	Italia	% Piemonte
<i>PRODUZIONI TIPICHE (2009)</i>			
DOP e IGP (numero)	19	228	8,33%
Vini DOC e DOCG (incidenza % sul totale)	57	390	14,62%
PAT - Prodotti agroalimentari tradizionali (numero)	365	4.512	8,08%
<i>BIOLOGICO (2009)</i>			
Aziende agricole	2.237	48.509	4,61%
Superficie coltivata in ettari	30.074	1.106.684	2,72%

Fonte: elaborazione DipSIT su dati Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali

Nella regione viene tuttavia fatto rilevare come lo sviluppo della dimensione ludico-ricreativa, dei trattamenti *fitness* specifici, dell'offerta dei servizi delle *beauty farm* e di quelli dei centri cosiddetti *new age* (medicina ayurvedica, alimentazione macrobiotica, aromaterapia, cristalloterapia, cromoterapia, ecc.) stenti ad affermarsi limitando, dunque, la penetrazione degli stessi impianti in segmenti di mercato in grande espansione e suscettibili di registrare nei prossimi anni una crescita notevole.

Si osserva come tutti questi dati, e le potenzialità che prospettano, costituiscano lo specchio indiretto sia di un patrimonio consolidato da modernizzare, sia della scarsa vocazione regionale a stabilire reti di relazione

destinate a creare solidarietà funzionali, sociali, culturali ed economiche tra questo patrimonio e gli operatori che fanno da interfaccia con il mercato e la domanda finale.

Il cerchio si chiude: nel quadro della accennata propensione al cambiamento la trasformazione di queste potenzialità in risorse, in attrattori turistici e in prodotti costituisce una iniziativa importante che potrebbe essere responsabile non solo della proposizione di nuovi equilibri destinati a moderare le criticità rilevate, ma anche ad infittire la presenza di elementi innovatori e quindi imprimere una accelerazione al rafforzamento della varietà e della gamma dei prodotti turistici proponibili; dunque a costituire un'importante leva d'azione nell'ambito della catena del valore su cui, come si è detto, deve necessariamente convergere l'iniziativa regionale.

1.3.3 I sistemi turistici territoriali: i profili localizzati dell'offerta e dei flussi

Le dinamiche e i cambiamenti che sono stati individuati nei paragrafi precedenti sottendono l'attivazione di parallele trasformazioni nel sistema della territorialità turistica; anche quest'ultima, di conseguenza, si offre alla definizione del quadro diagnostico e delle strategie di sviluppo turistico regionale.

In queste prospettive, le analisi compiute propongono l'affermazione di una organizzazione territoriale del turismo che tende ad arricchire e a rendere tendenzialmente assai più complesso quel sistema che si era andato affermando fino agli ultimi decenni del secolo scorso: in particolare ad accrescere la differenziazione interna e dunque a proporre le condizioni che profilano l'affermazione di un sistema turistico regionale più strutturato e aperto su tutti i mercati (v. tabella 2).

Al vertice di questo sistema emergono quattro poli, o comprensori, turistici che primeggiano sia in termini di ricettività, sia per la varietà e qualità dei servizi offerti, sia, infine, per la domanda attratta.

Il primo è quello dell'Area Metropolitana di Torino: si tratta, come in parte si è visto, di un comprensorio che ha assunto una più netta identità e vocazione turistica a partire dall'evento olimpico, anche se esso risultava comunque già strutturalmente dotato di impianti, di attrezzature e di fattori di richiamo. Oggi quest'area si presenta decisamente dinamica sul piano delle proposte e dell'offerta, anche per la presenza di un tessuto produttivo in veloce transizione che alimenta una quota non indifferente di turismo d'affari e che, nel complesso, si caratterizza per una permanenza media di poco meno di 3 giorni. Sempre con riferimento all'offerta, sono fortemente presenti le strutture alberghiere, nonché l'intera gamma dei servizi turistici definiti di base ed esclusivi.

Il secondo comprensorio turistico è quello dell'Alta Valle di Susa, o delle "montagne olimpiche"; la sua vocazione turistica risale alla metà del secolo scorso, anche se l'evento olimpico ha concorso efficacemente alla sua rivitalizzazione. Qui, oltre alla presenza di una articolata varietà di strutture ricettive (alberghiere ed extra-alberghiere) risultano presenti tutte le altre compo-

nenti dell'offerta censibili. Dal lato della domanda, inoltre l'Alta Valle esprime una vocazione turistica legata prevalentemente al periodo invernale, sebbene la permanenza media sia comunque elevata anche nel periodo estivo.

A questi due comprensori le analisi statistiche affiancano quello dei Laghetti, la cui affermazione nel passato ha contribuito a veicolare l'immagine "di punta" del Piemonte turistico sul mercato nazionale e internazionale. Anche in questo caso si tratta di un sistema ampiamente dotato di servizi ricettivi e complementari, con unità di assoluta eccellenza nel sistema alberghiero e, come si è visto, nell'ospitalità all'aria aperta (campeggi). Relativamente alla domanda, si nota una prevalenza di flussi turistici nel periodo estivo, in maggioranza provenienti dall'estero e ciò pone questo sistema ancora in una posizione dominante rispetto ai precedenti seppure la maturità del suo prodotto possa tendenzialmente esporlo a criticità e a contrazioni di *appeal*. Per questa ragione qui (come a Torino) viene posta molta attenzione alla diversificazione dell'offerta attraverso la proposta di iniziative connesse con lo svolgimento di *meeting*, congressi e convegni. In ogni caso per questo comprensorio l'integrazione territoriale e la connessione con Malpensa e con le grandi direttrici del traffico multimodale diventano determinanti per "sfuggire" alla perifericità geografica che comunque lo caratterizza.

Il quarto comprensorio turistico è quello decisamente "emergente" dell'Albese e della Bassa Langa/Roero; in Piemonte questo territorio si candida a diventare il polo del turismo enogastronomico e dell'offerta dei prodotti che più rappresentano l'identità "profonda" della regione. Contrariamente agli altri, esso annovera una base attrattiva che fa perno sulle caratteristiche del paesaggio collinare, sui significati simbolici che gli sono stati attribuiti dalla letteratura, sui valori culturali che sono maturati attorno alle sue produzioni tipiche, nonché su un telaio ricettivo diversificato e su una infrastruttura di servizio di matrice fortemente endogena e territorialmente ridistribuita nei luoghi in cui l'apprezzamento degli attrattori è maggiormente manifesto.

A questi ambiti turistici le analisi hanno affiancato, seppure con una considerevole distanza funzionale, una trama di sistemi minori geograficamente anche non contigui. Un primo gruppo che presenta come caratteristica comune la montagna "periferica" è costituito dalle Valli Occidentali di Cuneo, dalle Valli Ossolane, dal Monregalese, dalla Valsesia, dalle Valli Pellice e Chisone, dal Saluzzese, dalle Valli di Lanzo, Orco e Soana, e dall'Appennino Alessandrino.

Anche all'interno di questo *cluster* spiccano elementi evidenti di differenziazione nella dotazione e nella dimensione dei servizi, nella attrezzatura sciistica e della ricettività, nonché nei flussi che vengono attratti: le Valli di Lanzo, Orco e Soana, la Valsesia, il Saluzzese, le Valli Pellice e Chisone e l'area dell'Appennino Alessandrino denotano un'attrezzatura turistica maggiormente ancorata sul turismo estivo e sul patrimonio ambientale e storico-culturale delle rispettive aree; le Valli Occidentali di Cuneo, le Valli Ossolane, il Monregalese presentano invece un profilo maggiormente orientato sull'attrezzatura sciistica e degli sport invernali. Tra queste, comunque, il Monregalese pre-

sentata una dotazione di impianti doppia rispetto alle altre. La Valsesia sembra essere invece quella che più manifesta i caratteri dell'integrazione e della transizione verso il turismo invernale vero e proprio anche per l'apertura che propone verso i *domaines skiabiles* valdostani. Anche i volumi di domanda degli stessi sotto-gruppi si relazionano con le dotazioni dell'offerta: in generale gli arrivi sono cospicui nella stagione estiva più che in quella invernale. Unica eccezione è rappresentata ancora una volta dal Monregalese, sebbene esso denoti una permanenza media nel periodo estivo nettamente superiore a quella invernale e a quella degli altri componenti del gruppo.

Ancora, le analisi compiute dimostrano come si affaccino egualmente sullo scenario turistico regionale i sistemi urbani della pianura piemontese nei quali, pur non emergendo significative differenziazioni funzionali, compaiono invece importanti connotati di specificità. Alla loro base si colloca ormai una presenza significativa di servizi e di attrattori di natura urbana offerta dai capoluoghi di provincia o dai centri di livello intermedio che stanno ormai inseguendo prepotentemente i primi. Unite alle attrattive del contesto queste attività giocano un ruolo essenziale nel determinare l'intensità dei flussi in arrivo o delle presenze stemperando altresì i fenomeni della stagionalità che, come si è visto, ancora permangono, seppure in attenuazione, in tutti gli altri contesti.

In particolare, tutto ciò si nota per gli ambiti del Novarese, dell'Alessandrino, del Basso Vercellese, del Biellese, del Canavese e Cuneese in cui risultano quantitativamente in crescita i flussi generati dal cosiddetto "turismo urbano" e/o "d'affari".

Infine, completano la rassegna le aree, o i sistemi, collinari dell'Acquese, del Monferrato casalese, dell'Astigiano e dell'Alta Langa i quali assumono come base comune il prodotto enogastronomico e lo corredano con specifici attrattori ambientali; o, ancora, come nel caso dell'Acquese, con vocazioni altamente specialistiche e affermate quali quelle termali.

Tabella 2 – Il cluster dei sistemi turistici locali

Sistema Locale Integrato	Servizi		Ristoranti				Seconde case	Risorse ambientali specifiche (parco)	Impianti sciistici	Presenze turistiche	Tipologia di Sistema Locale Integrato
	urbani di base	turistici esclusivi	Alberghiero 4-5 stelle	Alberghiero 1-3 stelle	Extra-alberghiero	pizzerie e trattorie					
<i>Alta Val Susa</i>											Sistema turistico montano ad alta ricettività
<i>Valli Occidentali di Cuneo</i>											Sistemi turistici montani residenziali
<i>Valli Ossolane</i>											
<i>Monregalese</i>											
<i>Valsesia</i>											
<i>Valli Lanzo, Orco e Soana</i>											
<i>Oltregiogo</i>											
<i>Saluzzese</i>											
<i>Val Chisone e Val Pellice</i>											Sistemi turistici montani residenziali marginali
<i>Laghi</i>											Sistema turistico lacustre ad alta ricettività
<i>Torino - Area Metropolitana</i>											Sistema turistico metropolitano
<i>Savigliano-Fossano-Cuneo</i>											
<i>Basso Vercellese</i>											
<i>Alessandrino</i>											Sistemi turistici urbani
<i>Novarese</i>											
<i>Biallese</i>											
<i>Canavese</i>											
<i>Albese</i>											Sistema turistico enogastronomico con servizi esclusivi
<i>Acquose</i>											Sistema turistico enogastronomico ad alta specializzazione
<i>Alta Langa</i>											
<i>Astigiano</i>											Sistemi turistici enogastronomici puri
<i>Casalese</i>											

Il diverso colore identifica le tipologie di SIL: montano (verde), urbano (grigio), lacustre (blu) ed enogastronomico (arancione).

L'intensità di colore (dal più chiaro al più scuro) definisce il valore della variabile (dal più basso al più elevato).

1.3.4 Le prospettive di mercato e le caratteristiche dei prodotti turistici regionali

Nel percorso intrapreso i risultati finora acquisiti configurano una rappresentazione ancora incompleta, che deve necessariamente essere corredata da informazioni più precise sulla percezione che gli operatori del settore e le collettività locali hanno delle sue diverse componenti e delle potenzialità di mercato che sono in grado di generare.

1.3.4.1 La valutazione dell'offerta e le prospettive di mercato del turismo piemontese

Negli incontri e nei gruppi di lavoro organizzati con gli operatori di mercato è stato messo in luce come il sistema turistico regionale, nonostante i successi conseguiti, presenti un'organizzazione complessivamente poco evoluta, non sempre capace di attivare tutte le risorse disponibili, con una struttura organizzativa talora frammentata che si riverbera direttamente sul valore e sull'immagine del marchio turistico regionale.

Di quest'ultimo, risulta soprattutto penalizzata la conoscenza delle *performance* delle attività, dei vantaggi che sono in grado di offrire, e del loro *branding*, nonostante vengano rilevate significative eccezioni nel distretto delle montagne olimpiche e nell'area dei laghi (che raramente viene messa in relazione con l'appartenenza geografica piemontese).

L'offerta turistica regionale, a giudizio di questa categoria di attori, si trova quindi in una posizione di svantaggio relativo soprattutto se comparata con quella delle aree che presentano analoghi profili ed hanno un nome e un accreditamento affermato (come ad esempio la Toscana, il Salzburger Land, ecc.). Essa è poi ritenuta anche debolmente correlata con i marchi piemontesi che hanno un impatto globale, come Fiat, Juventus, Lavazza, Ferrero, Martini Rossi, Slow Food, ecc., seppure taluni di essi non siano ritenuti del tutto determinanti per lo sviluppo e il successo turistico regionale.

Infine è stato fatto notare come sullo scalo aeroportuale di Caselle si indirizzi una quota più accentuata di domanda turistica in uscita che in entrata e a determinare questo squilibrio abbia contribuito la cancellazione di talune tratte dirette sui mercati in crescita o comunque potenzialmente promettenti.

La debolezza della domanda regionale si può così spiegare attraverso l'offerta di prodotti che non sono ancora competitivi, che non beneficiano di un marketing forte e che, di conseguenza, risultano caratterizzati da modesti valori di affidabilità. Da questo punto di vista, la reputazione turistica piemontese non differisce da quella più in generale riconosciuta all'Italia, nonostante i successi che la regione ha comunque conseguito e le capacità che la collettività regionale ha dimostrato di saper mettere in campo quando se ne è prospettata l'occasione.

Tutte queste indicazioni costituiscono, nella prospettiva della programmazione strategica, delle informazioni utili per la definizione più compiuta ed esaustiva dei punti deboli dell'offerta piemontese, ai quali si debbono aggiungere:

- una modesta qualità e accessibilità dell'informazione turistica (in cui è da comprendersi anche quella veicolata dai siti web);

- una scarsa interazione con gli agenti di viaggio, con i *tour operator* specializzati sui mercati esteri, e con i media;
- una esigua rete di collegamenti aerei con i bacini e le aree che alimentano già attualmente il mercato turistico piemontese;
- un modesto apporto offerto all'*incoming*, ai servizi di accoglienza, di informazione, di orientamento dei visitatori e alla promozione delle caratteristiche dei prodotti regionali di nicchia;
- una modesta qualità dei servizi di accoglienza offerti dalla vasta gamma di strutture ricettive che si sono andate formando;
- una scarsa conoscenza delle lingue straniere;
- una modesta qualità dei servizi turistici complementari in relazione al prezzo dei servizi offerti.

1.3.4.2 Le ragioni per riconoscere il Piemonte come meta o approdo turistico

Gli elementi di criticità accennati non escludono, secondo gli operatori, che vi siano comunque valide motivazioni per riconoscere il Piemonte come una meta o un approdo turistico. Le opinioni raccolte, da questo punto di vista, hanno confermato l'esistenza di attrattori emblematici e di valore il cui apprezzamento può meritare un viaggio o il prolungamento della permanenza sul territorio regionale.

Il primo riferimento, o la prima destinazione riconosciuta, è costituita dal capoluogo regionale. Torino e la sua cintura, dopo l'evento olimpico, appaiono nelle prospettive degli operatori di mercato come una da proporre in questi termini: una "metropoli regionale moderna e dinamica", "che riverbera uno stile di vita tipicamente italiano", "dotata di attrattive culturali di rilievo, soprattutto per i conoscitori della storia e degli eventi territoriali che da essa sono scaturiti" e "fortemente orientata al grande shopping, alla ristorazione e all'intrattenimento".

Un secondo riferimento ricorrente è costituito dai prodotti enogastronomici, che la regione annovera come patrimonio distintivo. In questo caso, la destinazione "focale" è rappresentata dalle colline delle Langhe e del Monferrato nelle quali si celerebbe "una delle più importanti regioni culinarie d'Italia". Sempre nelle colline, inoltre, questo patrimonio non sarebbe da considerare come un prodotto unico ed esclusivo, ma bensì associabile ad una significativa offerta culturale che si manifesta, in particolare, nella rete delle città piccole e medie e nei valori ambientali e paesistici che costituiscono le componenti di base della stessa filiera enogastronomica.

Un terzo riferimento ricorrente è costituito dalla combinazione delle destinazioni lacuali e montane. Questa, che dal punto di vista paesistico-ambientale si schiude sul grande modellamento geologico del territorio pedemontano (e da cui deriva la denominazione della regione), viene riconosciuta dagli operatori come il tramite per un turismo "di alto valore ricreativo", a cui sono integrabili "la pratica sportiva" e "i servizi per la cura e il benessere della persona" (soprattutto durante le stagioni primaverile, estiva e autunnale).

Un quarto riferimento ricorrente è la tematizzazione dell'intera montagna piemontese non solo come destinazione turistica "attraente", bensì come espressione dell'ambiente, o del *milieu*, "in cui si sono formati i grandi campioni olimpici" succedutosi nella storia di queste manifestazioni. In questo caso la montagna si prefigurerebbe come "destinazione sportiva ai massimi livelli dell'esperienza olimpica".

La montagna piemontese ricompare ancora sulla scena delle destinazioni quando viene colta anche come una reale opportunità per "l'apprezzamento della natura". È in questo caso ricorrente il richiamo alle "aree selvagge e incontaminate" offerte dal sistema dei parchi e degli ambiti di alta quota.

Il Piemonte, nell'ambito dei mutamenti che contrassegnano la domanda turistica, viene poi ancora ritenuto una destinazione pertinente per gli *short break*, cioè per le vacanze brevi a forte valenza tematica corredate da specifici fattori di confort; in quest'ottica sempre la regione viene evocata come idonea ai "prodotti speciali" connessi con la pratica del cicloturismo, del golf, della pesca sportiva e amatoriale, nonché con la celebrazione dei matrimoni e, soprattutto, con le iniziative del segmento congressuale (MICE).

La tabella 3 elenca, quale risultato finale, i prodotti turistici richiamati dagli operatori del settore e a cui gli stessi riconoscono adeguate soglie di mercato a fronte di un infittimento delle reciproche collaborazioni nell'ambito della promozione.

Tabella 3 – I prodotti emblematici dell'offerta turistica piemontese e le stagioni indicate

Prodotto	Stagione			
	Primavera	Estate	Autunno	Inverno
Montagne & sport invernali: sci, snowboard, pattinaggio su ghiaccio, slittino				X
Montagne & attività all'aria aperta: escursioni, arrampicata, mountain bike, sport all'aria aperta/nordici	X	X	X	
Montagne & Natura – Relax/Benessere	X	X	X	X
Laghi & Montagne	X	X	X	
Gruppi di affinità & Interessi speciali: golf, bicicletta, pesca, matrimoni, benessere/salute	X	X	X	
Delizie culinarie - Cibi & Vini	X	X	X	X
Viaggi brevi a Torino – Cultura, Shopping, Divertimento & Eventi culinari	X	X	X	X
MICE – Meetings, Incentives, Conventions, Events	X	X	X	X

L'esercizio di correlazione tra destinazione e prodotti offerti permette altresì di definire una matrice di corrispondenze utile per approfondire gli specifici punti forza e di debolezza (tabelle 4 e 5).

Tabella 4 – Laghi/tempo libero-MICE (Competitor: Lago di Garda)

Punti di forza della destinazione	Punti di debolezza della destinazione
<ul style="list-style-type: none"> - dotata di valori e pregi ambientali con forti impatti visivi che la rendono esclusiva e nota sui mercati - dotata di una vasta gamma di sistemazioni - raggiungibile da Malpensa, in treno e attraverso buoni collegamenti autostradali - offerta da tour operator internazionali - attrezzata per il turismo all'aria aperta e per il soggiorno alberghiero - nell'ambito del MICE, particolarmente idonea per convention aziendali e competitiva nei confronti delle destinazioni lombarde e di Milano 	<ul style="list-style-type: none"> - sottodotata di servizi per l'intrattenimento serale e delle giornate non soleggiate - trasporto pubblico locale non adeguato nei collegamenti da e per Malpensa e negli itinerari lungo la costa e in direzione delle aree interne - rete stradale con strozzature e limitazioni all'accessibilità verso nord in direzione del confine svizzero - i motori di ricerca più importanti (es. Expedia) non segnalano l'intera gamma dell'attrezzatura alberghiera - le linee aeree a basso costo (es. Easyjet con base a Malpensa) non propongono e commercializzano le destinazioni locali - servizi in generale più cari di quelli offerti sul Lago di Garda - ha una stagione corta che limita gli investimenti in attività complementari

Tabella 4a – Torino/tempo libero-MICE (Competitor: Milano, Firenze, Salisburgo e altre città non capitali nell'Europa centrale con PIL e costo dei servizi pressoché equivalente)

Punti di forza della destinazione	Punti di debolezza della destinazione
<ul style="list-style-type: none"> - collocazione che permette l'apprezzamento delle colline, del Po e delle montagne che la circondano (spesso innevate) - buona gamma di sistemazioni - l'aspetto della città, le aree pedonali, la rete di portici, la storia, gli splendori architettonici delle dimore dei Savoia, la fioritura del Barocco costituiscono elementi di attrazione culturale e di sicuro appagamento 	<ul style="list-style-type: none"> - condizioni climatiche nel periodo invernale ed estivo - scarsa accessibilità internazionale offerta dallo scalo aeroportuale - inadeguatezza dei collegamenti pubblici tra l'aeroporto e il centro della città - scarsi collegamenti pubblici durante i weekend con le località turistiche esterne - servizi di accoglienza e di gestione del visitatore non equiparabili agli standard internazionali.
<ul style="list-style-type: none"> - il Museo Egizio e il Museo del Cinema sono ulteriori attrazioni distintive ed esclusive - la Torino Card (ora Torino Piemonte card) offre flessibilità nei trasporti e convenienza nei prezzi, nonché indicazioni generali per chi visita per la prima volta la città - sotto i portici e al Balòn lo shopping è buono - vasta gamma di ristoranti e di iniziative di intrattenimento serale per tutti i gusti 	<ul style="list-style-type: none"> - inadeguatezza nel confort e nelle condizioni di sicurezza del trasporto pubblico locale - insufficiente visibilità della destinazione nell'offerta dei tour operator (non vedono vantaggi nella proposizione della città) - scarsi collegamenti con l'aeroporto di Malpensa - eccessiva contrazione dell'offerta commerciale e dei servizi nel periodo estivo

Tabella 4b – In particolare per il MICE

Punti di forza della destinazione	Punti di debolezza della destinazione
<ul style="list-style-type: none"> - alta qualità del centro congressi del Lingotto, oltre a nuove strutture diventate disponibili dopo le Olimpiadi - ampia disponibilità per occasioni di shopping ed escursioni per gli accompagnatori, nonché attività pre e post convegno (golf, sci, tour, ecc) - Convention Bureau già attivo e con potenzialità da valorizzare - costi di permanenza e di pernottamento più bassi rispetto a Milano 	<ul style="list-style-type: none"> - mancanza di reputazione di città attraente - mancanza di una centrale operativa che offra il sostegno a segmenti di mercato para-congressuali ed extra-congressuali - mancanza di idonei collegamenti per l'allestimento di conferenze e manifestazioni di livello internazionale

Tabella 4c – Montagne olimpiche/sport invernali/turismo e sport estivo (Competitor: Alpi francesi, Valle d'Aosta, Trentino)

Punti di forza della destinazione	Punti deboli della destinazione
<ul style="list-style-type: none"> - località molto conosciute a livello internazionale - tragitto breve dall'aeroporto di Caselle - buona gamma di sistemazioni, di cui alcune vicine alle piste - buon livello di conoscenza delle lingue straniere tra gli operatori - buona qualità degli impianti per gli sport invernali - servizi di animazione e buone offerte commerciali per il dopo sci in alcune località 	<ul style="list-style-type: none"> - innevamento naturale degli impianti (con previsioni di riduzione sotto i 1800 m. a causa del riscaldamento globale) - scarsi collegamenti pubblici da Caselle per i viaggiatori indipendenti - prestazioni inadeguate per alcuni servizi complementari (quali ad esempio custodia e istruzione sciistica dei bambini sulle piste) - aspetto talora poco attraente delle località - bassa qualità nella ristorazione tipica e nel beverage - scarsità di intrattenimenti serali - stagione corta che rende problematico il successo neo-imprenditoriale - per il turismo estivo: la definizione del mercato e dei prodotti è ancora in una fase iniziale

*Tabella 4d – Colline/enogastronomia - escursioni turistico-culturali
(Competitor: Toscana, Borgogna)*

Punti di forza della destinazione	Punti di debolezza della destinazione
<ul style="list-style-type: none"> - regione caratterizzata da pregio ambientale e scenario perfetto per “prodotti speciali” come il ciclismo, la pesca, il golf, i matrimoni, i tour eno-gastronomici, il turismo culturale - l’offerta enogastronomica si avvale del consumo autunnale dei tartufi che, di conseguenza, estende la stagione fino a novembre - sede di Slow Food - raggiungibile dagli scali aeroportuali di Caselle, Malpensa, Genova e tramite autostrada dall’area torinese, dalla Lombardia e dalla Liguria - molti castelli aperti al pubblico 	<ul style="list-style-type: none"> - condizioni climatiche invernali - accessibile solo in auto - segnaletica insufficiente - limitata qualità della sistemazione per la presenza di molti esercizi con un modesto numero di stanze e di posti letto - scarsa conoscenza delle lingue e inadeguatezza del servizio di prenotazione on-line - basso livello del servizio di accoglienza e di gestione del visitatore - relazioni molto limitate con il sistema dei tour operator che si occupano di incoming - attenzione troppo concentrata sulla regione delle Langhe, pur in presenza di altre aree che offrono analoghe prestazioni - tendenza all’omologazione insediativa e al degrado forestale anche in aree ambientalmente pregevoli

Tabella 5 – Regione tout court/prodotti speciali

Tabella 5a – Golf

Punti di forza della destinazione	Punti di debolezza della destinazione
<ul style="list-style-type: none"> - campi di alta qualità con differenti livelli e prestazioni di servizio (alcuni dei quali offrono possibilità di permanenza e sistemazione alberghiera) - collocazione in località spettacolari - prezzi accessibili rispetto al mercato dei concorrenti 	<ul style="list-style-type: none"> - i canali di distribuzione devono ancora essere pienamente assicurati e ottimizzati - bassa consapevolezza del valore della destinazione tra gli utenti potenziali - mancanza di un sistema informativo centralizzato per la scelta, la prenotazione e la valutazione della disponibilità dei campi - scarso ricorso all’applicazione di tariffe speciali per i tour operator - mancanza di operatori locali in grado di organizzare trasferimenti, prenotazioni alberghiere e che sappiano offrire mete e offerte integrate

Tabella 5b – Cicloturismo

Punti di forza della destinazione	Punti di debolezza della destinazione
<ul style="list-style-type: none"> - presenza di piste ciclabili in tutta la regione - vasta gamma di sistemazioni idonee a questo segmento di mercato - prodotto inserito in diversi siti internet 	<ul style="list-style-type: none"> - alcune piste ciclabili devono essere completate - segnaletica incompleta - scarsa disponibilità di biciclette in alcune località - poca consapevolezza delle potenzialità offerte dalla Regione - carenza di canali di distribuzione

Tabella 5c – Benessere

Punti di forza della destinazione	Punti di debolezza della destinazione
<ul style="list-style-type: none"> - tradizione di Acqui Terme - presenza di una rete diffusa degli impianti termali minori - possibilità di combinazione dell'offerta con il segmento degli sport e in particolare con quello golfistico 	<ul style="list-style-type: none"> - immagine di Acqui Terme associata alla semplice cura delle malattie - scarsa differenziazione del prodotto

Tabella 5d – Pesca sportiva e amatoriale

Punti di forza della destinazione	Punti di debolezza della destinazione
<ul style="list-style-type: none"> - grande varietà ittica e di varietà rare - svolgimento della pratica in località dotate di pregio ambientale - presenza di un sito internet che funge da sistema informativo 	<ul style="list-style-type: none"> - mancanza di operatori con adeguate conoscenze tecniche - mancanza di sistemazioni collegate alla pratica della pesca - mancanza di offerte attrattive - mancanza di competenze linguistiche - assenza di brochure per il marketing e i collegamenti con i canali di distribuzione

Tabella 5e – Matrimoni

Punti di forza della destinazione	Punti di debolezza della destinazione
<ul style="list-style-type: none"> - località romantiche e mozzafiato, celebrazioni officiabili in abbazie, castelli e agriturismi e con servizi e attività di ristorazione offerte in loco - offerta di servizi "tutto incluso" 	<ul style="list-style-type: none"> - scarsa conoscenza delle lingue straniere - scarsa consapevolezza delle potenzialità offerte da questo segmento di mercato - canali comunicativi poco appropriati

1.3.5 Le iniziative perseguibili per la valorizzazione dei prodotti e delle destinazioni turistiche regionali

Viene rilevato come a fronte delle condizioni descritte la definizione di una strategia di sviluppo turistico implichi un intervento incisivo di completamento delle filiere funzionali e della promozione dei prodotti che non hanno

ancora raggiunto una adeguata affermazione; il risultato finale può essere ottenuto anche attraverso il sostegno dei processi di auto-organizzazione che i generano con l'aumento dei flussi e della domanda dei consumi turistici. In tutti i casi l'esercizio programmatico deve escludere la spontaneità e l'episodicità delle pratiche ed essere accompagnato da un approccio, o una procedura di "focalizzazione" destinata a ridurre la dipendenza dal mercato interno e, reciprocamente, a trarre i massimi vantaggi sia da quelli in crescita dinamica, sia da quelli che alimentano la domanda di prodotti di qualità.

Per raggiungere questi risultati risulterebbero tuttavia indispensabili iniziative destinate a:

- favorire alleanze e cooperazioni strategiche con partner aziendali, tour operator, imprese del trasporto aereo (in particolare *low cost*) e con le destinazioni oggi considerate *competitor*;
- migliorare e modernizzare sia l'immagine, sia la qualità dei prodotti ricorrendo, dove possibile, all'utilizzo del marchio olimpico e agli accreditamenti conseguiti dalle destinazioni e dalle aziende che hanno sostenuto l'evento;
- sviluppare prodotti d'interesse specifico;
- migliorare e ottimizzare il rapporto qualità-prezzo per tutta l'offerta proponibile;
- promuovere i prodotti su riviste specializzate e di *life style*;
- creare "gruppi di marketing" con partner locali e sovra locali.

Ne consegue la necessità di:

- associare al marchio olimpico *Torino+Piemonte* tutta la gamma dei prodotti proponibili;
- accrescere l'interesse del mercato, e dei consumatori, per le informazioni turistiche del Piemonte;
- sviluppare una strategia *web* unitaria;
- aumentare il numero e la qualità delle collaborazioni e dunque dei contributi che compaiono sulle più importanti riviste turistiche italiane e internazionali e su quelle di *life style* e di largo consumo;
- cooperare con le aziende detentrici di marchi di consumo affermati e con gruppi di interesse specifico;
- selezionare e qualificare la compagine dei *tour operator*, italiani e stranieri, sulla base della loro disponibilità ad offrire le destinazioni regionali e a informare le agenzie di viaggio;
- selezionare e qualificare i vettori del trasporto aereo a basso costo;
- qualificare l'immagine corrente dei prodotti offerti attraverso attività di ricerca e sviluppo;
- sviluppare l'offerta e la promozione dei "prodotti speciali";
- incentivare le produzioni televisive in Piemonte;
- identificare gruppi d'interesse per l'offerta di prodotti di alta qualità e alta gamma.

Nella successione scalare delle iniziative possibili viene altresì segnalata la necessità di:

- allestire canali web interattivi per l'offerta dei prodotti (in particolare delle attività sportivo-ricreative);
- sviluppare attività di marketing diretto su specifici *target* connotati da un alto tasso di reazione e di risposta;
- pubblicare brochure indirizzate a specifici segmenti di consumatori;
- organizzare *show* ed eventi per la stampa nelle maggiori città italiane ed europee;
- intraprendere un processo di sviluppo del marchio basato anche sulle valutazioni delle attese, sui riscontri e sulla percezione dell'offerta acquisita dai turisti e dai consumatori;
- creare eventi promozionali in occasione dell'apertura delle stagioni;
- rafforzare le attività di formazione *on line* degli agenti di viaggio;
- proporre attraverso i tour operator, le agenzie di viaggio e la distribuzione diretta soggiorni brevi o *weekend* nelle località e nei circuiti turistici regionali;
- organizzare specifici eventi stampa per i più importanti media di *life style*.

1.3.6 Dai suggerimenti degli specialistici ai riscontri condivisi: i prodotti turistici riconosciuti dagli operatori locali

Ulteriori dati ed informazioni sono desumibili dal censimento e dalla qualificazione dei prodotti turistici operata negli incontri con le associazioni di categoria, le ATL, le Camere di Commercio, i Comuni, le Associazioni di Comuni, le Province, le Comunità Montane, i Consorzi di tutela, taluni soggetti privati, ecc.

Dai contributi e dai riscontri di verifica è stato possibile identificare nelle province piemontesi, ed al loro interno nelle aree montane collinari e di pianura, l'offerta di 20 categorie di prodotti turistici che si riconoscono attorno a formule organizzative e a patrimoni, di natura materiale e immateriale, assai differenziate e che variano dall'ambiente naturale, ai beni culturali; dall'attività sportiva ai prodotti enogastronomici e dell'artigianato; dalle caratteristiche del tessuto ricettivo, al profilo della clientela e alla modalità di svago.

La tabella che segue riporta le denominazioni e le definizioni dei prodotti a partire dalle loro diverse connotazioni di base.

Tabella 6 – Denominazione e definizione dei prodotti turistici

<i>Prodotti turistici focalizzati sulle prestazioni offerte dalle strutture ricettive e/o da specifiche attività dei servizi complementari</i>	<i>Descrizione</i>
<i>ALTA GAMMA</i> (anche denominato con specifica, es. <i>Alta Gamma / Castelli</i>)	Prodotto turistico focalizzato sulle prestazioni offerte dalle strutture ricettive di alto livello (hotel di lusso, ville e dimore di charme, ecc.), su disponibilità di mezzi di trasporto di prestigio (automobili esclusive, elicotteri, motoscafi veloci, ecc.) e su elevati comfort nei servizi di compendio.
<i>OPEN AIR</i>	Prodotto turistico focalizzato sulle prestazioni offerte dai campeggi e dai villaggi con i relativi servizi accessori.
<i>TARGET PREVALENTE (MAINSTREAM)</i>	Prodotto turistico focalizzato sulle prestazioni offerte dalle strutture ricettive, alberghiere ed extra alberghiere, rivolte al segmento di mercato intermedio (e attualmente più consistente nel mercato europeo).
<i>TURISMO DELLE SECONDE CASE</i>	Prodotto turistico focalizzato sulle prestazioni offerte dalle seconde case e dalle abitazioni in affitto destinate alla villeggiatura.
<i>MICE - Meetings Incentives Conventions Events</i> (congressuale)	Prodotto turistico focalizzato sulle prestazioni offerte dalle sedi congressuali o dalle strutture ricettive attrezzate con impianti analoghi e prossime ai grandi nodi intermodali e/o del collegamento autostradale e aeroportuale.
<i>TURISMO D'AFFARI</i>	Prodotto turistico focalizzato sulle prestazioni offerte dalle strutture alberghiere di fascia intermedia e alta nonché da una estesa gamma di servizi ubicati in aree e contesti a forte vocazione economico-produttiva.

<i>Prodotti turistici focalizzati sullo status socio-economico della clientela o su specifiche modalità fruibili dei patrimoni locali</i>	<i>Descrizione</i>
<i>SHORT BREAK/CLUB WEEKEND</i>	Prodotto turistico focalizzato sul soggiorno di breve durata (prevalentemente fine settimana) e connotato da un sistema di offerta evoluto e /o specializzato in alcune sue componenti (cultura, sport, enogastronomia, ecc).
<i>TURISMO DI GIORNATA</i>	Prodotto turistico focalizzato su una gamma di offerta ampia e differenziata che include le attività sportive che possono essere svolte nell'arco della giornata, l'escursionismo legato alla ristorazione, le attività dello shopping (presenza di esercizi commerciali di alto livello e <i>outlet</i>).
<i>TURISMO FAMILIARE</i>	Prodotto turistico focalizzato sulle esigenze dei nuclei familiari, sulla disponibilità di strutture ricettive che presentano un buon rapporto qualità-prezzo, e con un'offerta diversificata e adatta anche ai bambini e ai giovani. Rientra in questo prodotto anche il <i>Soggiorno climatico alpino</i> .
<i>TURISMO SCOLASTICO</i>	Prodotto turistico focalizzato sulle escursioni scolastiche e sugli attrattori culturali e ambientali.
<i>TURISMO ACCESSIBILE</i>	Prodotto turistico focalizzato sulle prestazioni offerte a persone diversamente abili o appartenenti a categorie con esigenze speciali (anziani autosufficienti, famiglie con bambini molto piccoli, persone colpite da allergie o infortuni temporanei).

<i>Prodotti turistici focalizzati su una componente del sistema di offerta o su una attività prevalente</i>	<i>Descrizione</i>
<i>SPORT INVERNALI</i>	Sport classici: presenza di piste di sci alpino, tracciati di sci di fondo, piste di pattinaggio. Sport emergenti: sci alpinismo, racchette, cascate di ghiaccio, fondo escursionistico, ecc.
<i>SPORT ESTIVI</i>	Sport di natura: classici (<i>trekking</i> ed escursionismo, alpinismo e arrampicata, speleologia, cicloescursionismo); emergenti (<i>mountain bike</i> , escursionismo equestre, <i>kayak</i> , <i>rafting</i> , <i>canyoning</i> , parapendio/deltaplano, ecc). Sport in strutture: centri sportivi polivalenti, campi tennis, piscine, <i>volley</i> , bocciodromi, ecc... purché rivolti anche ai turisti e non solo ai residenti. Golf: pur rientrando tra gli sport in struttura, può costituire prodotto a sé stante con relativi circuiti.
<i>AMBIENTE NATURALE</i> (anche definito come <i>Turismo ambientale</i> , <i>Natura</i> o, con lo specifico riferimento a patrimoni, <i>Ambiente naturale / Ville e giardini storici</i>)	Prodotto turistico focalizzato sui patrimoni e sui servizi offerti dalle aree protette (parchi e riserve naturali) e/o di pregio ambientale.
<i>CULTURA E CULTURA MATERIALE</i> (anche definito come <i>Turismo culturale</i> e con specifici riferimenti)	Prodotto turistico focalizzato sulla presenza di beni culturali, quali monumenti civili e religiosi, musei ed ecomusei, luoghi storici e della cultura materiale (usi, costumi e produzioni tradizionali), ecc. Sono inclusi in questa tipologia i prodotti la cui denominazione fa riferimento a specifici ambiti e patrimoni culturali (es. <i>Arti moderne o contemporanee; Musica e teatro; Turismo industriale, Residenze reali; Cultura/Chiese romaniche</i> ecc).
<i>METE RELIGIOSE/DEVOZIONALI</i> (anche definito come <i>Turismo spirituale</i> o <i>Turismo religioso</i>)	Prodotto turistico focalizzato sulla presenza di luoghi di culto e di mete di pellegrinaggi (quali: santuari, sacri monti, abbazie, chiese, percorsi devozionali).

<i>ENOGASTRONOMIA</i>	Prodotto turistico focalizzato sulla presenza di: - prodotti agroalimentari (DOC, DOCG, DOP, IGP, prodotti agroalimentari tradizionali della Regione Piemonte); - esercizi della ristorazione, tradizionale e non, talora anche riconosciuti dalle guide di settore; - presenza di specifici eventi tematici. Rientrano in questo prodotto anche <i>Turismo rurale</i> e <i>Turismo enologico</i> , in quanto espressioni della tradizione alimentare e vinicola dei luoghi in cui sono stati individuati.
<i>ARTIGIANATO TRADIZIONALE E ARTISTICO</i>	Prodotto turistico focalizzato sulla presenza di botteghe artigiane con produzione e vendita diretta delle produzioni e/o delle collezioni nonché di eventi di settore.
<i>SALUTE E BENESSERE</i>	Prodotto turistico focalizzato sulla presenza di stabilimenti termali e centri benessere/ <i>fitness</i> .
<i>EVENTI (denominato anche Eventi speciali)</i>	Prodotto turistico focalizzato su manifestazioni di diversa natura (culturali, sportive, enogastronomiche, ecc.) e di forte richiamo.

Questi prodotti nell'ambito del Piano Strategico vengono proposti quali riferimenti di progetto, o leve/tramiti operativi, per raggiungere gli obiettivi auspicati.

1.3.7 La valutazione del livello di maturità dei prodotti turistici

Per definire il livello di sviluppo che nella regione hanno finora raggiunto queste categorie di prodotto un passaggio analitico indispensabile è costituito dal riconoscimento della loro posizione nell'ambito della curva che scandisce le tappe, o le fasi, del loro ciclo di vita, ovvero del lancio sul mercato (fase iniziale), della successiva affermazione o sviluppo, della maturità e della biforcazione, che prelude la rivitalizzazione, o, all'opposto, il definitivo declino. Con indicatori quantitativi e qualitativi è stato possibile determinare per ciascun prodotto il suo posizionamento sulla predetta curva anche attraverso un esercizio di ponderazione dei dati ricavati dai vari contesti territoriali in cui si manifesta l'offerta.

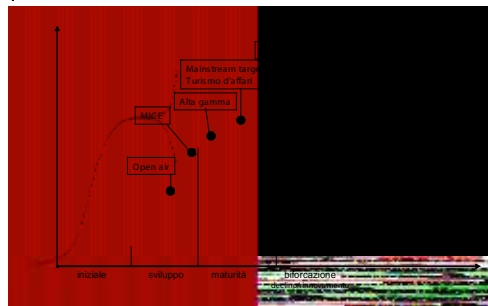
I risultati d'assieme sono rappresentati nella tabella e nel grafico seguenti e in quelli che suddividono gli stessi prodotti nelle macrocategorie di riferimento.

Tabella 7 – Posizionamento dei prodotti turistici piemontesi nelle fasi del ciclo di vita

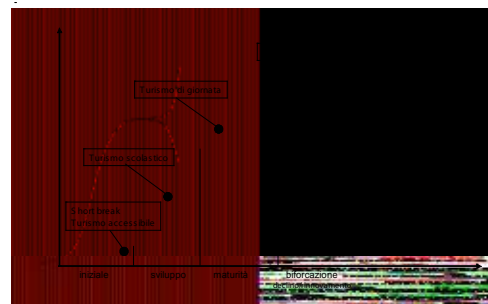
INIZIALE	SVILUPPO	MATURITÀ	BIFORCAZIONE
<ul style="list-style-type: none"> - Short break - Turismo accessibile 	<ul style="list-style-type: none"> - Open air - MICE - Turismo scolastico - Cultura e cultura materiale - Enogastronomia - Salute e benessere - Eventi 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta gamma - Target prevalente - Turismo d'affari - Turismo di giornata - Sport invernali classici - Sport estivi in strutture - Mete religiose e devozionali - Artigianato tradizionale ed artistico 	<ul style="list-style-type: none"> - Turismo delle seconde case - Turismo familiare
<ul style="list-style-type: none"> - Sport invernali emergenti - Sport estivi di natura - Golf - Ambiente naturale 			

A	Prodotti turistici focalizzati sulle prestazioni offerte dalle strutture ricettive e/o da specifiche attività dei servizi complementari
B	Prodotti turistici focalizzati sullo status socio-economico della clientela o su specifiche modalità fruibili dei patrimoni locali
C	Prodotti turistici focalizzati su una componente del sistema di offerta o su una attività prevalente

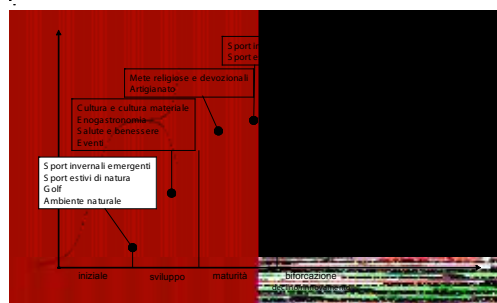
Figura 5 – Posizionamento dei prodotti turistici piemontesi sulla curva del ciclo di vita



A. Prodotti turistici focalizzati sulle prestazioni offerte dalle strutture ricettive e/o da specifiche attività dei servizi complementari



B. Prodotti turistici focalizzati sullo status socio-economico della clientela o su specifiche modalità fruibili dei patrimoni locali



C. Prodotti turistici prevalentemente focalizzati su una componente del sistema di offerta o un'attività prevalente

Dalla tabella e dai grafici è possibile notare come i prodotti focalizzati sulle prestazioni offerte dalle strutture ricettive e/o da specifiche attività dei servizi complementari (gruppo A) si collochino, in prevalenza, nelle fasi più avanzate del ciclo di vita sia per una sostanziale omogeneità dell'offerta sul territorio regionale, sia per gli elevati standard che ormai sono raggiunti dalle strutture e dalle attività di base con cui si identificano, sia, ancora, per l'impegno e le capacità acquisite, in larga autonomia, dall'iniziativa privata nel tempo. Costituiscono una eccezione i segmenti MICE e *Open air* i quali si troverebbero solo ora nella fase di sviluppo. Va tuttavia rilevato come in questo caso sul territorio regionale siano compresenti sistemi di offerta evoluti, quali sono quelli della zona dei laghi e del torinese, e altri ancora meno dotati e organizzati da funzioni qualificate. Sempre in questo gruppo infine il turismo delle seconde case si posiziona in una fase di declino prestazionale avendo, come noto, largamente adempiuto alla sua funzione principale in epoche passate (e non prefigurandosi, almeno per ora, un rilancio sulla base di nuovi profili di offerta).

A questi prodotti vanno aggiunti quelli focalizzati sullo status socio-economico della clientela o su specifiche modalità fruibili dei patrimoni locali (gruppo B), nonché quelli focalizzati su una componente del sistema di offerta o su una attività prevalente (gruppo C) i quali si posizionano prevalentemente nelle fasi di lancio e di relativo sviluppo sia per la manifesta carenza di legami organizzativi tra taluni dei servizi che compongono la filiera, sia per i modesti investimenti finora impegnati per riadeguare gli impianti e renderli idonei ad assolvere funzioni competitive.

Quale esempio significativo del primo caso può essere assunto il turismo accessibile, il quale per proporsi sul mercato deve annoverare spiccate interdipendenze con le attrezzature socio-sanitarie locali oggi non del tutto assicurate; per il secondo caso, può essere invece richiamato il turismo degli sport invernali classici in cui, come si è visto, la ricomposizione per comprensori sciistici degli impianti e delle attrezzature esistenti impone investimenti aggiuntivi anche rilevanti da destinare ai collegamenti delle piste al momento di non facile reperibilità.

1.4 La strategia regionale per lo sviluppo e il sostegno del turismo

1.4.1 Gli scenari strategici di riferimento

L'obiettivo dell'incremento del valore economico del turismo per essere realizzato implica un parallelo incremento del fatturato dei servizi da esso prodotti.

Questo obiettivo per essere realisticamente raggiunto implica l'adozione di una strategia, o di una linea di condotta, volta ad ottenere un considerevole aumento della durata del soggiorno o della spesa turistica, o, ancora, un aumento congiunto di queste due variabili. Più precisamente:

- il prolungamento della durata del soggiorno e della stagionalità turistica

-
- regionale a fronte di una relativa stabilità del costo dei servizi offerti;
 - l'aumento della spesa turistica giornaliera, e dunque del valore dei servizi offerti, a fronte di una relativa stabilità del tasso di crescita delle presenze turistiche;
 - la combinazione del prolungamento della durata del soggiorno e dell'aumento della spesa turistica giornaliera.

Assumendo a riferimento le caratteristiche del sistema regionale, per ognuna di queste opzioni sono stati evidenziati i punti di forza e le criticità.

Primo scenario: il prolungamento della durata del soggiorno e della stagionalità turistica assumendo come costante il costo dei servizi offerti

In questo caso il raggiungimento dell'obiettivo che la Regione si è data implica un considerevole aumento dei flussi turistici, ovvero il progressivo avvicinamento alla quota di 20.000.000 di presenze/anno sul territorio regionale (con un conseguente incremento degli arrivi).

La valutazione analitica di questa prima opzione ha messo in luce come nell'ambito regionale risulti indispensabile raggiungere risultati e *performance* considerevoli quali:

- il potenziamento dell'immagine e del *brand* piemontese;
- il miglioramento della qualità dei servizi e il conseguimento di standard prestazionali analoghi a quelli offerti dai competitor nazionali e internazionali;
- un ingente sforzo per governare, e assicurare, la sostenibilità territoriale e sociale del settore a fronte di un aumento, talora anche consistente, del fabbisogno e delle dotazioni infrastrutturali e impiantistiche;
- l'utilizzo per più di cento giorni all'anno dei 176.000 posti letto attualmente disponibili nel comparto alberghiero ed extralberghiero e dunque, nell'ambito di una decisa valorizzazione dell'offerta ricettiva, il prolungamento della stagionalità media a 4/5 mesi/anno.

Le criticità connesse al conseguimento di questi risultati, come si può desumere, sono legate, da un lato, alla capacità/possibilità del sistema di proporre, e gestire, iniziative capaci di abbattere considerevolmente il fenomeno, già in regresso, della monostagionalità, e, dall'altro, di garantire la continuità delle stesse iniziative nel tempo: dunque di affermare la consapevolezza del traguardo da raggiungere nell'ampia platea degli operatori privati e pubblici.

Secondo scenario: l'incremento della spesa turistica giornaliera assumendo come costante il tasso di crescita delle presenze turistiche

In questo caso l'obiettivo generale può essere conseguito attraverso due diversi orientamenti strategici:

- un aumento dei prezzi delle prestazioni offerte;
- un aumento della profondità di gamma dei servizi offerti e un accrescimento del livello delle loro prestazioni per incentivarne il consumo.

La prima soluzione implica un processo di progressivo riorientamento del mercato turistico su segmenti di domanda evoluta e con accentuata propensione al consumo e alla spesa: dunque di alta qualità. Se si considera che già oggi in Piemonte il valore medio della spesa turistica giornaliera si aggira intorno ai 100 €, questo traguardo appare decisamente critico (ed ancora assai più irrealistico di quello precedente) poiché richiede l'allestimento di prodotti che necessitano di ingenti investimenti (anche di natura promozionale) e le cui *performance* non possono essere economicamente sostenute dalla disponibilità di gran parte della clientela attuale.

La seconda soluzione prospetta invece una decisa azione volta a sviluppare l'integrazione dell'offerta e dunque ad allargare e approfondire la gamma dei servizi e delle prestazioni proposte ai turisti.

In questo caso gli effetti positivi sulla spesa giornaliera potrebbero derivare anche da una maggior integrazione del turismo con i settori ad esso complementari quali sono il commercio, l'agricoltura, le produzioni locali del *Made in Italy*, ecc. L'acquisto dei beni prodotti da questi settori da parte dei turisti e dei visitatori potrebbe offrire un contributo significativo al PIL del settore a fronte, tuttavia, di misure capaci di rilevare e valutare la reale portata del fenomeno. L'attivazione di questo orientamento strategico renderebbe comunque indispensabile iniziative consistenti di regolazione delle vendite, di certificazione della qualità offerta, di sostegno pubblico dei mercati di alto valore, o di tendenza, di orientamento dei consumatori finali e degli intermediari; al contempo fornirebbe però reali opportunità di crescita e di valorizzazione, anche turistica, ai territori marginali detentori delle *specialities* e in cui, come si è visto, il flusso si attesta su soglie decisamente minime.

Terzo scenario: la combinazione del prolungamento della durata del soggiorno e dell'incremento della spesa turistica in una prospettiva dinamica e di reciproca interdipendenza

In relazione alla dotazione e al livello di sviluppo turistico raggiunto dal sistema regionale **questo scenario strategico appare il più ragionevole e perseguibile**. Esso prospetta l'attivazione di iniziative di sviluppo differenziate in relazione agli obiettivi connessi con l'accentuazione dei flussi, oppure della spesa giornaliera, oppure ancora con formule reciprocamente combinate. Inoltre per accrescere la produttività degli investimenti e ottenere da essi la massima efficacia esso prospetta altresì la possibilità di avanzamenti per fasi, o per ambiti di priorità, a partire dai poli e dai prodotti turisticamente già accreditati (e in cui risulta più agevole prevedere un abbattimento della monostagionalità e/o ampliamento dell'offerta) e, a seguire, per successive estensioni, agli altri prodotti e alle relative basi territoriali.

Questa opzione strategica risulta altresì coerente con le iniziative destinate a rafforzare il segmento del turismo di giornata, che, come si è detto, rappresenta già oggi una realtà rilevante con ricadute significative soprattutto nel-

l'ambito della ristorazione, le cui unità in Piemonte risultano numericamente consistenti, geograficamente diffuse e dotate di ingenti disponibilità di coperti. Si fa tuttavia rilevare come in questo caso risulti indispensabile rendere il più possibile stanziale il flusso e far derivare il valore aggiunto e il relativo moltiplicatore dall'attrazione sovra regionale (attraverso una maggior offerta di opportunità nel fine settimana e di *short break* tematici).

Sempre in questa prospettiva diventano ulteriormente determinanti le iniziative volte al riutilizzo in chiave turistica delle seconde case, che in talune zone del Piemonte, sia turistico che marginale, prospettano una disponibilità di posti letto fino a 10 volte superiori a quelli alberghieri ed extralberghieri; reciprocamente diventa determinante l'offerta di prodotti e di occasioni capaci di incentivare l'intensità d'uso di questo patrimonio.

1.4.2 Le componenti della strategia regionale

Il perseguimento dello scenario strategico che prospetta la combinazione del prolungamento della durata del soggiorno e del parallelo incremento della spesa turistica giornaliera implica il riconoscimento del valore dei prodotti turistici e dunque la loro catalogazione sotto l'espressione di risorse disponibili o potenziali, in relazione al livello di maturità raggiunto ed all'apprezzamento dimostrato dal mercato.

In questa prospettiva il percorso intrapreso consente di scomporre e articolare la stessa strategia su due assi di intervento tra loro complementari e rispettivamente volti alla valorizzazione e alla incentivazione:

- della crescita dei prodotti trainanti e con capacità induttive sull'intero sistema;
- della differenziazione dei prodotti offerti sulla base della loro diversa maturità e del valore commerciale che sono in grado di esprimere.

1.4.2.1 L'asse strategico della valorizzazione e dell'incentivazione dei prodotti trainanti

Il Piano, a partire dalle valutazioni degli operatori e delle collettività, identifica come trainanti quei prodotti che manifestano capacità induttive e di moltiplicatore e la cui crescita esercita effetti diretti (sugli altri prodotti, sull'economia turistica e sull'immagine territoriale) e effetti indiretti e indotti sul complesso regionale (ovvero sugli altri settori, sul patrimonio turistico e sui relativi valori immobiliari).

Anche sulla base delle elaborazioni compiute sono risultati classificabili come prodotti trainanti il:

- *turismo d'affari*, che comporta lo spostamento e il soggiorno di persone per motivi di lavoro e che al tempo stesso costituisce anche una funzione dipendente dalla diversificazione produttiva e dalla vitalità economica del territorio;

- *turismo congressuale/incentive/convegni*, che, come il primo, risulta anch'esso correlato con la vitalità economica che manifesta il territorio e con l'acquisizione di comparti di mercato *business to business* che richiedono strutture dedicate e grandi capacità commerciali e organizzative (attualmente rintracciabili nelle aree di Torino, dei Laghi Maggiore e d'Orta, Novara, Langhe/Monferrato/Roero e più puntualmente a Bardonecchia);

- *turismo degli eventi speciali*, che costituisce una valorizzazione della capacità organizzativa nell'ambito delle manifestazioni sportive e non, quale risulta quella dimostrata da Torino e dal Piemonte in occasione delle Olimpiadi Invernali del 2006;

- *turismo leisure*, che costituisce un segmento di offerta a favore dei consumi finali e dunque una variabile dipendente dallo sviluppo economico raggiunto nei paesi da cui si genera il movimento turistico. Per le peculiarità di quest'ultimo e per i caratteri acquisiti dell'offerta regionale questo segmento può ulteriormente essere scomposto come segue:

□ *Vacanze e short break* estivi e invernali, per riposo e relax.

□ *Short break* indirizzati sulla visita di Torino, sulle mete religiose, su escursioni a valenza culturale, sulle località termali e del benessere, sulla vacanza "attiva" (anche con declinazioni "ludico-ricreative"), sull'enogastronomia, sul turismo sportivo (es. golf, sci), sul turismo all'aria aperta (es. campeggio).

- *turismo scolastico*, che costituisce una declinazione importante del *leisure* collegato all'arricchimento culturale e alla scoperta del territorio. Tra l'altro questo segmento, oltre a interessare e garantire un volume consistente di clientela, e un tramite qualificato del passa-parola familiare o di gruppo, si configura anche come un veicolo per il rinnovamento, a lungo termine, della clientela *leisure*;

- *turismo escursionistico (shopping, degustazioni e visite)*, che costituisce anch'esso una seconda declinazione importante del *leisure* e una potenzialità rilevante per l'attrattività piemontese; già solo la permanenza di un giorno nelle località in cui si organizzano gli eventi e le manifestazioni del numero degli escursionisti provenienti da altre regioni apporterebbe un contributo rilevante al raggiungimento dell'obiettivo auspicato;

- *turismo accessibile*, che si rivolge a persone diversamente abili o appartenenti a categorie con esigenze speciali (anziani autosufficienti, famiglie con bambini molto piccoli, persone colpite da allergie o infortuni temporanei). Per i soli disabili l'Europa rappresenta un bacino di 30 milioni di utenti potenziali a cui il Piemonte per ora si rivolge attraverso il progetto "Turismo per tutti" della Consulta per le Persone in Difficoltà. L'offerta proposta dal progetto risulta tuttavia connotata da iniziative molto localizzate (e disomogenee) sul territorio e gestite da operatori, istituzioni e realtà del terzo settore (associazioni del volontariato, di promozione sociale, cooperative sociali). La presenza e l'espansione di questo segmento nel sistema regionale delinea comunque un significativo aumento della qualità dell'offerta con evidenti vantaggi attrattivi e di immagine.

La tabella che segue segnala con indicatori sintetici l'entità degli effetti diretti indiretti e indotti generati da questi segmenti:

Tabella 8 – Sintesi degli effetti associabili allo sviluppo dei prodotti trainanti

Prodotti trainanti	Effetti diretti			Effetti indiretti	
	Economia turistica	Immagine territoriale	Altri prodotti turistici	Altri settori (commercio, artigianato, ristorazione)	Valore dell' immobiliare
<i>Turismo d'affari</i>	**	*	*	**	-
<i>Turismo congressuale/incentive/convegni</i>	***	***	**	*/**	-
<i>Turismo degli eventi speciali</i>	***	***	***	**/**	*
<i>Turismo leisure</i>	***	**/**	***	***	***
<i>Short break</i>	***	**/**	***	***	*/**
<i>Turismo scolastico</i>	**	**	**/**	*/**	-
<i>Turismo escursionistico</i>	-	*	*/**	**/**	*
<i>Turismo accessibile</i>	**	**/**	*/**	**/**	*
Capacità induttive: * contenute ** modeste *** forti					

Si può quindi affermare che lo sviluppo e il consolidamento condiviso di questi prodotti tra tutti gli attori del sistema può costituire una prima modalità attuativa del Piano Strategico e delle finalità da esso perseguite.

1.4.2.2 L'asse strategico della differenziazione dei prodotti sulla base della maturità e del successo commerciale acquisito

Il secondo asse di intervento che il Piano assume come determinante per raggiungere il risultato atteso è costituito dallo sviluppo differenziato dei restanti prodotti sulla base della loro suddivisione nelle due macrocategorie dei:

- **prodotti immediatamente vendibili**, che cioè richiedono unicamente iniziative di promozione per essere ulteriormente veicolati nei canali dell'intermediazione e nei mercati del consumo finale;
- **prodotti con potenziali**, che, contrariamente ai primi, richiedono iniziative volte al completamento della filiera del prodotto oltre ad un adeguato sostegno nell'ambito della comunicazione e della promozione.

La tabella che segue inoltre illustra, sulla base delle indicazioni acquisite dal quadro diagnostico e dallo scenario assunto a riferimento, le finalità strategiche a cui possono essere finalizzati gli interventi relativi alle due tipologie di prodotti.

Tabella 9 – Finalità strategiche per macro-categorie di prodotto

Macro-categorie di prodotti	Finalità strategiche
Immediatamente vendibili	A. Rafforzare la notorietà e l'immagine del turismo piemontese
	B. Valorizzare i "prodotti vetrina" per incentivare il loro impatto sui mercati nazionali e internazionali
Con potenziali	C. Sviluppare i prodotti in fase di lancio e che implicano l'allestimento e/o il completamento della filiera funzionale e organizzativa
	D. Rilanciare i prodotti che presentano perdite di competitività
	E. Sostenere i prodotti di nicchia vendibili
	F. Riquilibrare o sviluppare i prodotti in aree con perdita di competitività o con problemi di riqualificazione economica
	G. Sostenere o sviluppare i prodotti che si configurano a completamento e caratterizzazione territoriale dell'offerta

1.4.3 La classificazione e la territorializzazione dei prodotti immediatamente vendibili e con potenziali

Come si è detto i prodotti turistici nel territorio regionale presentano percorsi evolutivi e di sviluppo tra loro assai differenziati. La loro classificazione in immediatamente vendibili e con potenziali deve pertanto essere associata a specifiche aree geografiche di appartenenza che sono state di seguito identificate con Torino e area metropolitana, con l'area pedemontana dei laghi, con quella montana delle Alpi e dell'Appennino, con la pianura e la collina ed al loro interno con le relative circoscrizioni provinciali. Le tabelle seguenti operano questo esercizio e, anche sulla base delle finalità strategiche a cui la classificazione dei prodotti è stata associata, offrono un contributo per individuare gli interventi e le iniziative che possono essere intraprese nell'ambito degli strumenti operativi e delle direttive di settore e territoriali.

Tabella 10 – La territorializzazione dei prodotti immediatamente vendibili e con potenziali e le finalità strategiche a cui sono destinati

Tabella 10a – Torino e la sua area metropolitana

MICE (congressuale)	A – Rafforzare la notorietà e l’immagine del turismo piemontese
Short break/Club weekend	
Cultura e cultura materiale	
Eventi	
Cultura e cultura materiale	B – Valorizzare i “prodotti vetrina” per incentivare il loro impatto sui mercati nazionali e internazionali
Mete religiose / devozionali	
MICE (congressuale)	C - Sviluppare i prodotti in fase di lancio e che implicano l’allestimento e/o il completamento della filiera funzionale e organizzativa
Sport invernali	
Ambiente naturale	
Cultura e cultura materiale	
Mete religiose / devozionali	
Eventi	E – Sostenere i prodotti di nicchia vendibili
Cultura e cultura materiale	
Ambiente naturale	F - Riquilibrare o sviluppare i prodotti in aree con perdita di competitività o con problemi di riqualificazione economica
Turismo di giornata	G – Sostenere o sviluppare i prodotti che si configurano a completamento e caratterizzazione territoriale dell’offerta

Tabella 10b – Area vasta dei Laghi

Novara	Verbano-Cusio-Ossola	
Alta gamma	Alta gamma	A - Rafforzare la notorietà e l’immagine del turismo piemontese
Open air	Open air	
MICE (congressuale)	Target prevalente (Mainstream)	
Turismo d’affari	MICE (congressuale)	
	Turismo d’affari	C - Sviluppare i prodotti in fase di lancio e che implicano l’allestimento e/o il completamento della filiera funzionale e organizzativa
Ambiente naturale	Ambiente naturale	
Golf	Golf	E - Sostenere i prodotti di nicchia vendibili
Cultura e cultura materiale	Cultura e cultura materiale	G - Sostenere o sviluppare i prodotti che si configurano a completamento e caratterizzazione territoriale dell’offerta
Mete religiose / devozionali	Mete religiose / devozionali	

				Turismo familiare Sport invernali (classici)	Sport invernali (classici) Sport estivi	Sport invernali (classici) Sport estivi	D - Rilanciare i prodotti che presentano perdite di competitività
	Sport invernali (emergenti) Sport estivi (classici) Sport estivi (emergenti) Cultura e cultura materiale					Alta gamma Turismo d'affari Turismo di giornata	E - Sostenere i prodotti di nicchia vendibili
Cultura e cultura materiale		Turismo di giornata Cultura e cultura materiale Mete religiose / devozionali Enogastronomia	Open air Cultura e cultura materiale	Cultura e cultura materiale Mete religiose / devozionali Enogastronomia	Cultura e cultura materiale Mete religiose / devozionali Enogastronomia	Open air Cultura e cultura materiale	G - Sostenere o sviluppare i prodotti che si configurano a complemento e caratterizzazione territoriale dell'offerta

1.4.4 Le azioni obiettivo e le tipologie di intervento integrate

Le finalità strategiche sottese alla definizione di prodotti immediatamente vendibili e con potenziali devono essere assunte e interpretate come l'espressione di un processo o di un iter di innovazione del sistema turistico regionale assai simile a quello che la Regione ha avviato a partire dall'assegnazione dell'evento olimpico. In questa prospettiva, devono essere pertanto dissuase le iniziative episodiche e scoordinate e, all'opposto, le stesse devono essere indirizzate su missioni specifiche e pertinenti con il dettato di base dello scenario strategico adottato. Nella tabella 11, per agevolare questo esercizio, le due macro-categorie di prodotto e le relative finalità, sono state associate alle azioni obiettivo che esplicitano la coerenza e la pertinenza delle iniziative con lo scenario strategico di riferimento.

Infine, a seguire, vengono riportate le declaratorie che, all'interno dei documenti della programmazione economico-finanziaria regionale (Documento di Programmazione Economico-Finanziaria e Programmi Operativi Regionali) richiamano queste azioni e a cui, in definitiva, devono riferirsi le iniziative suscettibili di finanziamento pubblico (vedi Tabella 11).

Le suddette azioni obiettivo, come si è detto, trovano un riscontro, o una declaratoria ampiamente riconosciuta, nelle categorie programmatiche:

- dell'immagine e della comunicazione turistica;
- dell'offerta offerta di prodotti e di servizi innovativi volti al miglioramento della competitività;
- della specializzazione e della diversificazione delle filiere aziendali;
- dell'attenuazione del deficit infrastrutturale;
- della valorizzazione delle competenze e delle risorse professionali.

A queste categorie devono pertanto riferirsi le iniziative e i progetti operativi che attuano le suddette azioni e che specificano ulteriormente i loro requisiti prestazionali.

Tabella 11 – Le azioni obiettivo per macro-categoria di prodotto e per finalità strategica

Macro-categorie di prodotti	Finalità strategiche	Azioni obiettivo
Immediatamente vendibili	A. Rafforzare la notorietà e l'immagine del turismo piemontese	Incrementare la riconoscibilità e la visibilità del prodotto.
	B. Valorizzare i “prodotti vetrina” per incentivare il loro impatto sui mercati nazionali e internazionali	Allestire condizioni idonee ad acquisire nuovi mercati o nuovi volumi di domanda.
Con potenziali	C. Sviluppare i prodotti in fase di lancio e che implicano l'allestimento e/o il completamento della filiera funzionale e organizzativa	Completare e ampliare la gamma dell'offerta attraverso l'impianto di nuovi servizi o nuove attività.
	D. Rilanciare i prodotti che presentano perdite di competitività	Riqualificare le componenti di base del prodotto. Rilanciare e migliorare il sistema dell'accoglienza.
	E. Sostenere i prodotti di nicchia vendibili	Incrementare i flussi attraverso il miglioramento della commercializzazione del prodotto.
	F. Riqualificare o sviluppare i prodotti in aree con perdita di competitività o con problemi di riqualificazione economica	Definire e lanciare nuovi prodotti turistici. Attribuire nuovo valore commerciale ai prodotti turistici esistenti.
	G. Sostenere o sviluppare i prodotti che si configurano a completamento e caratterizzazione territoriale dell'offerta	Integrare l'offerta con quella di altri settori o comparti produttivi. Rilanciare l'identità dei prodotti turistici esistenti o con potenzialità accertate.

1.4.5 Le declinazioni programmatiche e la titolarità delle iniziative

I prodotti turistici, come si è detto, devono essere identificati come il perno di una dinamica di riaggiustamento strutturale e organizzativo che coinvolge tanto l'iniziativa delle imprese quanto delle istituzioni pubbliche.

Per le imprese i suddetti prodotti devono essere riconosciuti come una reale prospettiva di mercato; esse quindi devono orientare sui loro requisiti prestazionali e essenziali le competenze e le funzioni aziendali così da accrescere il loro valore e la loro attrattività (*customer satisfaction*).

Per le istituzioni i suddetti prodotti devono essere assunti come il tramite attraverso cui allestire e approfondire l'impegno programmatico e attuativo nell'ambito turistico.

In relazione a queste indicazioni il Piano pertanto riconosce alla:

- **compartecipazione mista locale-regionale** quelle iniziative che si correlano con lo sviluppo e la valorizzazione del prodotto e dell'accoglienza turistica a scala locale e regionale,

- e a una **più esclusiva responsabilità, o regia, regionale (e sovragionale)** quelle iniziative che si rapportano con l'affermazione del *brand*, con la promozione dei prodotti sui mercati sovragionali (tendenzialmente nazionale e internazionale), con l'attrazione del flusso turistico da questi stessi mercati e con il posizionamento dei prodotti nei sistemi di offerta degli intermediari e delle grandi organizzazioni dei *tour operator*. Alla titolarità regionale sono altresì da riconoscere le competenze e i canali di finanziamento dei Progetti Strategici regionali di seguito descritti. Ancor più in generale alla regia regionale sono comunque da riconoscere tutte quelle iniziative che:

- manifestano portate e raggi d'azione che travalicano ormai ampiamente i confini regionali;

- implicano l'attivazione di reti di prodotto che esulano dalla scala locale e che sono ritenuti capaci di generare forte attrattività (e spiccata polarizzazione del flusso e del movimento turistico) e che

- mobilitano attorno ad essi più competenze regionali.

1.5 Le iniziative a regia regionale per la promozione dell'offerta turistica sui mercati nazionali ed esteri e per lo sviluppo dei "progetti strategici"

Il supporto regionale all'apertura del sistema turistico sui mercati della domanda non è secondo a quello della valorizzazione del prodotto e del sistema dell'accoglienza. A questo scopo, e con riferimento a quanto già ribadito, il Piano riconosce fin da ora alle dirette competenze regionali le seguenti missioni:

- l'affermazione definitiva di un *brand* turistico regionale;
- lo sviluppo di una strategia di marketing specificatamente orientata sui mercati *leisure* a corto raggio;
- lo sviluppo di una strategia di marketing specificatamente orientata sui mercati *leisure* a lungo raggio, in particolare USA;
- lo sviluppo di una strategia di marketing per i mercati emergenti a maggiore potenziale;
- lo sviluppo di una strategia di marketing orientata sul *business to business* - convegni, *incentive*, congressi - e sugli eventi speciali;
- l'innovazione nella gestione delle informazioni.

1.5.1 L'affermazione definitiva di un brand turistico regionale

Con questa espressione si designa un insieme di iniziative destinate a veicolare la riconoscibilità e ad affermare le caratteristiche di qualità dell'offerta

turistica piemontese alle scale superiori per attrarre e consolidare le correnti del flusso turistico. In altre parole ad affermare un marchio che contenga tutte le immagini positive espresse dalla realtà piemontese, anche alla luce della notorietà acquisita da Torino e dal Piemonte in occasione delle Olimpiadi Invernali 2006.

In questa direzione, la Regione è impegnata da prima dell'evento olimpico con una vasta attività di marketing turistico sul mercato nazionale e sui principali mercati europei; in particolare: Germania, Gran Bretagna, Francia, Benelux, Svizzera, Spagna con iniziative che comprendono investimenti sui media, attività di relazioni pubbliche, attività di *co-marketing* con *tour operator*, eventi e attività di natura specialistica indirizzati a specifici *target* professionali.

Lo sviluppo di una strategia di marketing specificatamente orientata sui mercati leisure a corto raggio

Dagli studi e dalla raccolta delle valutazioni il mercato *leisure* a corto raggio (mercato comunitario), dimostra grandi margini di miglioramento per il Piemonte in ragione del fatto che già oggi esso risulta il maggior generatore di flussi e potrà ulteriormente svilupparsi attraverso piattaforme di *dynamic packagin* e di prenotazione *on-line* e con collegamenti *low cost* da incentivare in collaborazione con gli altri enti ed operatori del sistema. In questa direzione sono già state avviate azioni di *co-marketing* con vettori aerei per la promozione della destinazione Piemonte; a ciò si devono aggiungere i miglioramenti avvenuti delle reti dell'alta velocità e nell'ambito del programma europeo TEN-T.

Lo sviluppo di una strategia di marketing specificatamente orientata sui mercati leisure a lungo raggio, in particolare USA

Gli USA rappresentano ancor oggi l'area con il maggior potenziale di mercato in questo segmento. In particolare la *East Coast* statunitense presenta la più grande concentrazione di popolazione con la maggiore capacità di spesa nel mondo. Benché in Piemonte il numero di turisti statunitensi sia diminuito a partire dall'11 settembre 2001, si sono registrati picchi di arrivi nel periodo pre-olimpico e olimpico anche per effetto dei solidi legami economici e di mercato che le imprese USA già intrattengono con quelle regionali. Inoltre, nonostante i turisti USA prediligano le agenzie di viaggi e i *tour operator* per i loro spostamenti oltreoceano, si registra un aumento considerevole delle prenotazioni via Internet. Sul mercato USA già nella fase di preparazione dell'evento olimpico si sono realizzate campagne di comunicazione sul canale NBC, attività di collaborazione con *tour operator*, attività di relazioni pubbliche, iniziative speciali ed eventi. Inoltre, nel quadro della collaborazione avviata con la Regione Liguria e della complementarità dell'offerta turistica delle due regioni, è allo studio un programma congiunto di iniziative di marketing turistico rivolte sia al *trade* che al consumatore finale.

Lo sviluppo di una strategia di marketing per i mercati emergenti a maggiore potenziale

Gli incrementi più significativi a scala planetaria per il settore turistico saranno comunque prodotti dai paesi europei ed extra-europei che, per motivi diversi, si stanno aprendo verso l'estero. In particolare, i paesi sui quali si riscontra la necessità di avviare attività di *destination marketing* sono: Giappone, Cina, India, Argentina/Cile/Brasile, Russia, Paesi del Golfo. I flussi che da questi paesi si indirizzano sull'Occidente assumono grande importanza anche in considerazione del fatto che posseggono forti capacità di spesa e costituiscono l'avanguardia di grandi potenziali di mercato.

Lo sviluppo di una strategia di marketing orientata sul business to business - convegni, incentive, congressi - e sugli eventi speciali

I mercati MICE di riferimento sono sia quello europeo, sia extra-europeo a medio e lungo raggio. Si tratta di un mercato ancora frammentato e in rapida evoluzione che richiede competenze appropriate sul *business to business*, assai diverse da quelle richieste dal mercato *leisure*, e una forte collaborazione con i *Convention Bureau* locali. A questo proposito la Regione ha già sviluppato un *marketing plan* che include tutte le attività istituzionali pertinenti oltre a un programma annuale di incontri tra domanda e offerta. Il piano è impostato su criteri chiari e un rapporto favorevole costi/benefici. I *target* sono diversi (es. associazioni, eventi sportivi, culturali e musicali, eventi politici) e ciascuno richiede un approccio specializzato nonché materiali divulgativi e di comunicazione *ad hoc*. Analoghe considerazioni devono essere fatte per il segmento degli eventi speciali, che richiede grande capacità commerciale e organizzativa.

L'innovazione nella gestione delle informazioni

In questa area rientrano i materiali di divulgazione e di comunicazione per il consumatore e per il *trade*, i siti *Web*, oltre che le ricerche di mercato e le statistiche. L'allestimento di materiali di informazione e promozione è successivo all'analisi dei mercati e dei *trend* e alla definizione delle strategie di marketing. Sono già state effettuate le analisi di mercato dei principali paesi target per definire il posizionamento del *brand* Piemonte e i prodotti sui quali costruire iniziative mirate per segmento di offerta: su questa base sono stati realizzati, o sono in uscita, il materiale divulgativo e di comunicazione per il consumatore finale e per il *trade*.

1.5.2 I Progetti Strategici del Documento Unico di Programmazione

Rientrano altresì nell'ambito delle competenze regionali i Progetti Strategici destinati a valorizzare i cosiddetti "beni-faro" dell'identità turistica piemontese; essi corrispondono a quelli inseriti nel Documento Unico di Programmazione (DUP) nelle seguenti priorità strategiche:

- Paesaggi turistico-culturali;
- Reti e circuiti turistico-culturali;
- Sviluppo sostenibile del sistema montano.

I paesaggi turistico-culturali

Si inscrivono in questa tipologia le iniziative destinate a potenziare e a valorizzare buona parte dei prodotti definiti trainanti e immediatamente vendibili dal Piano. Più in particolare le iniziative connesse con:

- la valorizzazione turistica del turismo lacuale;
- il rafforzamento della competitività del turismo invernale delle valli olimpiche, del sistema montano del Monte Rosa (Val Sesia/Alagna e Macunagnaga) e delle Alpi Cuneesi (in particolare Limone Piemonte/Prato Nevoso-Artesina);
- il potenziamento e l'integrazione del sistema regionale dei castelli, delle ville d'epoca e delle dimore storiche.

Le reti e i circuiti turistico-culturali

Si inscrivono in questa tipologia le iniziative connesse con la valorizzazione in circuiti regionali (e sovra regionali) dei patrimoni che rappresentano l'identità storica e culturale della regione o che prefigurano una domanda in crescita quali sono in particolare le residenze sabaude, gli ecomusei e il sistema regionale delle terme.

Lo sviluppo sostenibile del sistema montano periferico e marginale

Si inscrivono in questa tipologia le iniziative sui prodotti turistici alpini riconosciuti in grado di sottrarre dal degrado (e dall'oblio) il patrimonio ambientale, storico-culturale e paesistico locale o che, in alternativa, sono ritenuti idonei ad attenuare i fenomeni del malessere demografico e della marginalità socio-economica. In particolare:

- la valorizzazione dei prodotti estivi e invernali della montagna definita "periferica" (nei capitoli precedenti);
- le iniziative volte a favorire l'escursionismo a piedi, in bicicletta e a cavallo sui sentieri delle alte vie anche transfrontaliere;
- le iniziative destinate alla creazione di "filieri corte" nelle produzioni agroalimentari dei territori montani, nonché quelle destinate alla valorizzazione delle suddette filiere nei circuiti turistico-culturali.

Questi progetti, per complessità e per estensione geografica, necessitano di una attenta regia regionale non delegabile ad altri soggetti.

1.5.3 Gli strumenti operativi per l'attivazione delle iniziative di promozione dell'offerta turistica sui mercati nazionali ed esteri

La promozione implica l'impiego di strumenti che il Piano riconosce e classifica come segue:

□ Azioni promozionali:

- Fiere, Borse, Workshop (strumenti "classici" da coordinare con campagne stampa, gestione delle *mailing list* e Relazioni Pubbliche)

- *Road Show* (manifestazioni tematiche per specifici segmenti e consumatori individuali)
- *Educational*s (seminari itineranti per operatori professionali e non per il turismo organizzato)
- Azioni di comunicazione:
 - Editoria specialistica (guide e cataloghi territoriali per aree e per prodotti)
 - Documentari, Video, CD (di complemento ad azioni di vendita “porta a porta” o per media televisioni locali)
 - Pubblicità su stampa (testate italiane - quotidiani e stampa specializzata - ed estere con campagne coordinate con i programmi regionali di promozione e con i contenuti stagionali dell’offerta)
 - Emittenza televisiva e radiofonica (in particolare a scala nazionale)
 - Cartellonistica (in ambiti di grande transito o in occasioni di Fiere, Borse, *Workshop*, ecc.)
- Relazioni Pubbliche
- *Internet - Web Marketing* (divulgazione e commercializzazione, con accordi tra agenzie di viaggio e operatori, anche in *e-commerce*)
- *Co-Marketing*
- *Follow up - Customer satisfaction* (monitoraggio dei risultati e verifica gradimento utenti)
- Missioni di Sviluppo (visite di lavoro presso sedi *trade* dove si manifesta interesse ai prodotti e/o per presentarne nuovi e intraprendere rapporti commerciali).

1.6 Le iniziative a regia compartecipata per lo sviluppo e la valorizzazione dei prodotti e dell’accoglienza turistica regionale

L’obiettivo ambizioso di incrementare in maniera significativa l’incidenza del comparto turistico nel PIL regionale, come si è visto, implica, oltre ad uno sforzo di forte proiezione sui mercati internazionali, anche un parallelo e consistente intervento sulla varietà e sulla qualità del prodotto offerto.

Il tema, in questo caso, risulta assai complesso e articolato sia per la natura del prodotto turistico (e del modo con cui esso si produce e si radica nell’ambito di un contesto regionale), sia per le modalità di definizione e di attivazione degli interventi, che, come si è detto, devono assumere la co-decisione e la co-progettazione tra i soggetti e tra le istituzioni locali e regionali come condizione fondativa.

Per far propria questa prerogativa, il Piano fa proprio un percorso che consente di rendere espliciti sia gli strumenti che permettono l’attivazione delle iniziative relative allo sviluppo e alla valorizzazione del prodotto, sia le indicazioni capaci di fornire un contributo alla progettazione compartecipata del prodotto turistico o delle sue specifiche componenti, nonché della promozione a scala locale/regionale.

1.6.1 Gli strumenti per l'attivazione dei progetti e degli interventi di valorizzazione dei prodotti turistici

Il Piano individua nei progetti territoriali integrati (PTI), e nei progetti a bando gli strumenti di attivazione delle iniziative di sviluppo e di valorizzazione dei prodotti turistici.

I progetti integrati

Sono ascrivibili ai progetti integrati quelle iniziative che assicurano l'organizzazione della filiera dei prodotti turistici regionali, completano la gamma dei servizi e delle attrazioni, propongono il territorio piemontese un'entità, o un sistema turistico diffuso, garantiscono la diversificazione del prodotto e delle differenziazioni territoriali (in contrapposizione alle tendenze imperanti alla omologazione).

Sono annoverabili in questa categoria i progetti integrati e *settoriali*:

- predisposti ai sensi della L.R. n. 4/2000 e s.m.i. "*Interventi regionali per lo sviluppo, la rivitalizzazione e il miglioramento qualitativo dei territori turistici*";
- quelli inclusi nei *Programmi Integrati Territoriali 2006 – 2007 (P.I.T.)*, promossi dalla Regione nell'ambito dell'*Accordo di programma quadro per lo sviluppo locale (Delibera CIPE n. 20/2004)* che non rientrano tra quelli coerenti con le misure del DUP.

I progetti a bando

Sono infine ascrivibili ai progetti a bando le iniziative locali riconducibili alla valorizzazione e allo sviluppo di semplici componenti di prodotto e che, pur richiedendo una modesta capacità progettuale, sono in grado di alimentare le iniziative e le reti di cooperazione tra gli attori locali e tra questi ed il resto della collettività.

Sono annoverabili in questa categoria i progetti elencati nelle leggi regionali di settore e che beneficiano di specifici finanziamenti regionali.

1.6.2 Le tipologie di intervento prospettabili per l'allestimento dei progetti di valorizzazione dei prodotti turistici a regia partecipata

Le iniziative e i progetti destinati a favorire lo sviluppo e la valorizzazione dei prodotti turistici quando usufruiscono del sostegno pubblico in Piemonte risultano soggette a procedure di premialità e dunque devono rispondere ad un bando di gara in cui sono indicate le finalità, gli indirizzi operativi e i criteri di valutazione. Per favorire l'allestimento dei bandi, dei *dossier* di candidatura e per agevolare il raccordo dei progetti e delle iniziative con le finalità strategiche e con le azioni obiettivo, il Piano propone la definizione e l'impiego di idonee tipologie di intervento a loro volta derivabili dalle funzioni e dalle attività che generano la filiera del prodotto e alimentano l'attribuzione e lo sviluppo del valore turistico. La tabella seguente riporta l'insieme di queste indicazioni.

Tabella 12 – Tipologie di intervento da privilegiare

Funzioni generatrici del valore	Tipologie di intervento
I. Iniziative connesse con lo sviluppo del prodotto	I.1. Programmazione, allestimento e ottimizzazione del patrimonio e dei prodotti turistici locali/regionali I.2. Catalogazione e validazione dei patrimoni e degli attrattori turistici
II. Iniziative connesse con lo sviluppo della qualità degli attrattori	II.1. Adeguamento dell'offerta ricettiva e pararicettiva II.2. Adeguamento dell'offerta complementare e per la ricreazione II.3. Riqualficazione ambientale e paesistica
III. Iniziative connesse con lo sviluppo dell'accoglienza	III.1. Miglioramento della fruizione locale/territoriale dei prodotti e dell'offerta turistica III.2. Miglioramento e adeguamento dei sistemi di accoglienza e di informazione
IV. Iniziative locali connesse con la promozione e l'immagine del prodotto	IV.1. Segnalazione e divulgazione dei prodotti e dell'offerta turistica nei circuiti dell'intermediazione commerciale e tra gli operatori di mercato IV.2. Segnalazione e divulgazione dei prodotti e dell'offerta turistica nei circuiti della domanda finale IV.3. Promozione e posizionamento diretto dei prodotti turistici sui mercati regionali e di prossimità IV.4. Marchio, coordinamento e condivisione delle immagini turistiche locali e regionali
V. Iniziative connesse con lo sviluppo del capitale umano e delle reti di relazione locali	V.1. Supporto al coordinamento degli operatori e delle comunità professionali locali (sussidiarietà orizzontale) V.2. Formazione e aggiornamento del capitale umano
VI. Iniziative connesse con lo sviluppo dei trasporti e della logistica del turismo	VI.1. Miglioramento della rete dei trasporti e dell'accessibilità VI.2. Programmazione, organizzazione e gestione della mobilità turistica

Nella fattispecie:

I. Iniziative connesse con lo sviluppo del prodotto

I.1. Programmazione, allestimento e ottimizzazione del patrimonio e dei prodotti turistici locali/regionali

Gli interventi ascrivibili a questa tipologia di intervento sono destinati a incrementare l'offerta di prodotti e di attrazioni turistiche, a diffondere l'attività turistica (soprattutto nei territori che presentano potenzialità da esprimere), a integrare e diversificare specifici segmenti di offerta. Più specificatamente sono da ascrivere a questa tipologia di intervento le azioni indirizzate:

- all'allestimento di pacchetti *incoming*;
- all'organizzazione di eventi che rafforzino l'attrattività del prodotto turistico;

- alla valorizzazione di patrimoni storici, enogastronomici e della cultura materiale;
- all'allestimento di itinerari e/o di percorsi a tema destinati a connettere e a collegare specifici patrimoni e risorse territoriali.

1.2. Catalogazione e validazione dei patrimoni e degli attrattori turistici

Gli interventi ascrivibili a questa tipologia di intervento sono destinati a riconoscere la risorsa turistica locale e garantire la qualità della stessa. In particolare sono da ascrivere le iniziative volte a censire e a prospettare il patrimonio naturale, quello culturale, le attività dell'artigianato tipico e d'arte, le reti della ristorazione e dell'offerta enogastronomica, le attrezzature destinate alla pratica sportiva e all'ospitalità come risorse turistiche.

II. Iniziative connesse con lo sviluppo della qualità degli attrattori

II.1. Adeguamento dell'offerta ricettiva e pararicettiva

Gli interventi ascrivibili a questa tipologia di intervento sono destinati ad aumentare l'offerta ricettiva, a migliorare la qualità delle strutture e dei servizi connessi, nonché a favorire una più razionale utilizzazione del patrimonio residenziale a fini turistici. Rientrano altresì le iniziative connesse con:

- il potenziamento della ricettività presso le mete di pellegrinaggio;
- il recupero dei borghi abbandonati e/o sottoutilizzati per insediamenti a destinazione turistica;
- l'avvicendamento nell'utilizzo delle seconde case;
- l'affermazione locale della formula dell'albergo diffuso;
- l'impianto di nuove aree di sosta per i camper.

II.2. Adeguamento dell'offerta complementare e per la ricreazione

Gli interventi ascrivibili a questa tipologia di intervento sono destinati a potenziare l'offerta dei servizi legati al tempo libero e alle attività ludico-sportive (al fine soprattutto di potenziare la competitività delle località minori), a intercettare nuovi segmenti di domanda e a contrastare il fenomeno della stagionalità. Rientrano altresì gli interventi relativi:

- all'allestimento di nuovi impianti e adeguamento degli esistenti per gli sport invernali (snow park, piste dedicate, illuminazione notturna, ecc.), alla messa in sicurezza degli impianti di risalita, al potenziamento dell' innevamento artificiale;
- all'allestimento di parchi acquatici, di bike park, di nuove vie ferrate per il trekking;
- all'adeguamento delle strutture termali alle esigenze prestazionali del comparto del fitness/benessere;
- all'allestimento di centri di documentazione e di ambienti espositivi.

II.3. Riqualificazione ambientale e paesistica

Gli interventi ascrivibili a questa tipologia di intervento sono destinati a potenziare l'arredo urbano e la valorizzazione paesistico-ambientale (soprattutto degli ambiti in cui si intende sviluppare il turismo d'affari, quello congressuale e di alta gamma). Rientrano altresì le iniziative locali dirette a:

- potenziare e a migliorare le prestazioni e le dotazioni dei servizi rivolti al turista;
- migliorare l'immagine delle località anche attraverso una gestione innovativa delle risorse naturali.

III. Iniziative connesse con lo sviluppo dell'accoglienza

III.1. Miglioramento della fruizione locale/territoriale dei prodotti e dell'offerta turistica

Gli interventi ascrivibili a questa tipologia di intervento sono destinati al completamento e alla diversificazione dell'offerta, al fine di intercettare nuovi segmenti di mercato e di aumentare il volume complessivo dei flussi. Costituiscono parte integrante le iniziative indirizzate:

- al coordinamento delle manifestazioni, all'allestimento di percorsi, di laboratori e di iniziative destinate a valorizzare il patrimonio museale, ecomuseale e i complessi monumentali, anche attraverso un allungamento del periodo e dell'orario di apertura al pubblico;
- all'accrescimento della fruibilità delle attività sportive, delle attrattive e dell'animazione ad esse connesse, alla manutenzione degli itinerari escursionistici, delle piste e dei patrimoni di corredo.

III.2. Miglioramento e adeguamento dei sistemi di accoglienza e di informazione

Gli interventi ascrivibili a questa tipologia di intervento sono destinati a favorire l'allestimento di centri di accoglienza, di sportelli informativi, di esposizioni e vetrine delle risorse del territorio. Rientrano altresì le iniziative connesse con:

- il coordinamento territoriale dell'informazione e la diffusione di servizi volti a favorire l'accompagnamento escursionistico;
- l'autoprogrammazione degli itinerari e dei soggiorni;
- il miglioramento della segnaletica di prodotto.

IV. Iniziative locali connesse con la promozione e l'immagine del prodotto

IV.1. Segnalazione, divulgazione e aggiornamento dei prodotti e dell'offerta turistica nei circuiti dell'intermediazione commerciale e tra gli operatori di mercato

Gli interventi ascrivibili a questa tipologia di intervento sono destinati in prevalenza alla promozione di prodotti di nicchia e di nuovi prodotti

nell'ambito della pubblicitaria specializzata e delle fiere di settore (che prevedono la partecipazione dei soggetti e delle istituzioni turistiche locali).

IV.2. Segnalazione, divulgazione e aggiornamento dell'informazione dei prodotti e dell'offerta turistica nei circuiti della domanda finale

Gli interventi ascrivibili a questa tipologia di intervento sono destinati ad aumentare il volume dei flussi turistici, a promuovere le aree ritenute marginali e a incrementare l'escursionismo. Costituiscono parte integrante le iniziative indirizzate:

- al coordinamento interistituzionale dell'informazione e della promozione;
- alla calendarizzazione degli eventi;
- alla ottimizzazione dei siti Internet, all'allestimento di portali, alla redazione di pubblicazioni e all'aggiornamento delle guide turistiche;
- alla promozione mirata su specifici segmenti di domanda (ad es. le scuole).

IV.3. Promozione e posizionamento diretto dei prodotti turistici sui mercati regionali o di prossimità

Gli interventi ascrivibili a questa tipologia di intervento sono destinati a incrementare la visibilità e la notorietà dei prodotti turistici attraverso lo svolgimento di campagne mirate su specifici prodotti, la partecipazione a fiere ed eventi che si realizzano nell'ambito regionale e l'accoglienza di *tour operator* specializzati.

IV.4. Marchio, coordinamento e condivisione delle immagini turistiche locali e regionali

Gli interventi ascrivibili a questa tipologia di intervento sono destinati ad aumentare la visibilità dei prodotti turistici e dei relativi contesti territoriali, a garantirne la qualità anche attraverso l'utilizzo e la valorizzazione di marchi di prodotto già affermati (soprattutto nel settore enogastronomico).

V. Iniziative connesse con lo sviluppo del capitale umano e delle reti di relazione locali

V.1. Supporto al coordinamento degli operatori e delle comunità professionali locali

Gli interventi ascrivibili a questa tipologia di intervento sono destinati ad aggiornare, adeguare e coordinare le competenze degli operatori locali, nonché a favorire il supporto tecnico alla stesura di progetti e di piani attuativi e finanziari. Rientrano altresì le iniziative connesse con:

- la stipula di accordi, di forme associative, di partnership, di attività con-

giunte fra operatori turistici e produttori, fra operatori turistici e organismi religiosi e anche tra enti di regioni diverse;

- l'istituzione e il rafforzamento delle attività dei Convention Bureau;
- lo sviluppo di servizi e formule gestionali innovative destinate al miglioramento della manutenzione degli impianti e delle attrezzature turistiche, sportive e ricreative.

V.2. Formazione e aggiornamento del capitale umano

Gli interventi ascrivibili a questa tipologia di intervento sono destinati ad adeguare le competenze culturali e professionali degli operatori del settore al fine di aumentare la qualità complessiva dell'offerta e l'adeguamento delle prestazioni alle esigenze espresse dai nuovi segmenti di domanda.

VI. Iniziative connesse con lo sviluppo dei trasporti e della logistica del turismo

VI.1. Miglioramento della rete dei trasporti e dell'accessibilità

Gli interventi ascrivibili a questa tipologia di intervento sono destinati a favorire l'accessibilità ferroviaria, veicolare e pedonale alle destinazioni turistiche regionali, ad adeguare gli spazi per la sosta e per i servizi destinati allo spostamento locale dei visitatori. Rientrano altresì le iniziative volte al potenziamento delle infrastrutture telematiche destinate al miglioramento della comunicazione.

VI.2. Programmazione, organizzazione e gestione della mobilità turistica

Gli interventi ascrivibili a questa tipologia di intervento sono destinati a migliorare il movimento turistico regionale attraverso l'impiego dei trasporti pubblici e dei collegamenti che propongono soluzioni intermodali e a basso costo sulle corte, medie e lunghe distanze. Rientrano altresì le iniziative destinate all'allestimento di sistemi segnaletici e di informazione atti a fornire un efficace e aggiornato orientamento al turista.

3. LE INIZIATIVE A REGIA REGIONALE PER LO SVILUPPO E LA PROMOZIONE DEI PRODOTTI TURISTICI SUI MERCATI NAZIONALI ED ESTERI

DI MARIA ELENA ROSSI

3.1 Introduzione

Il Piano Strategico Regionale per il Turismo si pone come obiettivo ambizioso l'incremento del peso del settore nel PIL regionale. Questo obiettivo può essere concretamente perseguito attraverso una politica di posizionamento competitivo, che realizzi una forte innovazione dell'offerta e generi un aumento dei volumi della domanda nazionale e internazionale. Il perseguimento dello stesso obiettivo implica inoltre lo sviluppo, il completamento, e talora il riallestimento, della filiera di una ampia gamma di prodotti classificati "con potenziale" e "immediatamente vendibili". Nel caso dei prodotti immediatamente vendibili, le attività di promozione non escludono l'esigenza di operare un vera e propria "rivitalizzazione" degli stessi sulla base del diverso livello di maturità raggiunto. Ad esempio, per prodotti ben posizionati sui mercati internazionali, quali il sono turismo *leisure* sui laghi piemontesi e il turismo montano invernale, emerge in modo evidente l'esigenza di ridefinire i caratteri e le prestazioni del sistema dell'accoglienza e dell'offerta di servizi complementari, quali intrattenimento, *shopping*, artigianato, per invertire l'orientamento di una domanda internazionale che si va velocemente indirizzando verso nuove destinazioni e verso nuove e più articolate modalità di fruizione, anche alla luce del forte impatto di *Internet* quale *media* prevalente del settore.

Inoltre, conseguire l'obiettivo dell'incremento dell'impatto sul PIL del turismo, significa concretamente raddoppiare le presenze turistiche o il tempo di permanenza dei turisti sul territorio, oppure la spesa giornaliera. In ogni caso, si tratta di attenuare il fenomeno della stagionalità che, per alcuni territori, comporta il radicale cambiamento di abitudini e attitudini storicamente consolidate, la limitazione del fenomeno della contrazione delle permanenze e la attenta considerazione sia del crescente *spending divide*, che caratterizza le economie mondiali più avanzate, sia del rapporto qualità/prezzo dei servizi offerti.

In questa prospettiva la strategia della Regione si è orientata su due fronti operativi tra loro fortemente interconnessi quali sono l'internazionalizzazione del sistema turistico, per garantire l'attrazione dei flussi, e la creazione di un sistema di reti tra gli innumerevoli operatori locali e sovralocali per il superamento della persistente frammentazione e per lo sviluppo di *partnership* di analoga scala.

Entrambi gli orientamenti contribuiscono alla creazione di valore aggiunto sottoforma di riposizionamento del turismo regionale sul mercato nazionale e internazionale e nei loro aspetti determinanti sono stati ritenuti esclusivi della cosiddetta “regia” regionale.

Nello specifico essi si rapportano con decise azioni di promozione sovralocale che si catalogano sotto le espressioni delle ricerche di mercato, del *marketing* diretto, del *co-marketing* e dello sviluppo delle competenze e dei prodotti.

Di seguito pertanto si esamineranno le principali iniziative attivate dalla Direzione e dall’Assessorato al Turismo che si sono altresì avvalse delle società o dei consorzi collegati e, in particolare, di Sviluppo Piemonte Turismo, nel quale opera l’Osservatorio Turistico Regionale e del CEIP, il Centro Estero per l’Internazionalizzazione del Piemonte, nonché della rete delle Agenzie Turistiche locali (ATL).

3.2 Le ricerche di mercato, l’attività di allestimento di un cruscotto di indicatori, l’attività di monitoraggio

La pianificazione delle attività di *marketing* per ragioni di costo, di impianto e di organizzazione deve sempre essere preceduta e accompagnata dalla costruzione di un cruscotto di indicatori in grado di fornire indicazioni precise per la definizione delle priorità, degli strumenti, delle azioni e per il monitoraggio dei risultati delle stesse, in un contesto di mercato in continua evoluzione e in un settore sul quale influiscono fortemente fattori politici, economici, sociali a livello nazionale e internazionale.

In termini generali gli obiettivi di queste iniziative sono destinate a:

- ottimizzare e incrementare i sistemi a supporto dei processi di raccolta e di elaborazione dei dati dei flussi turistici ufficiali (ISTAT), sviluppando anche in forma prototipale analisi innovative, cooperando e/o integrando studi analoghi già in essere a livello europeo ed internazionale;
- fornire dati, informazioni e indicazioni qualitative specifiche sui mercati (Italia e estero) e i prodotti;
- coordinare l’analisi e il monitoraggio di segmenti di mercato a elevato interesse per ricaduta economica e potenzialità di attrazione dei flussi turistici, fra cui, in particolare, il segmento della *Meeting and Event Industry*;
- supportare lo sviluppo dei prodotti turistici attraverso studi di fattibilità specifici mirati al posizionamento di un dato prodotto/area;
- analizzare e monitorare il sistema dell’accoglienza e informazione al turista, individuandone punti di forza e punti di debolezza;
- rafforzare la cooperazione fra gli operatori pubblici e privati del territorio;
- fornire agli operatori strumenti di lavoro e *know-how* specifico per le loro attività;

- sviluppare gli studi e le analisi necessarie affinché gli attori del sistema turistico possano assumere le decisioni strategiche e di marketing, quali ricerche di mercato, di prodotto e di target, analisi di *benchmark* e *best practice analysis*.

L'insieme degli indicatori, che la Regione Piemonte ha realizzato attraverso l'Osservatorio Turistico Regionale presso Sviluppo Piemonte Turismo, consente al sistema turistico piemontese di disporre di una fotografia dinamica del settore, sia previsionale che a consuntivo, sulla quale definire la propria attività di programmazione operativa (definita attraverso il Piano Turistico Operativo, lo strumento attuativo del Piano Strategico, che la Giunta regionale ha inizialmente previsto di approvare annualmente).

Le attività descritte sono state sviluppate in collaborazione con i principali attori turistici regionali e nazionali e con i principali istituti ed enti di ricerca, creando una rete integrata che ha anche consentito di evitare sovrapposizioni e di realizzare attività intersettoriali efficaci.

Inoltre, per individuare nuovi strumenti di analisi, sono stati lanciati alcuni progetti pilota, quali il sistema francese di rilevazione dei flussi e un progetto sperimentale di rilevazione delle presenze turistiche grazie alla telefonia mobile. Il sistema francese chiamato "metodo dei flussi", consente di contare gli ingressi e le uscite, escludendo i flussi della popolazione residente, e quindi di rilevare le presenze effettive su un territorio individuato, grazie all'analisi dei dati di traffico stradale, autostradale, ferroviario, aeroportuale. Il metodo dei flussi è risultato particolarmente efficace per dimensionare le presenze effettive nell'area montana e fornisce inoltre un dato giornaliero altrimenti non disponibile.

L'Osservatorio ha anche avviato progetti di cooperazione con realtà nazionali ed europee, nel quadro di programmi comunitari, per uno scambio di buone pratiche e per l'avvio di collaborazioni su nuovi filoni di ricerca.

Nello specifico, gli indicatori più significativi di natura quantitativa e qualitativa disponibili sono:

- dati dei flussi turistici, dei mercati turistici, dell'offerta e della sua distribuzione per area, per prodotto, per segmento di domanda;
- profilo della clientela, spesa del turista e *customer satisfaction*;
- impatto sul PIL e sull'occupazione del turismo;
- dimensionamento e fotografia quali-quantitativa del fenomeno delle seconde case e dell'escursionismo a integrazione del dato dei flussi, con relativi impatti sul PIL;
- dati dei flussi del segmento della *Meeting and Event Industry* per area e per mercato;
- profilo della clientela, spesa e *customer satisfaction* della *Meeting and Event Industry*, a supporto del tavolo regionale del turismo dedicato al segmento, al quale partecipano Regione Piemonte, Sviluppo Piemonte Turismo, *Torino Convention Bureau*, *Alba Bra Convention Bureau*, *Lago Maggiore Conference*;

- flussi, mercati e trend relativi ai principali prodotti turistici individuati dal Piano.

Gli indicatori sono reperibili in una *repository* del sito dell'Osservatorio Turistico, previa registrazione, e continuamente aggiornati.

Altri risultati ottenuti sono:

- redazione di rapporti periodici sull'andamento dei principali indicatori relativi ai flussi e all'offerta turistica con riferimento alle diverse realtà territoriali individuate dal Piano;
- realizzazione, sviluppo e mantenimento di servizi di elaborazione che permettono all'utente di ottenere risposta in modo dinamico e personalizzato alle esigenze informative specifiche o semplicemente accedere alle informazioni più aggiornate disponibili;
- valutazione dinamica delle imprese del turismo piemontesi (numerosità, attività specifica, fatturato) e del numero di occupati del settore;
- indagini *flash* realizzate attraverso interviste a un campione di *opinion leader* del settore, ripartito per aree turistiche, che per alcuni anni ha partecipato al progetto *Piemonte Tourism Monitor* al fine di raccogliere - preventivamente e a consuntivo - informazioni sull'andamento delle stagioni turistiche. Questo strumento è stato successivamente sviluppato secondo un modello nazionale confrontabile;
- *focus group* e indagini qualitative sui mercati target prioritari o potenziali realizzati, sul piano dell'analisi dei mercati, per migliorare il posizionamento dei propri prodotti turistici ai fini della commercializzazione.

È da segnalare che alcune indagini di rilievo hanno avuto come oggetto l'osservazione di un evento eccezionale quale le Olimpiadi Invernali 2006, le ricadute di immagine, la percezione della destinazione Torino+Piemonte prima e dopo l'evento nell'immaginario del turista potenziale oltre che alla valutazione dell'impatto delle campagne di promozione lanciate dopo l'evento olimpico.

3.3 Il marketing diretto sui segmenti e sui prodotti turistici

In termini generali, l'azione regionale di promozione si è indirizzata in un primo momento alla valorizzazione dei prodotti trainanti, in grado di produrre ricadute significative attraverso azioni di facile implementazione, in un'ottica di ritorno sull'investimento a breve termine.

In questa prospettiva, gli obiettivi strategici di promozione turistica delineati sono stati i seguenti:

- affermare il Piemonte come marchio di qualità largamente riconosciuto presso i consumatori, grazie ai suoi prodotti di eccellenza;
- incrementare il mercato della *Meeting and Event Industry*;
- attrarre in Piemonte eventi speciali di cultura, sport, enogastronomia e altro;

- incrementare la quota di turismo *leisure* sul prodotto montagna invernale;
- incrementare la quota di turismo *leisure* sul prodotto montagna estiva;
- agire a favore del prodotto *short break* per Torino, le colline, i laghi e le montagne in ciascuno dei principali mercati a corto/medio e lungo raggio;
- sostenere i flussi dal mercato USA e dai mercati a maggior potenziale a lungo raggio, puntando soprattutto su *tour operator* affermati;
- sviluppare i flussi di turismo accessibile;
- sviluppare i flussi di turismo di giornata su aree individuate;
- sviluppare prodotti di nicchia per il mercato nazionale e internazionale.

In termini di scelte dei mercati, le attività intraprese si sono concentrate sui paesi a maggiore potenziale in termini di flussi e di spesa, di propensione verso la destinazione, di livello di accessibilità, individuando su ciascun mercato antenne locali, cioè aziende specializzate in *destination marketing*, che hanno rappresentato il punto di riferimento costante, coerente e continuativo per la gestione del flusso di informazione verso il *trade* e i *media*, a potenziamento dell'attività svolta dagli uffici ENIT (l'Agenzia Nazionale del Turismo).

La scelta del *brand* turistico, dei prodotti turistici, dei mercati *target* e delle azioni di *marketing* regionale, è stata orientata ai fini di capitalizzare la visibilità dell'evento irripetibile delle Olimpiadi 2006 e di amplificarne ed estenderne nel tempo le ricadute, per trasformarle in flussi turistici.

3.3.1 Lo sviluppo e il posizionamento del brand turistico regionale

Nella direzione accennata, la prima iniziativa è stato lo sviluppo del *brand* turistico. In continuità con la comunicazione olimpica, *Torino. Passion lives here*, si è infatti scelto di puntare su "Torino+Piemonte. *Passion and more*".

Figura 1 – Il marchio "Torino+Piemonte.Passion and more"



Inserire nella comunicazione il capoluogo del Piemonte, nonché sede Olimpica, ha costituito un elemento di innovazione per il posizionamento della destinazione, perché ha consentito di rendere immediata e visibile la localizzazione sulla carta geografica del territorio, elemento che è sempre emerso quale forte debolezza dalle indagini sui mercati di riferimento stranieri. Il richiamo alla passione olimpica e il colore rosso cinabro è stato ritenuto utile a contrastare l'immagine fredda e distaccata che la regione richiamava nell'immaginario collettivo sia a livello nazionale che internazionale (si veda l'immagine seguente). Tale marchio ha subito elaborazioni successive.

Anche alla luce delle limitate risorse disponibili, si è scelto di non avviare attività di comunicazione istituzionale per il posizionamento del *brand* ma si è puntato a investimenti mirati, volti alla promozione dei prodotti turistici trainanti, per stagionalità, mercato e segmento di domanda, dove il *brand* "Torino+Piemonte" fungeva da marchio ombrello riconoscibile.

3.3.2 La strategia di marketing sui prodotti trainanti

L'attività di posizionamento del *brand*, come sopra illustrato, si è realizzata prevalentemente grazie alla formulazione di una strategia di *marketing* dei prodotti trainanti sui mercati di corto e di medio/lungo raggio e sui segmenti della domanda articolati secondo la tipologia del *leisure* e *business to business* (b2b). Le iniziative di promozione volte alla commercializzazione dei prodotti turistici hanno previsto una massima integrazione tra tutti gli strumenti di *marketing*: relazioni pubbliche rivolte ai *media*, *opinion leader* e al *trade*, campagne *media*, *co-marketing*, supporto alla commercializzazione.

La strategia di *marketing* per i mercati *leisure* a corto raggio si è costruita sviluppando e promuovendo prodotti e pacchetti turistici per il segmento degli *short break* nelle diverse aree del Piemonte, anche grazie al miglioramento dei collegamenti con vettori aerei sull'aeroporto di Torino e al potenziamento dei collegamenti tra l'aeroporto di Malpensa con l'area dei laghi. In un contesto di ridotta intermediazione dei prodotti turistici del Piemonte, *Internet* ha poi rappresentato il mezzo di riferimento principale per tutti i mercati. Al fine di valorizzare la collaborazione con il settore privato, si è promossa l'offerta piemontese degli operatori locali e degli intermediari presenti sui mercati, favorendo così la commercializzazione del prodotto.

La strategia di *marketing* per i mercati *leisure* a lungo raggio si è concentrata principalmente sui paesi con i quali il Piemonte ha sviluppato da tempo legami solidi e sui quali sono fortemente presenti i prodotti di eccellenza. Il piano di *marketing* si è concentrato soprattutto sullo sviluppo di rapporti con *tour operator* affermati sul mercato, grazie a iniziative di *co-marketing*.

Per quanto concerne la strategia di *marketing* per i nuovi mercati e i paesi emergenti a maggiore potenziale, le iniziative regionali realizzate da CEIP si sono concretizzate attraverso la partecipazione a fiere, a missioni istituzionali, allo sviluppo di relazioni con *tour operator* locali e *co-marketing*.

La strategia di *marketing* per il *business to business* legata ai convegni e agli *incentive*, si è rivolta al mercato domestico, europeo ed extra-europeo a medio e lungo raggio. Si tratta di un mercato costruito su relazioni *business to business* che richiede competenze specifiche e una forte collaborazione con i *Convention Bureau* locali. In Piemonte, il *Torino Convention Bureau*, oggi *Torino Visitor and Convention Bureau*, il *Lago Maggiore Conference* e l'*Alba e Bra Convention Bureau*, hanno agito in modo coordinato per lo sviluppo del segmento, grazie alla forte regia regionale.

I principali risultati raggiunti grazie alla strategia attivata sono:

- il posizionamento di un sito di destinazione
- l'attivazione di una rete di agenzie di *destination management* sui principali mercati obiettivo
- l'individuazione di *partnership* con operatori o organizzazioni selezionate su ciascun mercato, sia sul segmento *leisure* che sul segmento della *meeting and event industry*
- lo sviluppo di campagne di relazioni pubbliche su ciascun mercato individuato per il segmento *leisure* rivolta a *opinion leader*, *trade* e media attraverso l'organizzazione di conferenze stampa, *workshop*, *press tour* ed *educational tour*, *roadshow*, eventi, partecipazione a fiere
- lo sviluppo di campagne *media – web*, stampa, radio, affissioni – rivolte al potenziale turista su ogni mercato individuato
- lo sviluppo di campagne di relazioni pubbliche su ciascun mercato individuato per il segmento *meeting and incentive*, attraverso l'organizzazione di conferenze stampa; *workshop*, *press tour* ed *educational tour*, *roadshow*, eventi, partecipazione a fiere
- lo sviluppo di campagne *media* sulle testate *trade* del segmento *meeting and event*
- l'organizzazione di eventi internazionali rivolti al *trade* (es: *Biteg*, Borsa Italiana Turismo Enogastronomico).

Infine, è utile sottolineare che le iniziative intraprese sono state coordinate con il sistema delle ATL, dei *Convention Bureau* e hanno coinvolto gli operatori locali del settore, oltre che i rappresentanti dell'eccellenza enogastronomica e del *made in Piemonte*.

La matrice seguente (tabella 1, p. 104) riassume la strategia di marketing del Piemonte sui principali mercati dal 2006 al 2009.

Il sistema turistico ha da sempre come protagonisti le aziende di grandi dimensioni che detengono le maggiori quote del mercato, ovvero i *tour operator* che basano il proprio *business* sull'intermediazione e fanno riferimento al turismo organizzato, e la molteplicità delle piccole e medie imprese che offrono servizi turistici e che basano il proprio *business* sul "fai da te".

Tabella 1 – Esempio di Matrice di Strategia di Marketing del Piemonte sui principali mercati (2006 – 2009)

MERCATO / COMBINAZIONE-PRODOTTO/SEGMENTO											
Mercati / Segmenti – Prodotti	I	D	UK	BEN		F	CH	AU	SCA	USA	ES
				NE	LUX						
Torino - City Breaks	X	X	X	X		X			X		X
Montagna invernale	X		X							X	
Montagna estiva & Vacanza attiva	X	X			X						
Montagna & Natura - Relax/Benessere											
Laghi	X	X	X		X						
Enogastronomia	X	X			X	X	X	X	X		X
Affinità/Interessi Speciali											
Golf		X	X		X		X		X		
Cicloturismo	X	X			X						
Cerimonie/Matrimoni	X										
MICE	X	X	X		X						

Legenda

Colore	Target (Profilo socio-economico)
	Middle/high Income: young people & Single, Group, DINK (Double Income, No Kids), Family
	Middle/high Income: Single, Group, DINK, Family
	Middle/high Income: Single, Group, DINK
	High Income: golf player
	Middle Income: Single, Group, Family
	High Income: engaged couple
	Association, PCO, DMC agency, firm

Fonte: Sviluppo Piemonte Turismo, anno 2010

3.3.3 Il sito web e le iniziative intraprese per intercettare la domanda disintermediata

Oggi i nuovi protagonisti operano sul *web*: sono le OLTA, gli *online tour operator*, le compagnie *low cost* e tutti gli attori della catena del valore del turismo, piccoli e grandi, ai quali il *web* offre l'opportunità di essere visibili e di sviluppare direttamente il proprio *business*.

Nel caso del Piemonte, la commercializzazione del prodotto turistico è prevalentemente disintermediata. Poco più di 2 strutture su 10 ricorrono all'intermediazione, con quote maggiori per le aree lacuali e metropolitane. Stessa quota si registra rispetto al fenomeno del turismo organizzato, che rappresenta solo il 20% su totale regionale.

Si osserva che, a livello nazionale, i viaggi effettivamente prenotati (se non addirittura acquistati) *online* stanno aumentando al ritmo di circa il 15% all'anno¹: in dieci anni le prenotazioni *online* degli italiani sono passate dall'1,2% al 17,6%; continua a crescere il numero delle strutture presenti *online* (82,7%) e da *internet* proviene il 41,2% della loro clientela. Le imprese che attuano il *booking online* hanno *performance* maggiori, in media dell'8%, sull'occupazione delle camere².

Inoltre, negli ultimi anni si è aperta una nuova rivoluzione che fa della rete un elemento chiave per il turismo, alla luce del ruolo primario che riveste il passaparola quale "motivatore" del viaggiatore. La nuova era si definisce comunemente il "Web 2.0" con le sue evoluzioni in corso. Il fenomeno ha prodotto un incremento importante degli utenti che utilizzano l'insieme delle applicazioni *online* che consentono di realizzare uno elevato livello di interazione sito-utente (*blog, forum, chat, Wikipedia, Youtube, Facebook, Myspace, Twitter, Gmail, Wordpress, Tripadvisor, ecc.*).

Con le prospettive accennate, l'obiettivo del progetto regionale è stato di dotare il Piemonte di un sito turistico di informazione e promozione, coerente con la programmazione e la pianificazione contenuta nel Piano Strategico Regionale del Turismo, secondo una precisa articolazione in ambiti territoriali prioritari - Torino e area metropolitana, colline, laghi, montagne - e l'individuazione di segmenti di offerta turistica da sviluppare - montagna invernale, montagna estiva, enogastronomia, benessere, golf, pesca, cicloturismo, *trekking*, congressuale, eventi, *city break*. Tale articolazione, orientata sulle motivazioni di viaggio del turista in relazione all'offerta turistica piemontese, ha rappresentato la base per la costruzione del sito.

1 IPK INTERNATIONAL WORLD TRAVEL MONITOR COMPANY, ITB World Travel Trends Report, cit.

2 Dati ricerca 2010 Isnart, Unioncamere - Expedia

Un secondo importante obiettivo è stato la creazione di una piattaforma a disposizione degli operatori dell'offerta turistica regionale, che consentisse loro di ottenere visibilità, in una logica di *marketing* condiviso.

Per costruire un sito *web* capace di ottenere i risultati attesi dal gestore del sito e di soddisfare i bisogni dell'utente occorre poi considerare diversi aspetti: la completezza e l'affidabilità dell'informazione, la presenza di tutte le funzioni utili all'utente, una buona accessibilità al sito e la navigabilità al suo interno (Mich, Franch, 2000).

Nell'allestimento, ciò si è tradotto nella pratica nei seguenti punti:

- la creazione di una vetrina di presentazione in grado di veicolare un'immagine unitaria del territorio, riuscendo al tempo stesso a mostrarne le diverse sfaccettature (schede sintetiche sulle località, attività da svolgere, sport praticabili, meteo, prodotti enogastronomici, elenco fiere ed eventi di spicco, accessibilità, modalità di trasporto all'interno di essa, sezione dedicata ai diversamente abili, sezione FAQ);
- la presentazione di una pluralità di offerte - itinerari, eventi e pacchetti vacanza per ciascuna località turistica - per il turista fai-da-te;
- la creazione di pacchetti su misura per tipologia di struttura ricettiva, durata, attività, fascia di prezzo, per l'utente che preferisce acquistare un prodotto confezionato attraverso grazie al *marketing* condiviso con gli operatori;
- la disponibilità *online* di materiale informativo scaricabile: itinerari, guide turistiche e cartine per *download* gratuito;
- lo sviluppo di spazi aperti ai commenti, *blog* e *forum* interni;
- la promozione turistica della regione a livello locale, nazionale e internazionale su mercati specifici, grazie alla traduzione e all'adattamento dei contenuti in varie lingue straniere;
- la visibilità elevata, ovvero il posizionamento sui motori di ricerca.

Infine, è stata prevista l'implementazione dello strumento del *booking online* per le strutture ricettive, sviluppato successivamente e in via di attivazione su <http://www.piemonteitalia.eu>, il nuovo sito turistico culturale del Piemonte, attualmente attivo.

Rispetto allo stile e al linguaggio, sono stati individuati logo, *slogan* e colori in grado di comunicare in modo chiaro e semplice la *brand identity* postolimpica Torino+Piemonte. *Passion and more* (si veda la seguente figura).

Il sito turistico regionale è il perno della *destination management* e, come tale, anche il motore di azioni di *marketing* interno verso il sistema territoriale. L'articolazione del sito ha previsto un'area dedicata al consumatore e un'area dedicata al *business to business*, intesa sia come strumento di informazione e promozione verso gli intermediari e i moltiplicatori, sia quale punto di riferimento per il sistema turistico piemontese.

Figura 2 – Homepage del sito www.torinopiemonte.com

Torino + Piemonte

COMPAGNIA
MUSEI
SERVIZI

800 329329 SEARCH

SCOPRI IL FASCINO DI MUSEI, CASTELLI E RESIDENZE REALI

Reggia di Venaria Reale (TO)

my torinopiemonte

Scopri il Piemonte

Cerca la tua vacanza!

I Servizi

Focus on: Benvenuti a casa nostra

Mappa del Piemonte

In primo piano

Golf piemontese al vertice

Museo Lombroso

Dove dormire in Piemonte

150 ANNI

TOP

tripadvisor

REGIONE PIEMONTE

Tra gli aspetti da sottolineare rispetto all'area dedicata all'utente finale, è importante segnalare la navigazione dinamica, un modello di navigazione attivo e interattivo, attraverso il quale l'utente del sito *web* può personalizzare la modalità di fruizione dei contenuti secondo le sue particolari preferenze ed esigenze. Le forme di *tracking* dell'utente stanno diventando sempre più sofisticate e pongono problematiche legate alla *privacy* e ai limiti della libertà di azione di quanti operano sul *web* su cui è in corso un ampio dibattito.

L'elemento di punta al momento della creazione dell'area del sito rivolta al consumatore è costituito dalle piattaforme prodotte. Oltre alle informazioni di interesse turistico generale, pubblicate secondo la suddivisione per canali, categorie e sottocategorie, una parte importante della comunicazione è stata riservata alla promozione dei prodotti. Sulla base di studi di mercato approfonditi alla luce dei tematismi emersi dal Piano Strategico, sono stati sviluppati i prodotti Montagna&Neve, Vacanza Attiva, Vini&Buon Mangiare, Arte&Cultura, Relax&Benessere, Tutto Bike, Golf, Pesca e Sposarsi in Piemonte. Per ogni prodotto è stato creato un mini-sito dedicato alla promozione di pacchetti turistici specificatamente creati in base al tema. Gli operatori turistici hanno la possibilità di interagire direttamente con il sistema attraverso un'interfaccia di *backoffice* per pubblicare i loro pacchetti nelle diverse lingue, completi di immagini, il tutto sotto la supervisione dell'ATL di riferimento. Questa metodologia di pubblicazione, attraverso la cooperazione diretta degli operatori sul territorio, rappresenta un'importante operazione di *marketing* condiviso. I pacchetti sono un elemento indispensabile per completare l'offerta, forniscono un'indicazione di prezzo per i servizi offerti in un soggiorno, utile all'utente anche per un *benchmark* con altre destinazioni turistiche, e costituiscono uno strumento strategico per il *marketing* degli operatori del territorio, che possono beneficiare senza investimenti propri di una vetrina di promozione sui mercati europei, grazie alla visibilità del sito regionale.

Puntare sulle specificità e comunicarle sui mercati di nicchia, oppure rivolgersi a segmenti specifici della domanda, permette di sottrarsi a una competizione generica, dove la piccola struttura è normalmente oscurata dai *brand* affermati e dalle realtà turistiche più grandi. Il sito regionale permette di valorizzare il piccolo che può offrire al turista esattamente ciò che cerca e ciò che spesso il grande non è in grado di proporre.

Per l'area *business to business* dedicata agli operatori, intermediari e moltiplicatori, un particolare rilievo è stato conferito alla *Meeting and Event Industry*, quale segmento prioritario individuato dal Piano Strategico Regionale per il Turismo, in particolare per Torino, i Laghi Maggiore e d'Orta e le colline di Langhe, Roero e Monferrato. L'obiettivo della sezione è di far conoscere l'offerta piemontese a potenziali clienti - *incentive house*, aziende, associazioni, organizzatori di eventi - e di garantire visibilità alle strutture convegnistiche grazie a una vetrina aggiornata e completa consultabile attraverso un motore di ricerca *ad hoc*.

All'interno della sezione "Meeting&Incentive", ampio spazio è dedicato alle Dimore Storiche piemontesi, con un ulteriore motore di ricerca e la descrizio-

ne accurata di strutture e servizi, utile non solamente al mercato *business* per l'organizzazione di eventi e meeting aziendali, ma anche al turista desideroso di trascorrere soggiorni in luoghi esclusivi e di eccellenza storica.

A seconda delle opportunità individuate sulla base della stagionalità e dell'offerta, emerge l'utilità di creare sezioni speciali, su prodotti e *target* specifici. Nell'ambito dello sviluppo del prodotto montagna invernale, per valorizzare il Piemonte quale destinazione giovane per gli sport della neve, un esempio è il *microsite* SNOWTRIBE. Nella sezione sono stati presentati i comprensori sciistici con le loro caratteristiche, i contatti e gli eventi principali della stagione in corso, insieme ai pacchetti-neve degli operatori elaborati specificatamente per l'iniziativa.

3.3.4 Il web marketing: sintesi delle azioni

Sulla base di analisi statistiche strutturate degli accessi al sito, sono state sistematicamente intraprese azioni di *web marketing* su specifiche aree di intervento, mirate alla promozione del sito e dei contenuti informativi e di promozione in esso contenuti, nonché dei servizi a disposizione degli operatori e dei turisti. A tale scopo sono state pianificate campagne sul *web*, in base al target e in relazione al tipo di contenuto da promuovere.

Le azioni di *web marketing* più diffuse possono essere così riassunte:

- acquisto e ottimizzazione di parole chiave su *Google*, *Yahoo* e sui più importanti motori di ricerca (*AdWords*) per facilitare la rintracciabilità sugli stessi, a livello nazionale e internazionale;
- attività di *co-marketing* con siti *web partner* di interesse turistico;
- attività di *Search Engine Optimization* (SEO) per conquistare e mantenere il posizionamento del sito tra i primi risultati sui motori di ricerca;
- politiche di *Search Engine Marketing* (SEM) e azioni mirate, scambio di *back link*, per aumentare a costo zero la visibilità e facilitare l'individuabilità sulla Rete;
- attivazione di campagne *Pay Per Click* (PPC) ;
- collegamento e promozione sui siti *web* dei principali *social media* e *blog*: *Facebook*, *Twitter*, *YouTube*, *Flickr*, *TripAdvisor*, *Feed RSS*, *LinkedIn*, ecc.

È da considerare indispensabile il coordinamento e il sistema di rimandi tra i diversi *media* scelti per le campagne promozionali: stampa, fiere, *web*, TV, radio.

3.4 Il co-marketing e le iniziative *business to business* per lo sviluppo del turismo piemontese sui mercati internazionali

3.4.1 Le iniziative di co-marketing

Per *co-marketing*, si intendono le iniziative di *partnership* su progetti condivisi di *branding*, di *marketing* e commerciali, attraverso la sottoscrizione di un accordo che prevede un investimento condiviso, sia di servizi che di natura

economica. In alcuni casi, può trattarsi di iniziative puntuali per il raggiungimento di obiettivi a breve termine, ad esempio di vendita di un prodotto turistico legato a una determinata stagione o a un evento, oppure di *partnership* strategiche con obiettivi di medio e lungo termine (si veda la figura seguente).

Il valore aggiunto di collaborazioni di *partnership* è rappresentato dall'opportunità di posizionarsi in tempi relativamente brevi su un mercato individuato in termini di percezione dell'immagine, di visibilità del *brand*, di distribuzione delle informazioni e di commercializzazione del prodotto turistico. Il *co-marketing* assume la connotazione di un *endorsement* nei confronti del consumatore finale, che è rassicurato sulla qualità della proposta da un soggetto da lui conosciuto e di cui si fida. Inoltre, le attività di *co-marketing* consentono di definire insieme al *partner* obiettivi misurabili e di valutare, nel caso di progetti a medio/lungo termine, iniziative che si adattano di volta in volta alle dinamiche del mercato affinché queste rispondano alle esigenze e producano benefici per entrambi.

In un'ottica di programmazione delle attività di *marketing*, le collaborazioni strategiche con operatori del *Trade* turistico, *Tour operator*, Agenzie di Viaggio e altri moltiplicatori che distribuiscono prodotti affini al turismo, ad esempio aziende del settore sportivo, enogastronomico, sono state individuate come un fattore determinante nel *marketing mix* per la promozione della destinazione.

Figura 3 – Il co-marketing



Fonte: Sviluppo Piemonte Turismo

Gli obiettivi dell'insieme delle iniziative sono:

- influenzare il consumatore nella scelta della destinazione di viaggio;
- incrementare i flussi turistici provenienti dai mercati di riferimento italiani e stranieri verso la destinazione;
- sviluppare i mercati e allargare i *target* puntando su segmenti nuovi;
- incrementare la presenza dei prodotti turistici della destinazione nei cataloghi dei *Tour operator*.

La scelta dei *partner* deve avvenire sulla base di una serie di criteri qualitativi e quantitativi:

- *leadership* sul mercato di riferimento grazie al posizionamento del *brand* e l'immagine sul mercato di riferimento;
- *leadership* nella categoria di prodotto che si intende promuovere;
- *leadership* nella nicchia di prodotto che si intende promuovere;
- *leadership* di mercato e rilievo sul mercato *target* in termini di quote di mercato di arrivi e presenze generate;
- interesse nel lancio di una nuova programmazione o nell'ampliamento della programmazione legata alla destinazione;
- il lancio di uno o più prodotti o della destinazione in generale.

Le diverse tipologie di iniziative di *co-marketing*:

- presenza sul catalogo di *tour operator leader* che dispongono di ampia rete di agenzie di viaggio, anche attraverso l'inserimento di *flyer ad hoc* all'interno delle pubblicazioni del TO e di iniziative speciali rivolte al *trade* o a *mailing* profilate;
- presenza sui siti *web* del TO o OLTA con attività di promozione e redazionali dedicate alla destinazione, anche attraverso offerte speciali individuate dal TO e riservate ai suoi clienti;
- piattaforme di formazione *online* sulla destinazione e su suoi prodotti rivolta agli addetti delle agenzie di viaggio;
- organizzazione di viaggi stampa congiunta per sviluppare la notorietà della destinazione e dei suoi prodotti sui media;
- eventi speciali di incontro e di presentazione con i migliori clienti del TO;
- partecipazione a *roadshow* del *partner* nelle località del paese individuato a maggiore potenziale;
- invio di *newsletter* a *mailing list* dedicate;
- invio di *sms* informativi a un indirizzario dedicato a un determinato segmento di domanda, ad esempio, gli sciatori.

3.4.2 L'acquisizione del marchio *Biteg* per potenziare il posizionamento del turismo enogastronomico

Tra le attività di posizionamento sul mercato di uno specifico prodotto turistico, l'organizzazione di un evento internazionale riservato agli operatori della domanda e dell'offerta si configura come strategico per una destinazione turistica, perché offre visibilità e autorevolezza rispetto agli interlocutori specializzati, potenziali moltiplicatori e generatori di opportunità di commercializzazione.

Il turismo enogastronomico è ben più di un settore di nicchia: è una realtà forte e ben strutturata, capace di attivare un effetto volano sull'economia del sistema turistico che coinvolge diversi comparti dalla cultura allo sport, dall'acquisto del prodotto tipico agroalimentare allo *shopping* più classico.

Alla luce delle eccellenze che il Piemonte può vantare nel segmento, forte di indiscusse e importanti realtà nate e sviluppatesi sul territorio quali *Slow Food*, l'Università del Gusto, il Salone del Gusto e Terra Madre, *Cheese*, la Regione ha voluto affermare il proprio posizionamento quale destinazione del turismo enogastronomico, rivolgendosi direttamente agli operatori e ai media specializzati.

Nel 2008, Sviluppo Piemonte Turismo ha acquisito su incarico della Regione Piemonte il marchio *Biteg*, la Borsa Internazionale del Turismo Enogastronomico, che da oltre 12 anni rappresenta l'appuntamento più autorevole in Europa tra domanda e offerta di turismo enogastronomico. L'evento è rappresentato da un *workshop* che prevede l'incontro tra *buyer*, operatori specializzati della domanda di turismo enogastronomico provenienti da tutto il mondo, e *seller* da tutta Italia, operatori specializzati dell'offerta di turismo enogastronomico.

Gli obiettivi dell'iniziativa *Biteg* sono:

- posizionare la Borsa come appuntamento fisso aperto a tutto il mondo del turismo enogastronomico;
- consolidare l'evento *Biteg* quale importante ed esclusiva manifestazione enogastronomica di settore a livello internazionale;
- consolidare il ruolo del Piemonte come destinazione d'eccellenza per il turismo enogastronomico a livello italiano ed internazionale;
- strutturare una manifestazione professionale sempre legata alle nuove tendenze del mondo turistico ed enogastronomico;
- favorire e accrescere le opportunità di promozione e commercializzazione del prodotto turistico sia in Italia che all'estero;
- creare un sistema di comunicazione e immagine per valorizzare il Piemonte come destinazione leader del segmento;
- moltiplicare la visibilità del Piemonte enogastronomico e del suo territorio sulla stampa generalista e specializzata, attraverso azioni di relazioni pubbliche;

- accrescere la ricaduta sul sistema turistico piemontese e favorire l'indotto ad esso correlato.

La strategia individuata per il raggiungimento degli obiettivi passa attraverso la selezione delle località più idonee per accogliere l'evento, sulle quali la ricaduta di immagine è più diretta, la selezione degli operatori a maggior potenziale, lo sviluppo di attività di sensibilizzazione e di formazione dell'offerta locale affinché possa meglio cogliere l'opportunità commerciale per il segmento specifico. Inoltre, la valorizzazione del territorio e del sistema dell'offerta nel suo complesso è perseguibile organizzando attività e programmi di visita dedicati ai *media* e al *trade* presenti per il *workshop* e lo sviluppo di tutte le azioni di comunicazione di accompagnamento per offrire la massima visibilità.

3.4.3 Le iniziative volte al miglioramento dell'accessibilità e la partnership con DB Autozug

La collaborazione con le aziende di trasporto - compagnie aeree e ferroviarie internazionali - è strategica per lo sviluppo turistico in un dato territorio. Gli indicatori di competitività confermano che, soltanto grazie al miglioramento dell'accessibilità e dei collegamenti internazionali con i mercati a maggior potenziale, i mercati emergenti o i nuovi mercati, le destinazioni possono costruire piani di crescita turistica.

La strategia regionale ha previsto la realizzazione di importanti accordi di *partnership* con alcuni dei principali vettori aerei ai fini di incrementare i collegamenti nazionali e internazionali con gli aeroporti di Torino e di Cuneo. Gli accordi sono ancora oggi validi e in corso di ulteriore sviluppo.

Sono da segnalare altre iniziative condotte per favorire l'accessibilità dell'area turistica dei laghi attraverso il miglioramento dei collegamenti con l'aeroporto internazionale di Malpensa.

Analogamente, sono state sviluppate azioni di *marketing* in *partnership* con alcuni vettori ferroviari, che hanno avviato o potenziato i collegamenti tra Piemonte e alcuni dei mercati turistici di riferimento quali Francia e Germania.

Un esempio importante, è la *partnership* con DB Autozug avviata nel 2007/2008 che si è sviluppata attraverso una serie di iniziative di *co-marketing*, con la partecipazione della Provincia e dell'ATL di Alessandria, per promuovere il nuovo collegamento ferroviario tra le principali città tedesche Hannover, Amburgo, Dusseldorf, Francoforte e il Piemonte. Il treno con auto e moto al seguito collega i principali bacini di provenienza di turisti tedeschi con Alessandria, importante nodo ferroviario non solo per il Piemonte ma per tutta l'Italia.

L'obiettivo del progetto è stato quello di favorire la scelta di Alessandria quale destinazione del treno con auto al seguito, di lanciare il collegamento e di incrementare i flussi turistici stranieri verso il Piemonte, sviluppare i mercati, allargando i *target* e penetrando segmenti nuovi - quali ad esempio il mo-

toturismo - e di influenzare potenziali visitatori, attraverso iniziative promozionali mirate, a prenotare una vacanza in Piemonte. L'alto numero di contatti diretti e indiretti che le ferrovie tedesche sono in grado di fornire consente di fissare obiettivi concreti.

Le azioni e la comunicazione realizzate si sono focalizzate su due *target* principali: i consumatori e viaggiatori Autozug in Germania, Olanda e nei paesi scandinavi e i *media* tedeschi nazionali e regionali. La strategia che è stata stabilita con il *partner* DB Autozug ha previsto una cooperazione di almeno 3-5 anni.

La strategia condivisa con tutti i *partner* coinvolti ha puntato a un insieme di azioni di *direct marketing* e *web marketing* accompagnato da un forte richiamo all'acquisto di pacchetti elaborati dagli operatori *incoming* piemontesi. Le iniziative sono tuttora in corso.

3.5 Lo sviluppo delle competenze del turismo e dei prodotti turistici

3.5.1 La Piemonte Tourism Academy

Le risorse umane non solo sono indispensabili in un settore caratterizzato dalla fornitura di servizi, ma possono rappresentare un motore di sviluppo capace di produrre valore aggiunto per il territorio. Per differenziarsi, i bacini turistici più attivi devono creare piattaforme in grado di supportare e guidare la crescita turistica, fornendo strumenti e servizi alle strutture turistiche esistenti e nascenti per la gestione delle criticità e per la definizione di strategie di sviluppo, contribuendo alla formazione di figure professionali adeguate.

Il progetto della "Piemonte *Tourism Academy*" sviluppato, a partire dal 2007, nasce dall'esigenza di far crescere un sistema turistico competitivo sia a livello pubblico che privato, in una regione dove il settore è diventato solo di recente una priorità delle politiche regionali.

È importante anche considerare che, soprattutto nel passato, molte delle figure professionali che rivestono ruoli di rilievo nel settore turistico provengono da percorsi formativi non specializzati e si sono quindi formate "sul campo".

La missione di "Piemonte *Tourism Academy*" è di elevare le competenze professionali di chi già opera nel settore sia pubblico che privato in Piemonte, a supporto e integrazione dell'offerta formativa professionale e universitaria esistente.

Il progetto ha dunque inteso allineare e creare degli *standard* nel settore turistico piemontese in termini di conoscenza, competenza, valori, mentalità e *modus operandi*, in un primo momento con attività rivolte al potenziamento e sviluppo delle competenze interne attraverso un programma di *training* per il personale del sistema pubblico e pubblico/privato - ATL piemontesi, Assessorato al Turismo, Sviluppo Piemonte Turismo, CEIP, *Convention Bureau*, anche attraverso il supporto di un'affermata *business school*.

Con l'obiettivo di strutturare dei corsi in grado di soddisfare l'importante obiettivo di favorire la nascita di uno spirito di gruppo, alla base della creazione di una cultura comune a tutti gli attori del turismo piemontese, si è deciso di individuare il *competence framework* delle diverse figure operanti all'interno delle strutture coinvolte in modo da individuare i ruoli ricoperti e le competenze necessarie che ciascuna figura dovrebbe acquisire.

Le esigenze formative emerse in fase di intervista sono state ricondotte a competenze turistiche e competenze manageriali. Le competenze turistiche sono state poi suddivise in 3 ulteriori sotto-categorie: accoglienza cliente, marketing/comunicazione e ricerca di mercato.

Il primo modulo di "Piemonte *Tourism Academy*", denominato "*Passion & Strategy*", ha visto una buona partecipazione del *management* pubblico del settore turistico regionale, centrando l'obiettivo della creazione di una squadra piemontese che, attraverso un ciclo di incontri di due giorni ciascuno, ha portato a termine il programma formativo di *Problem Solving & Decision Making*.

Le tematiche legate alle competenze manageriali e alle competenze turistiche sono state affrontate da docenti e da esperti del settore. Inoltre, per alcune tematiche, sono stati presentati casi studio concreti di *best practice* nazionali e internazionali.

L'apprendimento dei contenuti sviluppati in aula è stato trasformato in attività pratiche da svolgere in gruppi di lavoro e attività da svolgere tra un modulo e l'altro, grazie anche all'utilizzo di una piattaforma *online*.

Il secondo ciclo di sessioni ha avuto come focus i 150 anni di Unità d'Italia, quale secondo evento eccezionale a 5 anni dalle Olimpiadi e importante opportunità per lo sviluppo del turismo in Piemonte. Pertanto, l'obiettivo principale del lavoro coordinato svolto dal team della "Piemonte *Tourism Academy*" è stato quello di cogliere l'opportunità dell'evento per incrementare i flussi turistici verso il Piemonte.

Il risultato del lavoro è stato la predisposizione di un progetto suddiviso per aree di intervento:

- immagine: iniziative concrete per accrescere l'interesse dei turisti nei confronti dell'evento "Italia 150";
- *marketing*/promozione: iniziative concrete per ottimizzare la promozione dei prodotti offerti dal territorio e per convincere i turisti a venire in Piemonte in occasione dell'evento;
- sviluppo prodotto/animazione del territorio: iniziative concrete per rendere il territorio più attraente per i turisti e per catturare la loro attenzione e curiosità.

Le azioni previste sono riconducibili a sei macro progetti legati al posizionamento della destinazione sui prodotti trainanti o rilevanti nello specifico quali cultura e arte, enogastronomia, vacanza attiva, convegni e incentive, turismo accessibile.

3.5.2 Lo sviluppo del prodotto: la *Meeting and Event Industry* e il progetto pilota sul turismo del golf

In un'ottica di diversificazione dell'offerta e di destagionalizzazione, il segmento legato alla *Meeting and Event Industry* riveste da tempo un ruolo di rilievo per l'industria dell'ospitalità perché rappresenta un'opportunità di sviluppo per destinazioni in grado di offrire le infrastrutture, un sistema ricettivo e professionalità adeguate in un contesto territoriale economicamente dinamico e innovativo, che presenta università e centri di ricerca di eccellenza. L'interesse specifico a sviluppare il segmento risiede in una serie di fattori: la sua dimensione economica, l'elevata capacità di spesa del turista congressuale (si stima rappresenti oltre il doppio rispetto al turista *leisure*), l'effetto "turismo di ritorno" (si stima che il 30% dei partecipanti a un congresso torna con la famiglia), l'indotto attivato, il contributo socio-culturale e la visibilità che offre al territorio ospitante, soprattutto nel caso dei convegni internazionali. È per questo che sono nate, anche in Piemonte, strutture dedicate di coordinamento e promozione dell'offerta congressuale, i *Convention Bureau*.

Il progetto complessivo si è posto i seguenti obiettivi:

- rafforzare la conoscenza dell'offerta convegnistica e incentive presso aziende e associazioni nazionali e internazionali
- superare la stagionalità nelle strutture ricettive attraverso un aumento del tasso di occupazione delle sedi congressuali
- istituire strumenti di supporto agli operatori congressuali piemontesi per attrarre convegni di dimensioni medie e grandi, con particolare attenzione agli eventi internazionali
- stimolare lo sviluppo del prodotto congressuale e incentive nelle località secondarie attraverso la costituzione di sistemi locali di coordinamento e promozione dell'offerta.

La strategia individuata si è articolata sia in un'ottica di sviluppo di rete sia di internazionalizzazione della destinazione e si è tradotta:

- nella creazione e nel coordinamento del tavolo regionale di coordinamento con i *Convention Bureau* regionali
- nella creazione di un Osservatorio Regionale, con dati confrontabili a livello nazionale, e lo sviluppo di indicatori qualitativi per una migliore definizione della programmazione regionale
- nel coinvolgimento di tutti gli attori che concorrono allo sviluppo della catena del valore del turismo in iniziative di sensibilizzazione, di conoscenza e di scambio di buone pratiche e di opportunità di *business*
- nella pianificazione di campagne di *marketing* integrato
- nell'avvalersi di un *project manager* dedicato.

I principali risultati possono essere ricondotti ai seguenti elementi:

- lo sviluppo dell'immagine coordinata della destinazione, declinata per area territoriale
- lo sviluppo di un piano di comunicazione con sui principali media *business to business* (b2b) nei mercati di riferimento, unitamente a ini-

- iniziative di *co-marketing* con testate *leader* di settore
- lo sviluppo di una piattaforma *business to business* sul sito regionale di una comunicazione periodica mirata rivolta ai clienti potenziali aziende, associazioni, università
- l'organizzazione di missioni di vendita all'estero mirate a un *target* specifico di clienti potenziali
- la partecipazione a *workshop* di incontro con la domanda selezionata sia nazionale che internazionale
- la partecipazione alle principali fiere in Italia e in Europa e l'organizzazione di momenti di incontro e di eventi di promozione
- l'organizzazione di *famtrips* in Piemonte con rappresentanti autorevoli della domanda potenziale
- la candidatura e l'accoglienza di uno degli eventi di maggior rilievo in Europa dedicato ai professionisti del settore: *EMEC, European Meetings and Events Conference*

Figura 4 – Immagine campagna MICE Torino

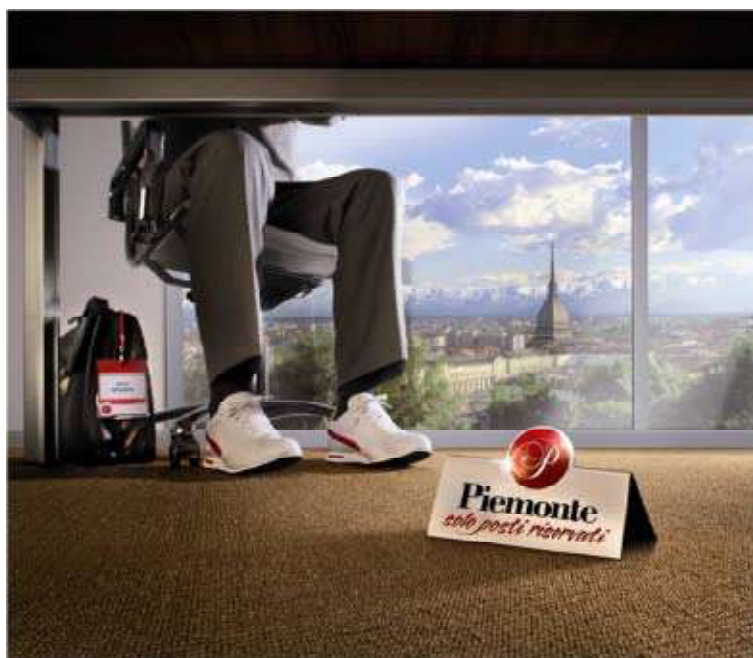


Figura 5 – Immagine campagna MICE Langhe



Figura 6 – Immagine campagna MICE Laghi



Il Piano ha individuato una serie di prodotti più o meno di nicchia sui quali avviare iniziative di valorizzazione sulla base dell'analisi dell'offerta regionale e degli esiti delle verifiche *bottom up* dell'interesse a livello dei singoli territori a contribuire al successo delle stesse. La caratteristica dei prodotti individuati non è solo legata alle loro potenzialità di mercato ma anche alla loro dimensione regionale, cioè alla presenza di un sistema dell'offerta distribuito su gran parte del territorio piemontese.

Il prodotto golf è stato il primo tra quelli sviluppati, quale progetto pilota estendibile ad altri segmenti prioritari individuati. L'interesse per il golf quale prodotto turistico risiede nell'alto numero di giocatori e quindi di potenziali clienti nel mondo e nella qualità e quantità dell'offerta piemontese di campi da golf, in contesti diversificati di grande pregio paesaggistico.

Il processo di sviluppo prodotto si è realizzato attraverso le seguenti fasi:

- l'analisi della dimensione del mercato, dei *trend*, delle esigenze dei clienti, della concorrenza e delle opportunità di *business*
- l'analisi SWOT dell'offerta piemontese attraverso l'individuazione degli eventuali punti di forza da valorizzare, in relazione al mercato e al prodotto
- lo sviluppo di un piano marketing, seconda una strategia declinata nelle 4 P: prodotto, prezzo, punto vendita, promozione
- l'individuazione dei *partner* del territorio e cioè di operatori *incoming* che, a fronte dell'opportunità di beneficiare della promozione regionale, fossero disponibili a investire in termini di *know-how* e di creazione di proposte di turismo del golf
- il lancio di una campagna di promozione a medio termine (3/5 anni);
- il supporto alla commercializzazione attraverso l'utilizzo dei canali regionali: il *web* e la piattaforma prodotto appositamente predisposta per gli operatori, le attività di relazioni pubbliche volte allo sviluppo della notorietà sul segmento, rivolta ai media e al *trade*, gli investimenti pubblicitari sui media specializzati
- la presenza di un *project manager* regionale dedicato
- il sostegno e l'accoglienza di eventi di rilievo nazionale e internazionale, quali l'Open d'Italia, ai fini del posizionamento della destinazione.

Il processo di sviluppo ha coinvolto, oltre agli operatori, innanzitutto le ATL del Piemonte, la Federazione Italiana Golf e i singoli circoli attraverso un'attività di sensibilizzazione verso il turismo golfistico che ha prodotto importanti risultati in termini di immagine e di flussi.

Anche in questo contesto di nicchia la frammentazione del sistema fatto di piccole realtà ha fatto emergere il ruolo di coordinamento della Regione per la necessaria costruzione di un sistema competitivo. L'obiettivo è di spostare la competizione tra il livello dei singoli soggetti al livello di sistema territoriale, grazie alla volontà di sviluppare un tessuto relazionale capace di agire in modo focalizzato e di produrre visioni condivise.

3.6 Alcuni risultati

Il Piemonte è diventato un modello di sviluppo turistico di riferimento in Italia, in particolare per le realtà che hanno solo di recente inteso puntare su questo comparto economico, in assenza di un *brand* regionale e di una tradizione turistica diffusa e consolidata. L'approccio sistemico, l'obiettivo economico quale parametro di valutazione dei risultati, la valorizzazione delle professionalità del territorio rappresentano punti fermi per i territori che intendono posizionarsi sul mercato turistico globale. L'aver intrapreso un percorso strategico in tal senso e l'essersi dotati di strumenti di attuazione operativi garantisce credibilità nei confronti dei *partner* nazionali e internazionali e favorisce lo sviluppo di reti di promozione, l'accessibilità del territorio e il posizionamento della destinazione e dei suoi prodotti trainanti, in una prospettiva che non può che essere che di medio e lungo termine per essere efficace.

Il percorso illustrato nel capitolo mostra la fotografia di un determinato momento programmatico e progettuale, favorito da alcuni elementi di contesto importanti, quali: il considerevole potenziamento dell'offerta ricettiva e infrastrutturale dei primi anni 2000, l'esigenza di una diversificazione economica per molti territori, l'evento olimpico. Si può dunque affermare che il Piemonte ha sviluppato relazioni strategiche con i principali operatori del sistema turistico, come in parte illustrato dagli esempi sopra esposti, ed è diventato più accessibile, in senso ampio del termine, grazie all'apertura di collegamenti aerei e ferroviari, alla propria presenza sul *web*, alla più diffusa rete di accoglienza e alla crescente cultura dell'ospitalità che si sta diffondendo. Perché se è vero che il posizionamento di un prodotto passa dalla capacità di comunicarne efficacemente i valori e di essere visibili è anche vero che il turismo si consuma localmente ed è dunque indispensabile che ogni anello della catena del valore sia in grado di trasmettere immediatamente al turista che vive la propria esperienza un messaggio coerente.

Un esame attento della dinamica dei flussi turistici degli anni 2000-2010 è utile per comprendere le modalità di sviluppo della fruizione turistica in Piemonte, tenuto conto che, a metà del periodo esaminato, l'evento olimpico ha influenzato la percezione della destinazione Torino e, in modo meno accentuato, il resto del Piemonte. Sul piano quantitativo, i dati sul turismo regionale 2000-2010 segnano un *trend* di presenze del + 53% e una crescita negli ultimi anni 2 anni, in controtendenza rispetto al dato nazionale e alla media europea che è contraddistinta da una lenta ripresa del turismo internazionale dopo la fase di recessione.

L'effetto del grande evento quale l'Olimpiade è evidente soprattutto in termini di ricaduta di flussi nazionali, mentre sono ampi gli spazi di crescita sui mercati internazionali, sia di corto che di medio e lungo raggio. Le attività illustrate intervengono in tal senso. Resta da aggiungere che la strategia di attrarre e organizzare eventi nazionali e internazionali - culturali, sportivi, specialistici - è da perseguire in modo sistematico ai fini turistici perché genera-

trice di flussi e perché consente di focalizzare risorse e attenzione su un determinato momento e obiettivo, valorizzando il *know-how* acquisito. *EMEC*, *Biteg*, *l'Open d'Italia* di Golf citati sono un esempio.

Nel segmento *business to business* anche la *meeting industry* piemontese ha mantenuto dei buoni tassi di sviluppo negli ultimi anni, con un recupero immediato rispetto all'anno 2009 contraddistinto dalla crisi economica mondiale. Questo dato acquista un più ampio significato se lo si raffronta alla riduzione di circa il 10% a livello nazionale segnalato da ISTAT e UIC.

Per dimensionare il fenomeno, nel 2010 si sono registrati 18.077 incontri, con 1.665.777 partecipanti, per un totale di 3.022.688 presenze, che rappresentano circa il 25% del totale delle presenze turistiche del Piemonte. Secondo l'analisi dell'Osservatorio Congressuale Italiano "il settore congressuale piemontese appare molto vitale, motore di una produzione importante e in crescita e dispone ancora di buone opportunità di sviluppo, in particolare sui mercati esteri" (www.polorimini.unibo.it).

Bibliografia e Sitografia

- Mich.L., Franch M., *Un modello di valutazione dei siti web*, Dipartimento di Informatica e studi aziendali, Università di Trento, 2000
- Monge F., *Mice & Tourism. La customer satisfaction del turista congressuale in Piemonte*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2010
- Regione Piemonte, *Piemonte e Turismo*, Torino, 2009
- <http://www.unwto.org>
- <http://www.weforum.org/issues/travel-and-tourism-competitiveness>
- <http://www.unive.it/ciset>
- <http://www.ISTAT./imprese/turtrasp/>
- <http://www.ONTIT.it>
- <http://www.polorimini.unibo.it>
- <http://www.flux-touristiques.com>
- <http://www.sistemapiemonte.it>
- <http://www.irespiemonte.it>
- <http://www.omero.unito.it>
- <http://www.piemonte-turismo.it>
- <http://www.isnart.it/osservatorio>
- <http://www.ipkinternational.com>
- <http://www.torinopiemonte.com>
- <http://www.piemonteitalia.eu>
- <http://www.biteg.it>
- <http://www.dbautozug.de>

Ringraziamenti: per la stesura del presente capitolo, desidero ringraziare il *team* di Sviluppo Piemonte Turismo. In particolare, per i paragrafi sulle Ricerche di Mercato e Statistiche e sulla *Meeting and Event Industry*, Cristina Bergonzo e il suo *team*: Livia Falomo, Silvia Molinario, Francesca Musso, Cristina Gasco. Per i paragrafi dedicati al *marketing*, Mario Baier, Cristina Pellerino, Emanuela Giorgini, Emanuela Sarti, Elena Romani. Per il paragrafo dedicato a *Internet* e al *co-marketing*, un ringraziamento particolare ad Elena Romani. Ringrazio inoltre, Gabriella Ghigi, per il suo lavoro sul tema della *Meeting and Event Industry*, Davide Sola e Uwe Niehaus, di ESCP Europe e Stefano Mosca, Direttore dell'ATL di Biella, per la "Piemonte *Tourism Academy*". Un grazie particolare alla struttura dell'Assessorato al Turismo.

4. LE INIZIATIVE A REGIA COMPARTICIPATA PER LO SVILUPPO E LA VALORIZZAZIONE DEI PRODOTTI E DELL'ACCOGLIENZA TURISTICA REGIONALE

DI STEFANIA CERUTTI

4.1 Introduzione

L'allestimento dei progetti e delle iniziative di sviluppo e valorizzazione dei prodotti e dell'accoglienza turistica, per produrre gli effetti desiderati, deve essere coniugato con gli strumenti e i dispositivi attuativi della programmazione regionale. Questo è ciò che viene ribadito dal Piano Strategico Regionale del Turismo, che individua quali idonei ed efficaci strumenti di attivazione di tali iniziative i progetti strategici, i progetti a bando ed i progetti integrati, definendo in particolare come "progetti integrati" quelle proposte che assicurano il compendio dell'offerta turistica regionale, fanno del territorio piemontese un'entità o un sistema turistico diffuso, garantiscono la diversificazione del prodotto e, reciprocamente, contribuiscono a mantenere la diversificazione, anche geografica, della regione. Tra le iniziative e i progetti in ambito turistico e culturale promossi dalla Regione Piemonte e annoverabili in questa categoria, quelli ritenuti maggiormente rilevanti sono i Programmi Territoriali Integrati (PTI) che si caratterizzano per il coinvolgimento di una platea numerosa e differenziata di soggetti, l'attivazione delle componenti dei patrimoni identitari locali, la mobilitazione di risorse finanziarie di natura pubblica e privata in una proficua logica sistemica e di rete.

A partire da una descrizione e presentazione generale dei Programmi Territoriali Integrati, ne verranno selezionati alcuni allo scopo di prefigurare il percorso di allestimento e di prospettare come gli interventi e i progetti che li compongono siano in grado di contribuire allo sviluppo turistico dei contesti territoriali su cui insistono.

4.2 I Programmi Territoriali Integrati nell'esperienza piemontese

La Regione Piemonte giunge alla definizione dei Programmi Territoriali Integrati dopo molti anni di esperienza nel campo delle politiche concertate per lo sviluppo locale; è fra le Regioni del Centro-Nord che hanno riflettuto e operato maggiormente sugli strumenti della progettazione integrata. E' stata la Regione centro-settentrionale in cui si è attivato il maggior numero di Patti Territoriali sia generalisti (11), che agricoli (6); nel ciclo di programmazione

2000-2006 ha lanciato i Progetti Integrati di Area (PIA) e successivamente i Progetti Integrati di Sviluppo Locale (PISL) su tutto il territorio regionale (Corep, Laboratorio di politiche, 2010). I Programmi Territoriali Integrati, istituiti al termine del ciclo di programmazione 2000-2006 con apposito bando¹, sono stati implementati nel ciclo di programmazione 2007-2013. Tale bando, ed il conseguente meccanismo di premialità adottato, rappresentano un esempio di programmazione capace di esaltare, così come richiesto dagli orientamenti nazionali ed europei, la dimensione territoriale dello sviluppo, sollecitando una progettualità locale da parte degli enti proponenti, associati tra loro, che sottende forme differenti di integrazione in ragione di specificità, vocazioni, identità di riferimento.

Attraverso l'esperienza della programmazione integrata, la regione si è posta l'obiettivo di rafforzare il ruolo competitivo piemontese nello scenario evolutivo internazionale attraverso la valorizzazione e il potenziamento delle peculiarità dei diversi territori che la compongono: sfida che i territori sembrano aver accolto appieno nella composizione di programmi e nell'ideazione di progetti attivatori e moltiplicatori di sviluppo, anche dal punto di vista turistico e culturale.

In questa prospettiva di rilancio dei territori, i Programmi Territoriali Integrati costituiscono:

- una modalità per favorire l'integrazione delle politiche regionali in funzione delle differenti vocazioni dei territori e dell'organizzazione policentrica della Regione e finalizzati a promuovere lo sviluppo regionale sotto il profilo economico, ambientale, culturale e sociale;
- lo strumento con cui un insieme di attori interessati allo sviluppo strategico dei territori possono efficacemente elaborare e realizzare progetti condivisi per valorizzare le potenzialità locali;
- un insieme di interventi, servizi ed azioni, concepiti in modo organico e coordinato tra di loro, in coerenza con le linee di programmazione regionale che si realizzano in un arco di tempo pluriennale e in un'ottica di finanziabilità plurifondo².

I programmi sono stati redatti da Comuni associati, Comunità Montane e Collinari³ che rappresentano il partenariato istituito a livello territoriale, secondo

1 Il Bando regionale Programmi Territoriali Integrati per gli anni 2006-2007 è stato approvato con D.G.R. n.55-4877 dell'11 dicembre 2006, pubblicato sul Bollettino Ufficiale della Regione Piemonte n. 1 del 4 gennaio 2007 e consultabile sul sito http://www.regione.piemonte.it/programmazione/accordi/sviluppo_loc.htm.

2 Fondi differenti per natura: pubblici e privati, ma anche per origine e scala: europei, nazionali, regionali e locali. I contributi pubblici stanziati dalla Regione si avvalgono dei fondi strutturali dell'UE e del fondo nazionale FAS, Fondo Aree Sottoutilizzate.

3 I Programmi territoriali integrati promuovono lo sviluppo di un territorio che abbia una popolazione di almeno 15.000 abitanti (ad esclusione delle Comunità montane e collinari).

un processo di costruzione delle scelte strategiche che la Regione Piemonte ha previsto in due fasi:

- una prima riguardante la predisposizione di un *dossier* di candidatura per definire gli obiettivi di sviluppo e gli interventi funzionali al loro raggiungimento, secondo le linee progettuali di riferimento declinate sulle quattro priorità previste dal Quadro Strategico Nazionale (QSN) e dal Documento di Programmazione Strategico-Operativa (DPSO): I) Innovazione e transizione produttiva, II) Sostenibilità ambientale, efficienza energetica, sviluppo delle fonti energetiche rinnovabili, III) Riqualificazione territoriale, IV) Valorizzazione delle risorse umane. Attraverso un bando regionale, i territori sono stati invitati a costruire coalizioni locali e a presentare “idee strategiche” per lo sviluppo del territorio. Sono stati elaborati 30 dossier di candidatura, valutati dal Nucleo di Valutazione regionale (Nuval), e successivamente sono stati assegnati i finanziamenti necessari al proseguimento dell’*iter*⁴.
- una seconda concernente una più puntuale articolazione delle idee guida in piani di fattibilità, all’interno del quale sono stati sviluppati gli studi di fattibilità relativi ai singoli interventi da realizzare⁵. In questa fase, i territori hanno proceduto alla rimodulazione degli interventi, selezionando i progetti prioritari, e prodotto i Programmi Operativi ed i Piani di fattibilità. Sulla base di questa documentazione, si è pervenuti ad una seconda valutazione ed alla definizione della graduatoria che ripartisce i fondi tra i PTI presentati per consentire la realizzazione dei progetti individuati come prioritari.

Il portafoglio-progetti complessivo, che ammonta a circa un migliaio di interventi, prevede un investimento inizialmente previsto per circa 4.000 milioni di euro. In funzione della loro natura, localizzazione e portata si possono distinguere in:

- progetti materiali, che comportano una trasformazione fisica del territorio o la creazione/ristrutturazione di immobili; progetti immateriali, che comportano l’allestimento di centri, osservatori, laboratori, esposi-

4 Il Nuval è stato istituito nel luglio 2007 per valutare i dossier di candidatura, esito della I fase, dare indicazioni per la rimodulazione dei programmi, selezionare i programmi, esito della II fase, e stilare una graduatoria in base alla quale attribuire i contributi.

5 Tale impostazione consegue allo specifico Accordo con il Governo centrale (Atto integrativo dell’APQ sviluppo locale sottoscritto in data 12 dicembre 2005) ed è stata recepita operativamente dalla Regione con Deliberazione n. 55-4877 del 11 dicembre 2006 di approvazione del bando di selezione dei dossier di candidatura, con la Deliberazione n. 12-7010 del 27 settembre 2007 di assegnazione dei contributi per la redazione dei programmi e con la Deliberazione n. 4-7522 del 20 novembre 2007 di approvazione delle indicazioni per la redazione dei programmi operativi e degli studi di fattibilità.

zioni, ecc., oppure mirano alla creazione di reti tra soggetti e/o tra elementi territoriali;

- progetti aventi rilevanza puntuale, quando sono localizzati o riguardano un singolo comune; progetti con portata areale/diffusa, quando gli interventi fanno riferimento ad un'estensione sopra o intra-comunale.

Il partenariato attivato consente inoltre di definire progetti pubblici, privati e “misti”, in relazione alla natura dei soggetti che concertano le iniziative e che conseguentemente co-partecipano alla copertura delle spese previste mediante un proprio apporto finanziario.

Come evidenziato dalla tabella seguente (tabella 1), tali interventi abbracciano i più diversi ambiti di *policy*, dalle politiche territoriali alla logistica e ai trasporti, dall'energia alle attività produttive e all'agricoltura, dalla ricerca e innovazione al turismo e sport, per citare i settori di intervento in cui si concentra la maggior parte dei progetti. Il *cluster* progettuale di riferimento per il settore turistico è “reti e prodotti turistici”, cui si aggiungono altre linee progettuali ricomprese in “emergenze culturali” e “recupero ambientale”. Ma i progetti che presentano, più o meno esplicitamente, iniziative rivolte al turismo sono numerosi, trasversali ed integrati: è dunque possibile riconoscere ai PTI l'importante ruolo di leva diretta o indiretta dello sviluppo turistico regionale, anche in relazione all'approccio *bottom-up* che ne ha caratterizzato l'allestimento.

4.3 Modalità di allestimento dei PTI e coalizioni territoriali

Nel complesso, i programmi presentati in esito alla descritta procedura sono trenta e fanno riferimento ad aggregazioni che coprono circa il 90% del territorio: l'esperienza dei PTI in Piemonte si caratterizza infatti per la sua ampia estensione, come evidenziato dalla figura 1 che consente di individuare la perimetrazione dei programmi allestiti.

La delimitazione delle aree su cui insistono i programmi integrati dipende strettamente dalle modalità di configurazione e strutturazione della rete dei numerosi soggetti ad essi aderenti. È importante sottolineare che la partecipazione ai PTI di un insieme diversificato di attori, grazie alla loro appartenenza all'ambito pubblico e privato e in funzione del ruolo ricoperto da ciascuno, garantisce non solo una corretta attuazione e gestione del programma, ma anche la rappresentatività della realtà territoriale coinvolta a livello istituzionale, economico e sociale e la sua capacità di creare efficaci profili di interazione e aggregazione.

L'analisi della documentazione relativa alla partecipazione degli attori costituisce dunque un passaggio rilevante per una valutazione della capacità del programma di individuare e mobilitare le risorse territoriali e farne il mezzo della progettazione integrata.

Tab. 1 – Cluster e linee progettuali dei PTI

CLUSTER	LINEE PROGETTUALI
AGROINDUSTRIA	Impianti, attrezzature e iniziative destinate alla valorizzazione dei “prodotti agroalimentari” di paniere
	Poli agroalimentari
EMERGENZE CULTURALI	Impianti, attrezzature e iniziative destinate a rafforzare il profilo funzionale e la dotazione dei servizi pubblici dei centri e/o degli abitati urbani
	Impianti, attrezzature e iniziative destinate alla valorizzazione delle emergenze culturali in aree urbane e suburbane
INNOVAZIONE E CREATIVITÀ	Impianti, attrezzature e iniziative destinate all’alta formazione, alla qualificazione professionale e alla innovazione delle filiere produttive esistenti
	Poli di innovazione, impianti, attrezzature e iniziative destinate all’ <i>high tech</i>
	Impianti, attrezzature e iniziative destinate alla valorizzazione e alla promozione della creatività e del “ <i>Made in Italy</i> ”
RECUPERO AMBIENTALE	Corridoi ecologici
	Impianti, attrezzature e iniziative destinate al potenziamento della sicurezza idraulica e geologica
	Mitigazioni di impatti
	Impianti, attrezzature e iniziative destinate alla “rinaturalizzazione” del patrimonio ambientale e paesistico
	Impianti, attrezzature e iniziative destinate al potenziamento e alla salvaguardia dei parchi e delle aree protette
ENERGIA	Impianti, attrezzature e iniziative destinate alla produzione di tecnologie energetiche
	Impianti, attrezzature e iniziative destinate alla produzione energetica di biomasse
	Impianti, attrezzature e iniziative destinate alla produzione idroelettrica
	Impianti, attrezzature e iniziative destinate alla ottimizzazione e al risparmio energetico
	Impianti, attrezzature e iniziative destinate alla produzione energetica da altre fonti
RETI E PRODOTTI TURISTICI	Attrezzature e iniziative destinate al turismo enogastronomico
	Attrezzature e iniziative destinate al tempo libero
	Attrezzature e iniziative destinate al turismo ambientale
	Attrezzature e iniziative destinate alla promozione dei prodotti turistici sui mercati finali e/o degli intermediari
	Attrezzature e iniziative destinate al turismo religioso
	Attrezzature e iniziative destinate alla valorizzazione della ricettività
	Attrezzature e iniziative destinate al turismo lacuale
	Attrezzature e iniziative destinate al turismo invernale
LOGISTICA E TRASPORTI	Impianti nodali, reti infrastrutturali e iniziative destinate alla mobilità delle persone
	Impianti, attrezzature e iniziative destinate alla logistica delle merci
APEA	Iniziative connesse alla riqualificazione di impianti industriali esistenti e/o dismessi
	Iniziative connesse con l’allestimento di nuovi impianti industriali ecologicamente attrezzati
COESIONE SOCIALE	Attrezzature, servizi e iniziative destinate a contrastare i fenomeni regressivi di natura socioeconomica (quali desertificazione commerciale, sradicamento sociale, carenza socio-sanitaria, stagnazione e declino imprenditoriale, ecc.) in atto nelle aree urbane o nelle zone marginali

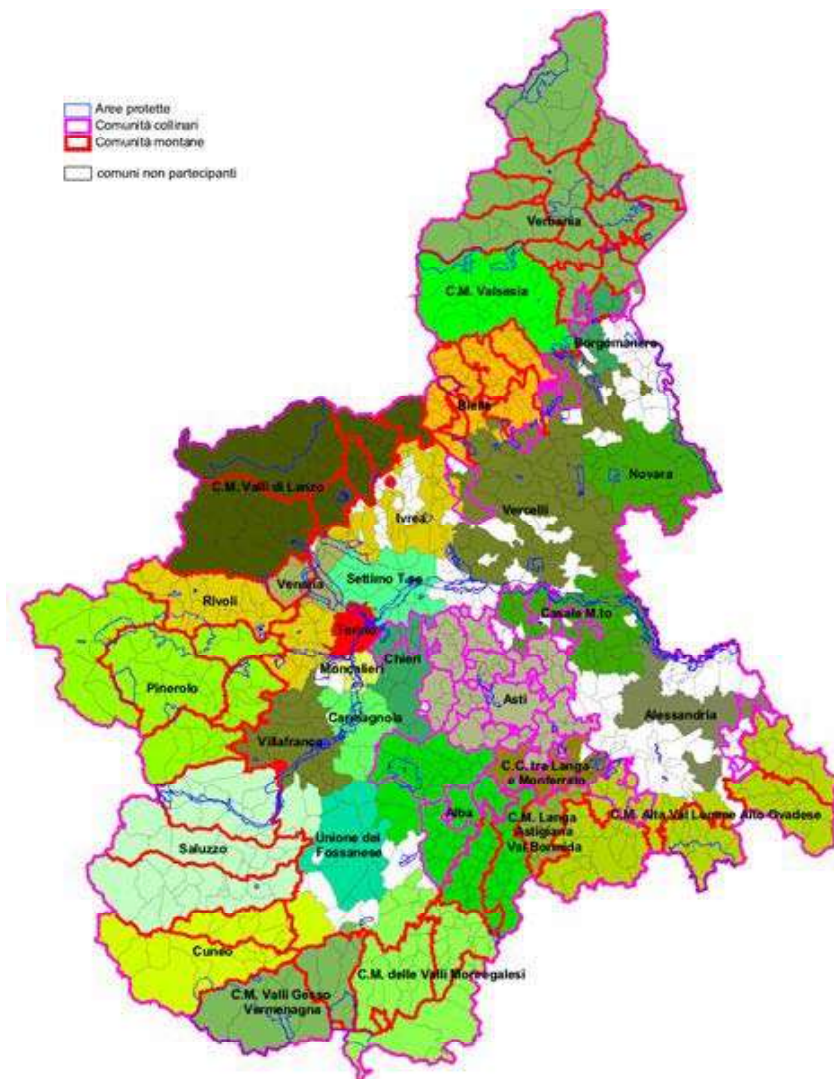
Fonte: Regione Piemonte, 2008

In questo senso, i PTI hanno documentato i processi di concertazione programmatica e i contributi progettuali e finanziari degli attori, sia pubblici sia privati, che hanno portato alla definizione della strategia di intervento. Hanno altresì specificato le forme associative già attive o in corso di realizzazione per lo sviluppo di accordi e partnership, nonché i modelli di coordinamento e attuazione delle proposte progettuali.

In tale prospettiva, l'esito del processo di "assemblaggio" territoriale diviene espressione manifesta delle coalizioni e dei dispositivi organizzativi adottati dai contesti locali ed assume conseguentemente forme differenti. Come proposto dal Rapporto di Ricerca LapoCorep-Regione Piemonte (Corep, Laboratorio di politiche, 2010), si possono definire alcuni modelli di riferimento: coalizione territoriale "patchwork", tipologia più frequente, che si manifesta quando vi è la "presenza di una leadership diffusa e condivisa e di relazioni non conflittuali tra gli attori"; "sistemico-integrata", quando i sistemi che compongono la base territoriale ed organizzativa dei PTI manifestano una forte coesione; "incompiuti", nel caso in cui non sono emerse *leadership* in grado di garantire equilibrio alla rete; "stellare-conflittuale", quando la coalizione è caratterizzata dalla presenza di un centro di riferimento che mantiene rapporti di conflittualità con il resto del partenariato. Questa tassonomia consente, altresì, di distinguere le situazioni che esprimono un'elevata potenzialità di *governance*, ovvero i modelli *sistemico-integrato* e *patchwork*, e le situazioni che al contrario esprimono un basso potenziale di *governance*, cioè i modelli *incompiuti* e *stellare-conflittuale*.

Ricorrendo a Bobbio, potremmo definire i percorsi che hanno condotto alla esplicitazione di tali modelli come "processi decisionali di tipo inclusivo [...] in cui si cerca di giungere a un risultato condiviso includendo un ampio numero di soggetti interessati a un determinato problema e facendoli partecipare alle scelte" (Bobbio, 2004); nei processi inclusivi, quali i PTI, gli interventi sono infatti progettati "a più voci" e possono offrire un importante contributo alla formazione e al rafforzamento del capitale territoriale (Dematteis, 2001; Dematteis, Governa, 2006) nonché sociale di un territorio (Putnam, 1993).

Figura 1 – I Programmi Territoriali Integrati



Fonte: Regione Piemonte, 2008

Al fine di estrapolare alcuni esempi rappresentativi si è fatto anzitutto ricorso ad una ripartizione dei programmi in funzione di alcuni criteri-chiave che li connotano, desunti dall'analisi della Relazione Descrittiva del Piano Operativo presentata dagli enti alla Regione nella II fase di allestimento dei PTI⁶. Tali criteri sono:

- la vocazione turistica acquisita o potenziale riconosciuta dalle coalizioni ai territori su cui insistono i programmi integrati (posta come variabile di riferimento lungo l'asse orizzontale della seguente figura);
- la tipologia delle iniziative in ambito turistico previste dai PTI volte alla strutturazione o al consolidamento del/i prodotto/i turistico/i (posti sull'asse verticale).

Il loro posizionamento su un diagramma cartesiano (v. figura 2) origina quattro quadranti che consentono di sintetizzare ciò che potremmo definire come "orientamento progettuale" delle iniziative turistiche prospettate e che, conseguentemente, permettono di collocare e catalogare i PTI.

Si evince così un differente e peculiare orientamento tendenziale della progettualità locale⁷, che diviene espressione di una strategia turistica volta alla:

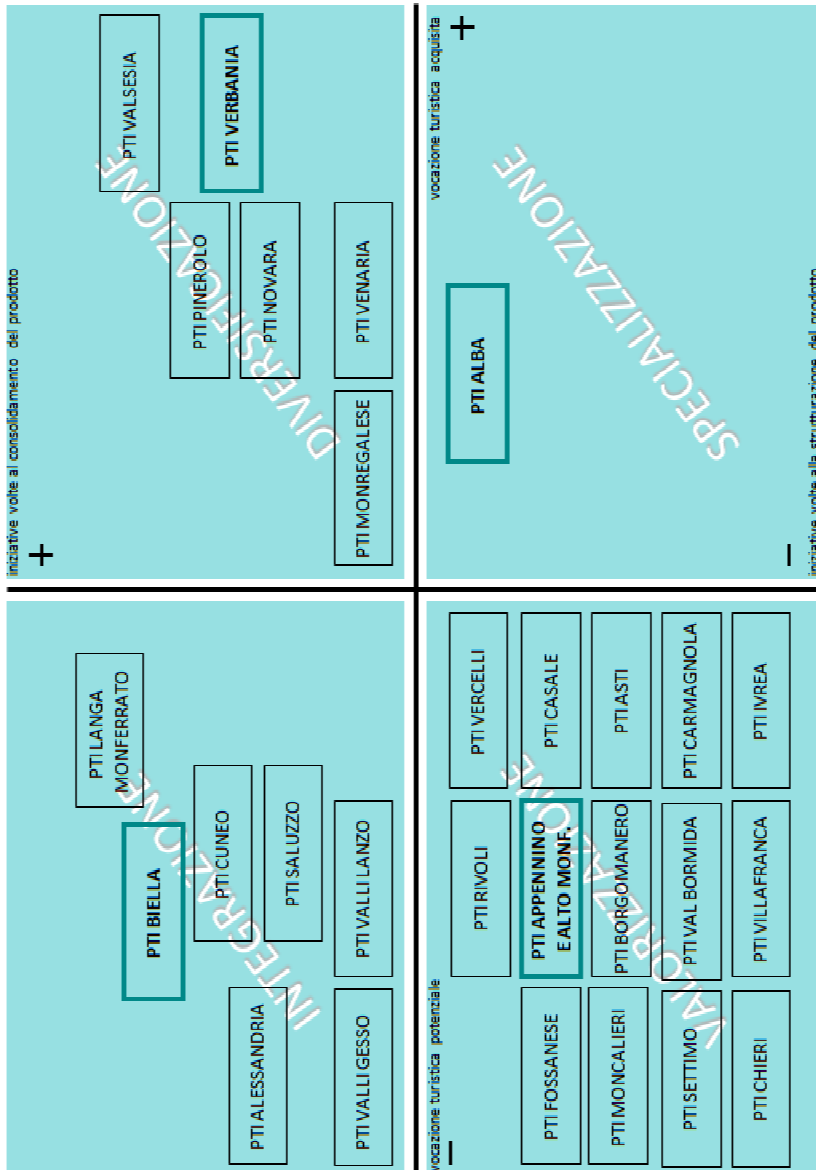
- diversificazione, quando la vocazione turistica dei territori è elevata ed essi esprimono nei PTI azioni focalizzate sul consolidamento dei prodotti turistici; si tratta di prodotti maturi da rivalorizzare o meno noti e quindi da proporre ai mercati nazionali ed internazionali, le cui filiere vanno ri-attivate, maggiormente connesse e dotate di servizi qualificanti aggiuntivi per mantenere una posizione di successo. Diversificando e articolando l'offerta si punta in tali territori a stagionalizzare e depolarizzare i flussi;
- specializzazione, quando il territorio è vocato turisticamente e promuove iniziative tese a incanalare risorse specifiche, sia di origine locale che esterna all'area, nel settore turistico. L'idea di fondo è quella di strutturare un prodotto trainante legato alle tradizioni culturali e/o

6 Con particolare riferimento all'analisi del contesto territoriale di riferimento del programma, alla sua attuale o potenziale rilevanza turistica, alla percezione delle potenzialità e ai risultati in termini di sviluppo turistico che le iniziative intendono raggiungere, sono state analizzate nel dettaglio le relazioni generali dei programmi (http://www.regione.piemonte.it/programmazione/accordi/pti_fase2.htm). Le indicazioni desunte sono state incrociate con altri parametri, di natura quali-quantitativa, posti alla base della ripartizione dei sistemi turistici piemontesi effettuata dal PSRT presentata nel primo capitolo.

7 Tali orientamenti verranno precisati con riferimento ai casi di studio indagati e illustrati nei paragrafi successivi, assumendo declinazioni differenti e relative alle strategie di diversificazione/valorizzazione/specializzazione/integrazione di prodotto, di settore, territoriale, ecc.

produttive locali per alimentare positive dinamiche di sviluppo future che candidino l'area ad un posizionamento strategico sul mercato turistico nazionale ed internazionale;

Figura 2 – Orientamento progettuale delle iniziative turistiche dei PTI



Fonte: elaborazione DipSit

- valorizzazione, quando la vocazione turistica dei territori è meno evidente o in fase potenziale e i sistemi territoriali che compongono i PTI intravedono nel turismo una possibilità di sviluppo locale: in questo caso le iniziative proposte sono volte alla individuazione di quelle componenti endogene e non (fattori culturali, strutture e infrastrutture, servizi, ecc.) che devono essere attivate per strutturare uno o più prodotti turistici di riferimento e traino anzitutto per il mercato nazionale;
- integrazione, quando le azioni previste dai PTI si propongono di integrare la base economica dell'area, in prevalenza non-turistica, mediante il recupero delle tradizioni e delle tipicità produttive, nonché il riuso e la rifunzionalizzazione in chiave turistica di spazi e ambienti della storia industriale e produttiva locale.

Per ciascuna tipologia, un secondo passaggio analitico ha consentito di approdare all'individuazione di un caso emblematico. La selezione si è basata sull'incrocio e la fertilizzazione tra le indicazioni desumibili dal PSRT, con particolare riferimento ai prodotti turistici e al loro posizionamento sul mercato, quelle derivanti dalle valutazioni condotte dalla Regione Piemonte e quelle provenienti dall'attività di ricerca e approfondimento svolta in ambito didattico⁸.

Ne è scaturita la selezione di quattro casi⁹, evidenziati nella figura precedente (figura 2) dai riquadri in verde:

- PTI del Verbano Cusio Ossola “Qualità in movimento”;
- PTI di Alba, Bra, Langhe, Roero. Programma di sviluppo per un territorio a vocazione agroalimentare e turistica;
- PTI dell'Appennino e dell'Alto Monferrato: le energie, le acque e la natura;
- PTI di Biella “Laboratorio Tessile Biellese”.

Essi emergono per la numerosità e la qualità delle iniziative proposte, destinate a riverberare effetti significativi in un'ottica di sviluppo turistico locale integrato e di ampio respiro (concernente turismo ma anche cultura, ambiente, mobilità, qualità della vita, ecc.); per la volontà espressa e capacità delineata di mobilitare risorse, soggetti, finanziamenti molteplici e diversificati; per il forte potenziale di coinvolgimento ed attivazione di attrattori e patrimoni dif-

8 Corso di *Organizzazione e Pianificazione dei Paesaggi e dei Territori turistici*, Corso di Laurea Magistrale, Curriculum *Promozione e Gestione del Territorio*, Facoltà di Economia dell'Università degli Studi del Piemonte Orientale (A.A. 2009-2010 e 2010-11).

9 Gli elaborati analizzati e richiamati in questa pubblicazione sono stati redatti da: Maria Celeste Ferrante (*Verbano Cusio Ossola*), Alberto Bollini e Paola Rossetti (*Alba, Bra, Langhe e Roero*), Jennifer Di Napoli (*Appennino e Alto Monferrato*), Marta Toncelli (*Biella*), con la supervisione ed il coordinamento della dott.ssa Stefania Cerutti.

fusi, meno noti e posti in territori marginali, al di fuori dei circuiti turistici tradizionali; per le significative prospettive di rilancio di contesti che assumono ad oggi la configurazione di destinazioni turistiche mature.

Nei paragrafi successivi verranno, in sintesi, presentati i contenuti metodologici delle elaborazioni relative ai casi selezionati per fornire un riferimento operativo e di metodo allorché si adotti una procedura progettuale “dal basso” orientata verso la diversificazione, la valorizzazione, la specializzazione e l'integrazione in un sistema turistico locale/territoriale. I casi presentati adotteranno un comune schema al fine di: fornire un quadro di riferimento del contesto territoriale su cui i programmi “vanno in scena”; presentare la rete dei soggetti coinvolti ed il modello di *governance* adottato; analizzare la denominazione del programma ed i suoi obiettivi; illustrare il ruolo del turismo, i prodotti turistici presenti in tale contesto e le strategie che li riguardano; estrapolare dai programmi quei progetti e quelle iniziative che consentono di designare e supportare gli orientamenti profilati e di valorizzare/consolidare quei prodotti turistici che possono incidere efficacemente sulle traiettorie future di sviluppo turistico del territorio.

4.4.2 L'orientamento progettuale alla diversificazione dell'offerta turistica: il PTI del Verbano Cusio Ossola “Qualità in movimento”

Contesto territoriale

Il contesto territoriale su cui si esplica il PTI “Qualità in movimento” è situato nella parte nord-orientale della Regione Piemonte, confinante a nord-est e nord-ovest con la Svizzera (Ticino e Canton Vallese), a est con la Lombardia (Provincia di Varese) e a sud con le Province di Novara e di Vercelli. Coincide esattamente con i confini amministrativi della provincia del Verbano-Cusio-Ossola (VCO): 77 i comuni coinvolti, di cui 75 inseriti all'interno delle Comunità montane¹⁰, per un'estensione complessiva di 2.256 kmq.

Le caratteristiche morfologiche, insediative e funzionali, consentono di individuare tre aree distinte: la riviera occidentale del Verbano-Lago Maggiore; la parte settentrionale del bacino del Cusio-Lago d'Orta; le valli dell'Ossola, coincidenti con il bacino del Toce e dei suoi affluenti. In queste aree si è stratificato un consistente patrimonio paesaggistico e storico-culturale, le cui dotazioni sono diffuse sull'intero territorio e ruotano principalmente attorno ai seguenti “generatori dell'identità territoriale” (Relazione descrittiva, 2008): le componenti eccellenti del paesaggio e del patrimonio naturale; le testimonianze della religiosità e della devozione; le emergenze insediative di qualità dell'opera di antropizzazione del territorio quali ville, palazzi e parchi sto-

¹⁰ Diventate “Agenzie di sviluppo del territorio montano” in applicazione della legge regionale del 1° luglio 2008 n.19.

rici, opere militari di difesa, insediamenti antichi caratterizzati da aspetti storici, culturali, morfologici.

Gli elementi naturali sopraccitati, ovvero lago, valli e fiumi, costituiscono da sempre importanti punti di connessione con le aree interregionali e transfrontaliere: forti le relazioni di interscambio con la zona dei laghi prealpini, il Nord-Ovest di Milano, l'aeroporto di Milano-Malpensa e la Fiera di Rho-Pero, nonché i collegamenti transalpini con l'Europa Centrale.

Si tratta di un territorio che storicamente ha conosciuto fasi evolutive e di trasformazione delle attività economiche insediate che, dalla seconda metà del XIX secolo in poi, hanno dato visibilità ad alcune "valenze", tra cui il tessile, il settore metalmeccanico dei prodotti per la casa, la chimica, la siderurgia, comparti in affanno che oggi, per diverse motivazioni, subiscono i contraccolpi della crisi economica e industriale. Sono il florovivaismo, il lapideo ed il turismo i settori che, adeguatamente promossi e valorizzati, possono mantenere e sviluppare posizioni competitive sul mercato nazionale e internazionale.

Soggetti, governance e obiettivi del programma

Il soggetto capofila del PTI è il Comune di Verbania: dopo una prima fase di valutazione, confronto e coinvolgimento preliminare degli attori politici, sociali ed economici locali, ha provveduto alla costituzione di una cabina di regia¹¹ con caratteristiche decisionali e operative in grado, da un lato, di raccogliere, sintetizzare e indirizzare le progettualità provenienti dal territorio, dall'altro di valutarne rilevanza e coerenza con le scelte strategiche discusse e condivise. "Il processo di sviluppo del PTI si è infatti basato sul principio-guida di garantire la massima partecipazione possibile del territorio e dei suoi stakeholders, in contrapposizione alle spinte localistiche tipiche del contesto" (Relazione descrittiva, 2008). Ne è scaturito un processo di governance di tipo istituzionale-sinergico, in cui il convergere delle volontà degli enti pubblici intorno ad un progetto comune ha stimolato l'interesse di differenti realtà territoriali, motivando la co-partecipazione di numerose società e soggetti privati nella pianificazione di interventi che fanno riferimento ad un sistema territoriale e ad un modello di sviluppo sostenibile, sinergico, integrato, in rete e processuale.

Il programma territoriale integrato che la coalizione ha presentato in Regione è denominato "VCO. Qualità in movimento" e si fonda su due concetti di primaria importanza:

11 La composizione della cabina di regia ha visto la partecipazione, unitamente al soggetto capofila, di: Provincia del VCO, 4 Comunità Montane (CM Antigorio/Divedro/Formazza, CM Ossola, CM Cusio Mottarone, CM Strona e Basso Toce), in rappresentanza di tutte le Comunità Montane del VCO, Camera di Commercio del VCO, in rappresentanza di tutte le associazioni e organizzazioni economico-imprenditoriali della Provincia del VCO, progettisti a cui è stato affidato il compito di redigere il dossier di candidatura.

- la qualità, quale obiettivo strategico cui tendere per ogni progetto facente parte del PTI, ma anche come accezione propria ed intrinseca al territorio stesso (qualità ambientale e paesaggistica dell'area, della vita, di alcune specifiche professionalità ed iniziative imprenditoriali);
- il movimento, che esprime la volontà di costruire un sistema orientato al cambiamento e all'innovazione nonché alla promozione verso l'esterno, al fine di attrarre nuovi investimenti e nuove conoscenze sul territorio.

“Qualità *in Movimento*” è dunque l'*head line* ovvero il marchio distintivo di un'area “che ha voglia di crescere, di puntare in alto, di non sentirsi isolata, di non perdere terreno rispetto ad altri *competitors* - siano essi riferibili al mondo dell'economia, del turismo, delle tecnologie - di essere e rappresentare un modello pilota di sviluppo sostenibile, esportabile in altre aree, forte della qualità intrinseca del proprio territorio e delle proprie rinnovate capacità imprenditoriali” (Relazione descrittiva, 2008).

In questa prospettiva il PTI diviene uno strumento imprescindibile per generare o contribuire a potenziare:

- l'innovazione delle attività e delle produzioni economiche del territorio e il rimodellamento delle proprie caratteristiche imprenditoriali;
- l'attrazione di nuove imprese e iniziative imprenditoriali, influenzata e favorita dalla qualità insediativa (supportata dalla logistica e dall'energia);
- l'attrazione di investimenti per il consolidamento e lo sviluppo del settore energetico e di quello delle fonti rinnovabili;
- l'attrazione turistica, influenzata e favorita dalla qualità del territorio.

Tali finalità di carattere generale trovano una fertile sintesi nel macro-obiettivo designato dal progetto PTI del VCO¹², ovvero “la creazione di un sistema territoriale per lo sviluppo di qualità”.

Caratteri, risorse e potenzialità del turismo

Con specifico riferimento al turismo, la provincia del VCO si situa nell'area dei laghi Maggiore, Orta e di Mergozzo, riconosciuto quale territorio turistico di punta del turismo piemontese che ha contribuito a veicolare l'immagine turistica della regione sui mercati nazionali e internazionali. Questo territorio¹³ si presenta ad oggi come un comprensorio turistico ampiamente dotato

12 Le fonti e gli spunti necessari all'individuazione del macro obiettivo del PTI del VCO e dei relativi obiettivi specifici sono stati due: il Piano Strategico del VCO 2003-2007 e il Piano Territoriale Provinciale della Provincia del VCO.

13 Come ricordato nella Relazione descrittiva, “già nel Settecento l'Ossola ed il Verbano erano terra di passaggio obbligato per i viaggiatori del *Grand Tour* che entravano in Italia dai valichi del Sempione e del San Gottardo. Il Lago Maggiore era il primo scorcio d'Italia che si offriva ai visitatori e la sua riviera piemontese richiamò nobili non solo italiani e britannici, ma anche tedeschi, slavi e francesi e successivamente esponenti della nascente borghese

di strutture alberghiere (di cui molte esclusive e per un turista di alta gamma) ed extra-alberghiere (soprattutto campeggi) nonché di servizi ricettivi e complementari di altissima qualità. Gode altresì di disponibilità di risorse ed elementi patrimoniali, da un lato, e di una posizione geografica strategica, dall'altro, che costituiscono potenzialità di sviluppo trasversali alle attività economiche, ma che assumono particolare rilevanza proprio in ambito turistico.

Dal punto di vista dell'allestimento dei progetti turistici la rete degli attori locali è attiva e dinamica e vede la partecipazione di numerosi soggetti, privati e pubblici. Con particolare riferimento ai prodotti turistici del territorio, è possibile parlare di differenti reti di cooperazione e interazione tra i soggetti, talune negoziali e temporanee, altre maggiormente consolidate e storicamente ancorate al territorio; ne consegue che la filiera turistica locale, ancora piuttosto frammentata e gestita perlopiù da alcuni soggetti privati *leader* (nel caso del prodotto turistico lacuale da grandi albergatori), riesca comunque ad esprimere significative capacità imprenditoriali e collaborative. e a presentare ai mercati prodotti di richiamo nazionale ed internazionale. Dal punto di vista della promozione turistica, il referente istituzionale¹⁴ è il Distretto Turistico dei Laghi, Lago Maggiore, Lago di Mergozzo, Lago d'Orta, Monti e Valli dell'Ossola, agenzia al cui interno si raccordano attori sia pubblici che privati. Come ricordato nel capitolo 3, a Baveno vi è altresì il *Lago Maggiore Conference* ovvero il *Convention Bureau* che si occupa dello sviluppo del prodotto *Meeting and Event Industry*; è partecipato da soggetti privati, sostenuto dalla Camera di Commercio e mantiene rapporti stabili e proficui col sistema economico locale.

sia capitalista lombarda, i quali costruirono sulle sue sponde sontuose ville e lussureggianti giardini". Nuove vie di comunicazione stimolarono, nell'Ottocento, l'afflusso turistico e la nascita di una piccola imprenditoria alberghiera che iniziò a edificare le prime lussuose strutture della riviera. "L'area attorno a Stresa si rivelò fin dall'inizio come la più favorita per lo sviluppo delle attività turistiche, grazie soprattutto alla posizione centrale rispetto alla sponda piemontese del lago Maggiore e al panorama aperto sul Golfo Borromeo, nonché favorita dal collegamento ferroviario sulla linea del Sempione" (*ibidem*). A partire dal secondo dopoguerra, la comparsa di preponderanti flussi di passaggio e di escursionismo connotarono il turismo locale come fenomeno "di massa"; si svilupparono in questo periodo nuovi poli turistici legati ad altri tipi di attrattori (alpinistico, termale, sportivo, botanico, congressuale) che si sono consolidati sino ai giorni nostri.

¹⁴ La Legge Regionale n. 75 del 22 Ottobre 1996 ha promosso la costituzione delle Agenzie di Accoglienza e Promozione Turistica Locale (ATL), consorzi a partecipazione pubblica e privata. Le 9 ATL agiscono a livello provinciale e locale con il compito di valorizzare le risorse turistiche locali, di porre in essere le attività di informazione, di migliorare il sistema di accoglienza e di assistenza ai turisti e nel supportare la Regione in attività di promozione nazionale e internazionale.

Il VCO attrae costantemente oltre 2,5 milioni di presenze turistiche annue. A tale valore significativo in termini assoluti corrispondono tuttavia periodi di soggiorno estremamente brevi, una stagionalità “compressa” in un periodo molto limitato e un’accentuata sperequazione territoriale nell’accesso ai benefici dell’economia del turismo. Ciò rappresenta la conferma di una debolezza nella capacità di strutturare, intorno ad un’attrattiva storica, un’offerta innovativa ed adeguata alla domanda di servizi e attività - che sia espressione di una filiera connessa e risponda ad una logica di sistema - in grado di generare nuovo *appeal* indirizzando il turista a una permanenza più lunga e ad una fruizione meno polarizzata e parziale del territorio.

Il PTI mette in luce come l’attivazione delle opportunità e delle potenzialità del territorio, mediante le progettualità condivise e integrate in esso prospettate, consentirebbe all’offerta turistica di essere migliorata, potenziata e diversificata; grazie alla varietà di attrattori di cui dispone, il territorio della provincia verrebbe in tal modo a configurarsi come una regione turistica polifunzionale a stagionalità multipla, superando di fatto quelle debolezze e quei rischi con cui attualmente si deve confrontare e che pongono limiti riconosciuti all’evoluzione del sistema turistico locale e alla sua ri-affermazione sui mercati esteri.

Orientamento alla diversificazione

Con riferimento alle finalità espresse, alle motivazioni sottese, alle risorse mobilitate, le iniziative previste consentono di individuare e motivare l’orientamento progettuale del PTI e di collocarlo conseguentemente tra i programmi piemontesi che mirano alla diversificazione (come evidenziato nella figura 2). La strategia della diversificazione implica un processo generativo di nuove componenti, o sub-prodotti, ovvero una riproduzione del sistema turistico attraverso un aumento della varietà dei prodotti che lo compongono (v. tabella 2, p. 138).

Le difficoltà connesse alla condizione di maturità del turismo lacuale e di quello montano, unitamente alla mancata attivazione di altre risorse potenziali diffuse sul territorio provinciale, hanno infatti portato alla luce la necessità di avviare processi e progetti per diversificare anzitutto il prodotto-lago e conseguentemente anche il prodotto-montagna puntando su altri prodotti, quindi su altri segmenti di mercato e *target*, che li possano rafforzare ma che possano anche muoversi in maniera indipendentemente rispetto ad essi. Nella figura seguente (figura 3, p. 138), tali prodotti sono collocati lungo la curva del ciclo di vita.

La strategia di diversificazione implica, a propria volta, alcune specifiche linee di progetto, ovvero:

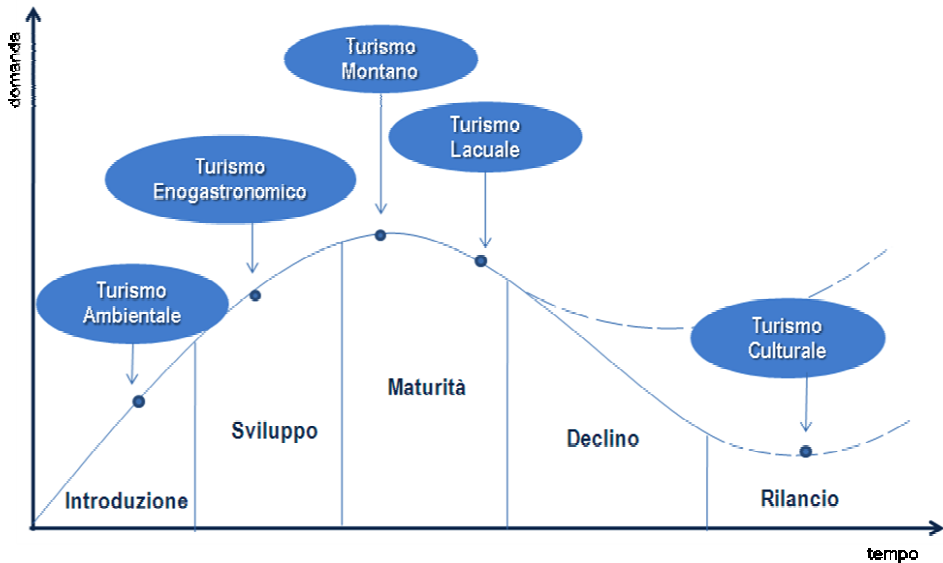
- il rafforzamento dei connotati di valore ambientale e paesaggistico;
- la valorizzazione delle componenti identitarie e del turismo lacuale;

Tabella 2 – Prodotti turistici da diversificare e da potenziare

<i>Prodotti da diversificare</i>	<i>Sub-prodotti e componenti da generare</i>
Turismo lacuale	<ul style="list-style-type: none"> - Turismo di giornata - Turismo familiare - Sport estivi (vela, canoa, ecc.) - Balneazione - Turismo delle seconde case - Turismo <i>open air</i>
Turismo montano	<ul style="list-style-type: none"> - Turismo delle seconde case - Short break - Turismo di giornata - Turismo familiare - Sport invernali (soprattutto sci) - Sport estivi (<i>trekking</i>, ecc.)
<i>Prodotti da potenziare</i>	<i>Sub-prodotti e componenti da valorizzare</i>
Turismo enogastronomico	<ul style="list-style-type: none"> - Itinerari gastronomici - Produzioni tipiche - Escursionismo
Turismo culturale	<ul style="list-style-type: none"> - Itinerari culturali - Musei, mostre d'arte, manifestazioni espositive - Isole Borromee - Dimore, Ville e giardini - Turismo religioso/devozionale - Santuari e Sacri Monti - Artigianato tipico
Turismo ambientale (o dell'entroterra)	<ul style="list-style-type: none"> - Turismo <i>open air</i> - Parchi botanici e aree protette - Itinerari naturalistici ed ambientali - Escursionismo

Fonte: elaborazione DipSit

Figura 3 – Evoluzione dei prodotti turistici



Fonte: elaborazione DipSit

- la valorizzazione delle componenti identitarie e del turismo collinare/dell'entroterra;
 - la valorizzazione delle componenti identitarie e del turismo montano;
 - l'infrastrutturazione del territorio per la connessione tra area dei laghi e fondovalli (con specifico riferimento al fiume Toce);
 - la promozione e internazionalizzazione del prodotto;
 - la formazione
- e si articola nelle seguenti azioni-matrice o pilota:
- il progetto di studio per la promozione e internazionalizzazione del territorio come prodotto turistico;
 - il progetto di valorizzazione turistica del corso del fiume Toce;
 - alcuni interventi che toccano piccoli comuni e che riguardano attrattori turistici minori e meno noti, di natura religiosa, museale ed ambientale;
 - progetti che diversificano mediante il rafforzamento del segmento turismo verde ed ecosostenibile;
 - progetti che diversificano mediante la realizzazione/qualificazione dei servizi ricettivi e turistici (strutture ricettive, tempo libero, servizi e logistica) nei comuni del retroterra lacuale (Bee, Cossogno e Premeno) o nelle aree montane (Viganella e Antrona ma anche Bognanco quest'ultimo con specifico rimando al turismo termale);

- progetti che diversificano mediante la valorizzazione identitaria del patrimonio paesaggistico e storico-culturale diffuso.

Le linee progettuali e le azioni prospettate consentono di identificare un modello di diversificazione che è anzitutto territoriale, in quanto rappresentato dalla connessione sul territorio provinciale degli elementi (nodi) che caratterizzano le diverse dotazioni tematiche identitarie e che costituiscono le componenti-base dei prodotti turistici del VCO. I nodi rappresentano sia punti di consolidata eccellenza, sia luoghi completamente o relativamente estranei alla frequentazione turistica attuale.

Il processo di diversificazione territoriale evocato, che consente di fatto di riconoscere e quindi mettere in rete tali elementi, renderebbe infatti possibile veicolare i flussi turistici dalle aree di concentrazione attrattiva consolidata (nel caso del VCO tipicamente l'area dei laghi) alle aree circostanti in condizione di marginalità rispetto allo sviluppo turistico (nel caso del VCO tipicamente le aree montane o del retroterra).

Si tratterebbe quindi, di ridisegnare l'offerta turistica complessiva del territorio, articolando un "prodotto-area" composito in grado di intercettare bacini di domanda nuovi e di incontrare l'interesse di specifiche nicchie di mercato: dal turismo enogastronomico a quello del benessere, dal turismo devozionale a quello sportivo, dal turismo congressuale a quello dell'artigianato *made in VCO*. Affinché ciò sia possibile, si rende necessario:

- coniugare efficacemente il sistema delle dotazioni patrimoniali con quello dei servizi turistici (ricettività, strutture per il tempo libero, strutture sportive e ricreative, strutture per gli eventi culturali, vettori di mobilità, ecc.) per suggerire proposte turistiche integrate che sappiano coinvolgere ed attivare potenzialità ambientali, enogastronomiche, archeologiche, artigianali del territorio complessivamente inteso;
- consolidare la rete locale degli attori che ha condiviso l'implementazione del PTI al fine di sollecitare quelle sinergie operative che consentano l'apertura e il riposizionamento del sistema turistico nelle reti lunghe (interregionali e transnazionali ma anche globali).

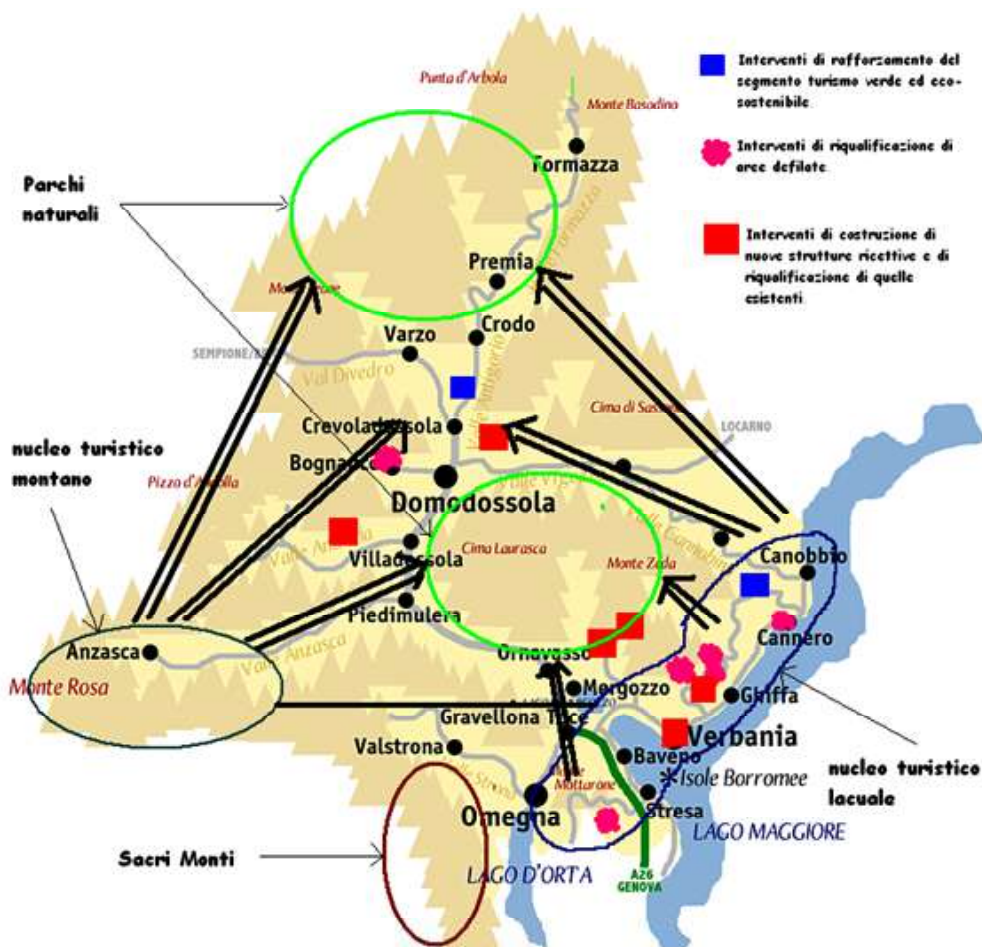
Oltre alla diversificazione di tipo territoriale, il PTI consente quindi di attribuire altre declinazioni all'orientamento progettuale identificato, in particolare riconducibili:

- alla diversificazione settoriale/tipologica, in quanto il processo di strutturazione di un "prodotto-area" in cui la proposta lago si abbinerà ad altri elementi ed eccellenze del territorio coinvolge differenti settori (il florovivaismo, l'artigianato tipico, l'agroalimentare, il commerciale, il lapideo, ecc.);
- alla diversificazione organizzativa, in quanto tale processo coinvolge numerosi soggetti ed attività, economici e non, attivando reti di sussidiarietà orizzontale e verticale e prevedendo il coinvolgimento di portatori di interesse a vari livelli.

Il modello operativo sotteso alle strategie e alle iniziative prospettate dal programma diviene anche un modello culturale di approccio alle dinamiche evolutive dei territori e ai soggetti del VCO coinvolti dalla progettualità integrata.

Complessivamente considerate, le iniziative presentate possono costituire delle “buone pratiche” per moltiplicare le ricadute positive di riqualificazione e diversificazione del sistema turistico locale in chiave territoriale, economica e culturale. Gli esiti e gli effetti attesi dall’attuazione e realizzazione di tali interventi possono essere rintracciati nello schema territoriale seguente, che propone una rappresentazione della territorialità del sistema turistico del VCO (figura 4) nella prospettiva “diversificata”.

Figura 4 – La territorialità del processo di diversificazione turistica



Fonte: elaborazione DipSit

4.4.3 *L'orientamento progettuale alla specializzazione turistica di un territorio: il PTI di Alba, Bra, Langhe, Roero "Programma di sviluppo per un territorio a vocazione agroalimentare e turistica"*

Contesto territoriale

Il contesto territoriale interessato dal programma costituisce il quadrante nordorientale della provincia di Cuneo. Coinvolge 85 Comuni quali soggetti proponenti: Alba, Bra, Cherasco, Diano d'Alba, 21 appartenenti alla Comunità Montana "Alta Langa", 16 alla Comunità Montana "Langa delle Valli", 15 all'Unione dei Comuni "Colline di Langa e del Barolo", 22 alla Comunità Collinare del Roero, 7 all'Unione di Comuni "Sei in Langa". Il territorio presenta una struttura complessiva connotata da significativi fattori di omogeneità culturale ed economica, seppur presentando specificità paesistiche ed insediative e situazioni di sviluppo differenziate che contraddistinguono ogni comunità.

Le caratterizzazioni legate alle componenti morfologiche, all'assetto paesistico, all'insediamento ed alla strutturazione storica distinguono due ambiti fondamentali, il Roero e le Langhe, che strutturano e organizzano il paesaggio complessivo dell'area del PTI: esse sono divise dall'ampio solco del Tanaro su cui si attestano i centri storici principali di Alba e Bra. Sono queste le due città che costituiscono un consolidato sistema bipolare in grado di esercitare una forte attrazione per i territori circostanti, in prevalenza rurali.

Come evidenziato nella Relazione descrittiva del PTI (2008), "l'area è percorsa da dinamiche di sviluppo poliedriche, che si basano su una vivace tradizione imprenditoriale, con produzioni la cui qualità è nota in tutto il mondo, e su un processo di marketing territoriale spontaneo, fondato sulle risorse paesistiche ed enogastronomiche, che ha raggiunto punte di eccellenza prese ad esempio da altre regioni europee". È riconosciuta a livello internazionale per la sua consolidata vocazione produttiva nel settore agroalimentare e soprattutto nella viticoltura, fattore che ha plasmato il suo paesaggio, candidato ad entrare nella lista Unesco dei siti patrimonio dell'umanità, insieme alla parte astigiana e alessandrina di Langa e Monferrato, con la denominazione "Paesaggi vitivinicoli tipici del Piemonte".

Soggetti, governance e obiettivi del programma

Le progettualità ed i percorsi evolutivi che il PTI intende sviluppare o favorire prevedono, oltre ai sopracitati soggetti proponenti, il coinvolgimento di un numero elevato di soggetti pubblici e privati; in funzione del ruolo da essi svolto in relazione agli interventi e alle azioni previste, possono essere raggruppati in promotori, finanziatori e realizzatori.

La proposta di PTI costituisce infatti la "fase cruciale di un processo teso a consolidare le reti di cooperazione, in un territorio che pur in presenza di una consolidata esperienza di singole cooperazioni o di pianificazione di enti intermedi (comunità collinari o montane), non ha tradizioni consolidate nelle reti con un forte ruolo nella *governance* di progetti complessi" (*ibidem*).

L'aggregazione territoriale dei soggetti, che si presenta come pluricentrica e con una forte connessione, può essere ricondotta ad un modello di tipo "patchwork", rappresentando "una riuscita aggregazione di sottosistemi ognuno abbastanza integrato al suo interno, tenuti insieme da un equilibrio di relazioni non conflittuali, da una leadership diffusa, che riconosce reciprocamente agli altri attori ambiti e margini di autonomia" (Corep, Laboratorio di politiche, 2010). In questa prospettiva, il PTI costituisce il primo strumento di *governance* d'area vasta che esalta i vantaggi dell'integrazione sinergica tra le diverse realtà del contesto per lo sviluppo locale.

L'accordo per far convergere fra loro le esigenze e le motivazioni eterogenee dei molti attori mobilitati costituisce dunque un importante risultato che l'implementazione del PTI ha consentito di raggiungere, dimostrando una nuova disponibilità delle comunità ad affrontare un progetto comune e la volontà di attivare proficue sinergie tra enti locali ed operatori esterni (rivolte al supporto tecnico dal punto di vista delle professionalità specifiche, o direttamente finalizzate alla promozione dei prodotti locali, o ancora volte a mettere in rete iniziative comuni).

Il progetto-PTI si fonda su due linee strategiche correlate e fortemente interdipendenti: la valorizzazione della filiera agro-alimentare e la valorizzazione del patrimonio storico-culturale e paesistico dell'area in vista di uno sviluppo turistico integrato, come evidenziato dal titolo assegnato al programma stesso.

La composizione e la dimensione degli enti che hanno aderito al programma rappresentano un territorio che per risorse, popolazione ed economia è in possesso di una sufficiente massa critica per perseguire gli obiettivi di sviluppo generali di lungo periodo cui il PTI è orientato:

- il potenziamento del sistema turistico locale, basato sulla integrazione tra paesaggio, cultura ed eno-gastronomia, per assumere un ruolo di eccellenza e competere sul mercato internazionale;
- la diminuzione degli squilibri socio-economici interni con: lo sviluppo integrato della filiera agroalimentare, la diversificazione dei prodotti di qualità, la valorizzazione del patrimonio culturale diffuso, la messa in rete delle opportunità di occupazione e di corretto uso delle risorse indotto dal turismo.

Il raggiungimento di tali obiettivi impone, nel breve periodo:

- l'integrazione del sistema locale al suo interno, con il potenziamento della cooperazione pubblico-privato;
- l'integrazione dei centri di eccellenza in reti diffuse;
- la messa a sistema delle piccole e medie aziende, con servizi dedicati e diffusi per la formazione e l'informazione;
- l'integrazione del sistema locale con più ampie reti regionali ed internazionali nel settore della cultura, dell'internazionalizzazione dei prodotti agro-alimentari, della mobilità collettiva.

Caratteri, risorse e potenzialità del turismo

Le analisi compiute consentono di affermare come questo contesto territoriale costituisca un'area in forte sviluppo e affermazione nello scenario regionale. Come evidenziato nel Piano Strategico Regionale del Turismo, l'Albese e la Bassa Langa/Monferrato rappresentano infatti il quarto comprensorio turistico del Piemonte: ad oggi considerato decisamente "emergente". Rispetto agli altri poli regionali (Area metropolitana di Torino, Alta Valle di Susa, Lagni) esso "annovera una base attrattiva che fa perno sulle caratteristiche del paesaggio collinare, sui significati simbolici che gli sono stati attribuiti dalla letteratura, sui valori culturali che sono maturati attorno alle sue produzioni tipiche, nonché su un telaio ricettivo diversificato e su una infrastruttura di servizio di matrice fortemente endogena e territorialmente redistribuita nei luoghi in cui l'apprezzamento degli attrattori è maggiormente manifesto" (*ibidem*).

In un quadro di fama internazionale per alcune peculiarità del territorio e del paesaggio langarolo e del Roero, il turismo appare svolgere un ruolo nell'economia locale ancora poco incisivo e certamente meno di quanto ci si potrebbe aspettare. L'area del PTI ha in questi anni portato avanti alcune attività di valorizzazione turistica e territoriale svolte autonomamente dai comuni o da iniziative specifiche, che hanno avuto riscontro a livello nazionale e internazionale e che hanno motivato gli estensori del programma a focalizzarsi su percorsi progettuali condivisi in ambito turistico (Relazione descrittiva, 2008):

- l'Agenzia di Pollenzo, che con l'Università del Gusto e le altre iniziative connesse all'Associazione internazionale *Slow Food*, sta attivando circuiti turistici enogastronomici di rilevanza internazionale, in cui si promuovono prodotti agricoli, località ed esercizi di ristorazione;
- i comuni di Cherasco, Neive, Barolo, e Monforte d'Alba, 4 dei 13 comuni piemontesi individuati dall'iniziativa del Touring Club delle "Bandiere arancioni", attribuite ai centri di turismo di qualità, marchio di qualità turistico-ambientale per la valorizzazione del patrimonio culturale, la tutela dell'ambiente, la cultura dell'ospitalità, l'accesso e la fruibilità delle risorse, la qualità della ricettività, della ristorazione e dei prodotti tipici;
- il comune di Neive, selezionato dall'iniziativa dell'ANCI Borghi più Belli d'Italia, sorta dall'esigenza di valorizzare il grande patrimonio storico-culturale presente nei piccoli centri italiani che sono in una situazione di marginalità rispetto agli interessi economici che gravitano intorno al movimento turistico e commerciale;
- il Parco Paesaggistico e Letterario "Langhe Monferrato e Roero", che attraverso la vita e le opere di alcuni grandi autori del Basso Piemonte (Beppe Fenoglio, Cesare Pavese, Vittorio Alfieri, Augusto Monti, Giovanni Arpino Davide Lajolo) offre una lettura del paesaggio e dell'identità culturale locale;

- il Premio “Grinzane Cavour”, che riparte da Monforte d’Alba come “Premio Internazionale Bottari Lattes Grinzane”¹⁵.

Il turismo nell’area è ad oggi caratterizzato da un’utenza prevalentemente riferita alle risorse enogastronomiche e agli *short breaks*, mentre risulta ancora sottoutilizzata la ricca offerta di risorse ambientali e culturali diffuse nell’area del programma. A fronte della rilevanza assoluta del paesaggio rurale collinare e in particolare di quello vitivinicolo di Langa e Roero, del ruolo di centri storici di spicco come quelli di Alba e di Cherasco, dei sistemi di emergenze come i castelli sul Tanaro o le Rocche del Roero, il PTI riconosce le risorse paesistiche e le emergenze storico-culturali come la materia prima su cui costruire la strategia principale di sviluppo locale di questo territorio.

Il programma fa esplicito riferimento ad alcuni prodotti turistici riconducibili ad alcune tipologie previste dal PSRT e in particolare a:

- turismo enogastronomico, considerato come prodotto immediatamente vendibile;
- turismo culturale, con potenziale: volto ad attivare le componenti materiali ed immateriali del patrimonio identitario locale e facente quindi leva su differenti sistemi: dei castelli (vescovili, di interesse militare, di residenza nobiliare); dei centri e nuclei storici, dei borghi d’altura e delle torri; delle grandi chiese barocche, dei santuari e dei luoghi di devozione; della ruralità legata alle produzioni e tipicità agro-alimentari del territorio;
- turismo ambientale, con potenziale: fa leva sulle peculiarità morfologiche, orografiche ed idrografiche del territorio, sulla presenza di numerose aree protette, sulle peculiarità paesistiche derivanti dalla produzione agro-alimentare. Nel programma viene definito anche come “turismo attivo”, poiché fa riferimento alla fruizione del patrimonio ambientale e naturale in chiave sportiva, di *loisir*, di benessere.

La possibilità di dare maggiore riconoscibilità e fruibilità al prodotto culturale e a quello ambientale dipende fortemente dalle capacità del contesto di esprimere progettualità e realizzare interventi che sappiano muoversi nella direzione indicata dal Piano strategico, ovvero favorire il consolidamento di questo contesto quale polo turistico enogastronomico regionale.

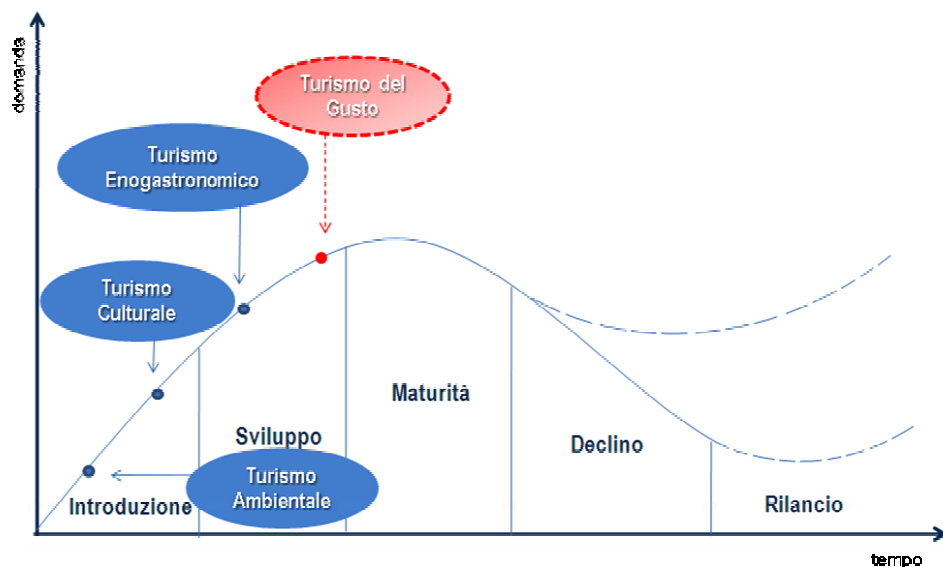
Sul territorio opera l’agenzia regionale di accoglienza e promozione turistica ATL Langhe e Roero, che coniuga con successo attività private ad iniziative pubbliche, puntando fortemente sulla valorizzazione e promozione del

15 Caterina Bottari Lattes, vedova dello scrittore Mario, si è aggiudicata all’asta quello che resta del famoso premio presieduto da Giuliano Soria, con l’intento di scoprire nuovi talenti letterari e premiare opere meritevoli di scrittori dal consolidato valore artistico.

prodotto enogastronomico, coniugandolo alle peculiarità del patrimonio locale presentate nonché alle tipicità produttive, sia di punta che minori, espressione di altre filiere e settori economici. Così come nel caso della provincia del VCO, lo sviluppo delle attività della *Meeting and Event Industry* è affidato ad *Alba Bra Convention Bureau* (citato nel capitolo 3), un *network* di aziende e operatori privati che organizza eventi, *incentive* e *meeting* di *charme* e di gusto, abbinando le proposte del turismo enogastronomico alle potenzialità della convegnistica e degli incontri aziendali. Si tratta, dunque, di un tentativo di attivare una filiera connessa e dinamica, mediante progetti e strumenti congiunti e coordinati.

Il PTI rientra senza dubbio tra gli strumenti con cui il territorio sta predisponendo una serie di azioni, materiali e immateriali, per valorizzare e consolidare una filiera turistica in grado di integrare in modo armonico i prodotti turistici del contesto (rappresentati lungo la curva del ciclo di vita nella figura 5) e di condensarli in un unico prodotto - combinato, complesso, articolato - in grado di sfruttare i vantaggi derivanti dalla specializzazione e valorizzazione delle produzioni, delle tipicità e delle identità locali: il prodotto-area "turismo del gusto".

Figura 5 – Prodotti turistici e ciclo di vita



Fonte: elaborazione DipSit

Orientamento alla specializzazione

Le analisi condotte consentono di dimostrare come lo sviluppo in quest'area di un sistema turistico integrato e specializzato, dipenda fortemente

dalla capacità del PTI di orientare progetti e proposte verso la definizione di un innovativo e qualificato “turismo del gusto” quale prodotto di riferimento e *appeal* per il futuro dell'area, in grado di renderla il polo enogastronomico di rilevanza regionale profilato dal Piano Strategico del Turismo della Regione. In questo modo, la marcata dipendenza dal settore enogastronomico e l'incapacità di proporre ai mercati turistici altre risorse e beni del patrimonio locale diffuso perderebbe l'attuale connotazione negativa per divenire quell'elemento forte e imprescindibile su cui strutturare una filiera specializzata che metta in proficua integrazione/interazione la cultura, il paesaggio e l'enogastronomia. L'economia locale coglie i frutti dell'intero processo agro-produttivo alimentare e vitivinicolo partendo dalla produzione dei prodotti tipici, passando attraverso la distribuzione e commercializzazione sino ad arrivare alla valorizzazione turistica *in loco*: lo sviluppo di questi settori può e deve diventare il motore di una catena del valore integrata “agroalimentare-vitivinicolo-turismo-cultura-ambiente-servizi” capace di attivare l'intero territorio e di dare un alto potenziale di crescita alle aree meno note e che ad oggi si trovano al di fuori dei circuiti turistici tradizionali.

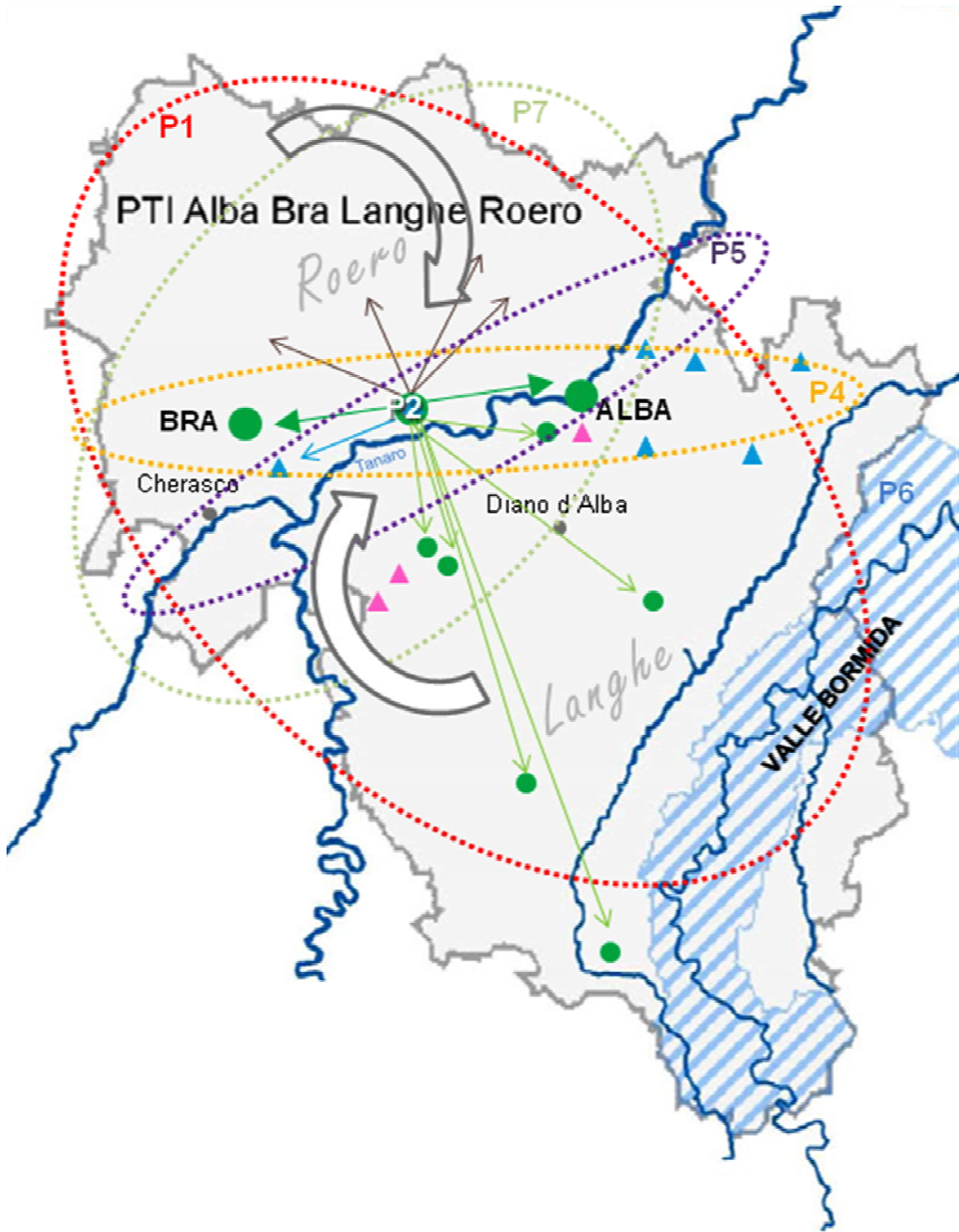
La creazione e promozione del prodotto-area “turismo del gusto” passa attraverso alcuni interventi e si consolida mediante alcune azioni-matrice che motivano e specificano l'orientamento progettuale alla specializzazione del programma:

- recupero, qualificazione dell'attrattività e coordinamento in rete dei castelli: costituisce la spina dorsale di un più vasto programma di potenziamento turistico del territorio, che si prospetta con un buon sviluppo degli investimenti privati in progetti di valorizzazione dei prodotti enogastronomici, arricchimento dell'offerta ricettiva e di quella commerciale, artigianale e di servizi nei borghi e nelle strutture storiche della zona (progetti strategici identificati dal PTI con il codice P1);
- iniziative a sostegno delle filiere agro-alimentari per rafforzare gli elementi in cui si articola il settore (potenzialità degli agroecosistemi, risorse umane e capacità imprenditoriale, infrastrutturazione e articolazione delle aziende), ricercando modalità innovative per il potenziamento e il miglioramento della qualità delle produzioni, per il riconoscimento esterno di alcune di esse, per meglio collegare la produzione aziendale alla vendita e alla fruizione turistica *in loco* (progetti strategici identificati dal PTI con il codice P2);
- progetto *ENO-TRENO* per la gestione delle ferrovie per utenze turistiche e locali in modo integrato con il PTI Muda (Nizza-Canelli); “*treno delle Langhe*” mirato alla formazione di un pacchetto turistico, con treni in partenza da Milano e Torino. L'utilizzo di alcune stazioni anche per usi turistici è finalizzato ad integrare le forme di turismo enogastronomico con quelle culturali (progetti strategici identificati dal PTI con il codice P4);

- progetti territoriali di valorizzazione della fascia fluviale del Tanaro (sistema dell'accessibilità, attività estrattive, uso delle acque, sistema di fruizione, sistema delle risorse naturali e del paesaggio fluviale), per realizzare una pluralità di reti tra loro interconnesse: rete ecologica, con il potenziamento della continuità naturale lungo il fiume; rete di fruizione, con la formazione di percorsi ciclo-pedonali e aree attrezzate, connessi ai centri e al sistema dei percorsi complessivi (rete dei percorsi dell'alta Langa, percorsi della Langa del Barolo); rete culturale, con la formazione di itinerari in grado di collegare le risorse storiche culturali (Pollenzo, centri storici e castelli) che si fronteggiano ai margini del solco del Tanaro; la rete delle buone pratiche attraverso la valorizzazione delle risorse agricole; rete interpretativa del paesaggio fluviale, con la gestione di attività didattica e forme di turismo compatibili (progetti strategici identificati dal PTI con il P5);
- valorizzazione del ripristino in Valle Bormida di buone condizioni ambientali, paesaggistiche e naturalistiche, da far valere in ambito comunicativo contribuendo in tal modo a cancellare la fama negativa che le vicende storiche hanno prodotto a carico dell'area e prospettare un incremento dei flussi turistici (progetti strategici identificati dal PTI con il codice P6);
- azioni di sostegno e di sensibilizzazione alla candidatura del sito "Paesaggi vitivinicoli tipici del Piemonte" costituita dalle zone del Monferrato, Langhe, Astigiano e Roero, già individuate dal Piano Territoriale Regionale della Regione Piemonte come aree ad elevata qualità paesaggistica e ambientale, in cui circa l'80% della superficie è destinata alla produzione dei Vini di Qualità Prodotti in Regioni Determinate (DOC e DOCG). La candidatura presuppone una serie di interventi e di gestione diretti ad assicurare il mantenimento del Paesaggio, la funzionalità ecologica, il recupero delle aree degradate; ma anche promuovere lo sfruttamento sostenibile delle risorse ed il riconoscimento del valore culturale, storico ed identitario del paesaggio (progetti strategici identificati dal PTI con il codice P7).

Il mosaico complessivo degli interventi proposti può contribuire ad innescare un virtuoso processo di riorganizzazione turistica e territoriale del contesto, profilando un rinnovato sistema Alba-Bra-Langhe-Roero e definendone una conseguente configurazione che può essere considerata quale esito dell'orientamento progettuale alla specializzazione e alla costituzione del prodotto-area "turismo del gusto". Le iniziative di valorizzazione delle filiere enogastronomiche (P2) possono essere considerate il fulcro attorno al quale incardinare gli altri interventi e specializzare il contesto, potenziando il raccordo tra le città di Bra e Alba ed i contesti delle Langhe e del Roero.

Figura 6 – La territorialità del processo di specializzazione turistica



Fonte: elaborazione DipSit

4.4.4 *L'orientamento progettuale alla valorizzazione turistica del territorio: il PTI dell'Appennino e dell'Alto Monferrato, le energie, le acque e la natura.*

Contesto territoriale

Il territorio a cui si riferisce il PTI comprende l'Appennino ligure, per l'area di competenza della provincia di Alessandria, e l'Alto Monferrato. Le valli che lo compongono risalgono verso lo spartiacque con la Liguria: hanno quasi tutte sbocchi, più o meno diretti, verso l'entroterra genovese e rappresentano, da sempre, un ponte ideale tra l'estremità occidentale della Pianura Padana e il mare. Come precisato nella Relazione descrittiva, “negli ultimi anni l'Appennino Piemontese ha rafforzato il proprio ruolo di naturale entroterra viario e commerciale di Genova, confermando il proprio carattere di territorio di transito per l'accesso al mare e, nella direzione opposta, di “valvola di sfogo” capace di sopperire all'intensa carenza di spazio di cui soffre la Regione Liguria” (Relazione descrittiva, 2008). Gli imponenti flussi in transito sono, inoltre, dovuti alla posizione baricentrica del contesto rispetto a Milano e a Genova, alla consistenza delle infrastrutture di comunicazione di grande rilievo, alla presenza del polo termale di Acqui Terme e di altri elementi attrattivi.

Soggetti e governance, obiettivi del programma

La Comunità montana Alta Val Lemme e Alto Ovadese è l'ente capofila del PTI; gli altri soggetti promotori sono enti pubblici *partners* (la Comunità Montana Val Borbera e Valle Spinti, la Comunità Montana Valli Curone, Grue e Ossona, la Comunità montana Suol D'Aleramo, la Comunità collinare Alto Monferrato Acquose, la Comunità collinare Unione dei Castelli tra l'Orba e la Bormida e i Comuni di Acqui Terme, Ovada, Castelletto d'Orba, Gavi, Rocca Grimalda, Silvano d'Orba) e numerosi altri soggetti pubblici privati, legati fra loro da una logica di *partnership*. Si segnalano fra essi alcuni importanti soggetti partecipanti con accordi di partenariato: Università degli Studi di Genova DIPTERIS, Università degli Studi di Genova POLIS LAURT, Provincia di Alessandria Assessorato Turismo ed Attività Economiche, Terme di Acqui Spa, Associazione Strada del vino Alto Monferrato, ATL *Alexala*, Distretto del Benessere.

La strategia di *governance* sottesa al programma, e trasversale al raggiungimento dei suoi obiettivi, è di tipo sinergico: descrive e interpreta le esperienze di cooperazione e integrazione fra operato pubblico e iniziativa privata, introducendo il principio di sussidiarietà orizzontale come criterio ordinatore nei rapporti tra gli attori locali e come modalità idonea al perseguimento di finalità di interesse economico e di utilità sociale.

L'aggregazione territoriale dei soggetti si presenta come pluricentrica e con una forte connessione; il modello di riferimento è quello cosiddetto “*patchwork*”, ovvero “una riuscita aggregazione di sottosistemi ognuno abbastanza integrato al suo interno, tenuti insieme da un equilibrio di relazioni non con-

flittuali, da una leadership diffusa, che riconosce reciprocamente agli altri attori ambiti e margini di autonomia” (Corep, Laboratorio di politiche, 2010). In questa prospettiva, l'elemento innovativo che emerge dal PTI è la volontà di costruire una programmazione territoriale coordinata a livello di area vasta, interrompendo una tradizione di piccole iniziative condotte in modo disaggregato a livello di micro bacini locali.

Il programma elaborato mette in evidenza come il territorio dell'Alto Monferrato sia ricco di risorse appartenenti ad ambiti eterogenei; le vocazioni emerse nella prima fase di allestimento del programma, hanno in particolare consentito di delineare le opportunità di sviluppo del territorio con riguardo:

- alla tradizione storico-culturale, ovvero all'insieme delle caratteristiche proprie del territorio che hanno da sempre concorso e che concorrono tuttora a definire l'identità della popolazione locale;
- alla qualità della vita, intesa come il complesso degli aspetti che contribuiscono al benessere quotidiano ed alla socialità della popolazione residente, tali aspetti risultano particolarmente rilevanti nel contesto di riferimento in ragione del sistema relazionale diffuso, ma fortemente radicato al territorio;
- all'economia della produzione locale, ossia all'economia derivante dalla produzione di beni legati al territorio, una produzione particolarmente ricca di eccellenze di pregiata qualità, già riconosciute a livello sovra-locale;
- al paesaggio storico, inteso come il patrimonio culturale, storico ed architettonico derivante dall'interazione dell'uomo con l'ambiente, e che nel caso specifico risulta particolarmente ricco di influssi provenienti da culture differenti, in grado di renderlo unico nel suo genere;
- alle risorse naturali, ovvero al patrimonio di risorse materiali offerte dall'ambiente, non prodotte dall'uomo, ma in grado di generare utilità economica.

L'idea guida del programma integrato, già proposta nella fase di candidatura, concerne la “creazione di un processo virtuoso sul territorio che, a partire dall'utilizzo e dalla valorizzazione delle risorse naturali presenti, sia in grado di generare risorse economiche da reinvestire sul territorio stesso all'interno di diversi ambiti di intervento, tutti comunque volti alla conservazione ed alla valorizzazione del patrimonio naturale, che resta il principale *asset* di sviluppo locale” (Relazione descrittiva, 2008). Tale idea trova una feconda sintesi nel titolo dato al PTI dell'Appennino e dell'Alto Monferrato, “le energie, le acque e la natura”, a sottolineare la volontà della rete locale di considerare tali elementi come importanti e peculiari dotazioni del territorio e di proporli conseguentemente quali “assi portanti” dei propri interventi, il cui sfruttamento non può prescindere da attività di salvaguardia e di corretta fruizione.

La presenza di un contesto gradevole, a perfetta misura d'uomo, ricco di risorse incontaminate (l'acqua termale, il patrimonio forestale, il vento, ecc.) unitamente ad una agricoltura ad a produzioni di qualità (prodotti tipici di pre-

gio, presidi *Slow Food*), generano i presupposti per uno sviluppo sostenibile e compatibile del territorio, sia sotto il profilo energetico (energia da fonti rinnovabili), produttivo (turismo ecologico) che residenziale (attrazione di nuove famiglie e imprese).

Caratteri, risorse e potenzialità del turismo

Il turismo rappresenta un settore significativo e strategico per lo sviluppo socio-economico dell'area.

La città termale di Acqui Terme è meta di un turismo a consolidata tradizione, canalizzato e specialistico ed occupa una posizione rilevante nel sistema turistico regionale, qualificando la città in senso specifico: i dati la eleggono infatti città leader del settore termale piemontese¹⁶.

Il PTI rileva che le iniziative relative allo sviluppo della “risorsa turismo” sull'intero territorio siano possibili poiché l'area dell'Appennino alessandrino e dell'Alto Monferrato è caratterizzata da un elevato potenziale di elementi e dotazioni, notevoli sia per qualità sia per varietà, diffuse e certamente meno note del “bene faro” termale. Il patrimonio territoriale del contesto è infatti caratterizzato da una ricchezza composita che sorge dall'integrazione fra diversi elementi (Relazione descrittiva, 2008):

- beni culturali, quali i borghi medievali, i castelli medievali, gli scavi archeologici e i resti romani;
- beni paesaggistici e naturali, quali riserve e parchi, oltre a boschi incontaminati e colline terrazzate a vite;
- risorsa unica naturale, quale le acque termali;
- prodotti enogastronomici di elevata qualità, certificati da denominazioni di origine, quali vini e formaggi.

I prodotti turistici dell'area sono:

- turismo termale,
- turismo culturale,
- turismo enogastronomico,
- turismo naturale

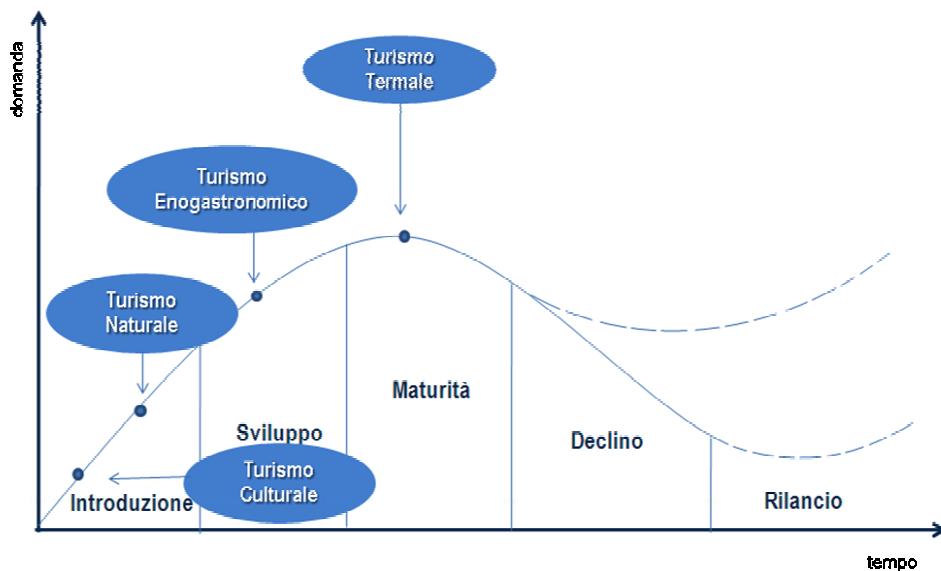
collocati lungo la curva del ciclo di vita (v. figura 7 in funzione del loro grado di maturità e sviluppo).

Il turismo termale costituisce il prodotto turistico più sviluppato in quest'area e il suo baricentro è Acqui Terme. Rappresenta un prodotto che in passato è stato fortemente sostenuto dai soggetti pubblici, ma attualmente è gestito soprattutto da soggetti privati: si tratta, infatti, di un prodotto combinato area-azienda, cioè d'iniziativa condivisa. Si tratta di un prodotto di nicchia, cioè focaliz-

16 Nel 2010 - dati dell'Osservatorio Regionale – oltre il 40% degli arrivi termali in Piemonte sono stati registrati nella cittadina.

zato su specifici segmenti di domanda, già accreditato e riconosciuto. Si trova in una fase di maturità e, rispetto alle indicazioni del Piano Strategico del Turismo, è considerabile come un prodotto immediatamente vendibile.

Figura 7 – Prodotti turistici e ciclo di vita



Fonte: elaborazione DipSit

. Il turismo culturale è un prodotto tipicamente d'iniziativa pubblica, caratterizzato da una filiera ancora molto frammentata. È un prodotto in fase di sviluppo, poiché le ricchezze culturali dell'area non sono ancora adeguatamente conosciute. Nell'ottica del Piano Strategico del Turismo, è un prodotto immediatamente vendibile che necessita però di una forte campagna pubblicitaria e promozionale per poter essere attivato e diffuso in maniera efficace.

Il turismo enogastronomico rappresenta un filone molto interessante per l'area. I prodotti principali sono il vino, ad esempio un'eccellenza locale è il dolcetto d'Acqui, gli amaretti tipici di Voltaggio e le nocciole. Si identifica fortemente col territorio in cui è radicato ed i soggetti privati svolgono, in questo ambito, un ruolo rilevante per la sua valorizzazione e promozione. Si presenta come un prodotto in fase di sviluppo, poiché esistono numerose opportunità che possono essere sfruttate. Per quanto concerne le classificazioni proposte dal Piano, rientra nella categoria dei prodotti immediatamente vendibili sebbene possieda ancora del potenziale latente. Si tratta di un prodotto di nicchia, accreditato e riconosciuto.

Il turismo natura è infine un prodotto area e si connota per la gestione pubblica dei patrimoni naturali del contesto. La sua filiera è molto frammentata. Rispetto alle indicazioni del Piano, è un prodotto tipicamente *open air*. Si trova in fase di sviluppo, l'area possiede un paesaggio gradevole ed attraente, ma non ha un'immagine forte: si presenta dunque come prodotto ancora potenziale.

I soggetti che hanno ideato questo programma si sono prefissi l'obiettivo di integrare sinergicamente tali prodotti, di creare un'offerta di *appeal*, di migliorare la qualità della vita sia dei residenti che dei turisti, allo scopo di incrementare le presenze sul territorio e creare un circolo virtuoso che offra nuove opportunità di crescita dell'area.

Dal punto di vista dell'accoglienza e della promozione, è attiva sul territorio *Alexala*, l'agenzia turistica locale della provincia di Alessandria che compare tra i soggetti partner del PTI. Essa offre un importante contributo alla politica di sviluppo del turismo alessandrino agendo principalmente in due direzioni: da un lato creando un turismo "*marketing oriented*" che sappia soddisfare o, meglio ancora, anticipare, le richieste e le esigenze del turista e che abbia come linea guida la "*customer satisfaction*"; dall'altro promuovendo l'attivazione di sinergie tra istituzioni e imprenditoria privata. Nel contesto del Programma Integrato, sono stati realizzati e sono in fase di implementazione alcuni filoni progettuali integrati, riguardanti in particolare i segmenti enogastronomico, natura e sport, arte e castelli.

La strategia turistica sottesa al PTI prevede l'intercettazione dei flussi in transito e il potenziamento della capacità di offerta territoriale, con la funzione di implementare il sistema turistico locale, affinché offra soluzioni di ospitalità innovative e qualitativamente elevate, rivolte ad un ampio *target* dalle diversificate esigenze, destagionalizzando l'offerta e soprattutto intercettando i consistenti flussi in transito sul territorio, all'insegna della piena eco-sostenibilità delle modalità di fruizione.

Orientamento alla valorizzazione

La strategia turistica profilata, si articola in obiettivi generali fra loro fortemente interrelati e interdipendenti che fanno specifico riferimento ad un processo di valorizzazione. Essi riguardano:

- la valorizzazione della ricchezza termale e il suo posizionamento strategico sul mercato del benessere (obiettivo 2 del programma);
- la valorizzazione delle risorse turistiche del territorio attraverso il recupero del patrimonio architettonico tradizionale, l'organizzazione e la gestione condivisa del prodotto turistico (obiettivo 3);
- l'intercettazione dei flussi in transito e potenziamento della capacità di offerta territoriale (obiettivo 4), per implementare il sistema turistico locale affinché offra soluzioni di ospitalità innovative e qualitativamente elevate, rivolte ad un ampio *target* dalle diversificate esigen-

ze, destagionalizzando l'offerta e soprattutto intercettando i consistenti flussi in transito sul territorio, all'insegna della piena ecosostenibilità delle modalità di valorizzazione e fruizione delle risorse.

La parola-chiave che soggiace al PTI è dunque "valorizzazione" intesa come processo di:

- strutturazione di un "prodotto-area" che, a partire dalla capacità attrattiva e remunerativa del turismo termale, riscopra e valorizzi beni ed elementi patrimoniali diffusi;
- sfruttamento delle potenzialità territoriali ed implementazione della vocazione turistica tuttora potenziale per quanto concerne le risorse ed i prodotti "minori";
- apertura e comunicazione di una destinazione turistica che sappia comportarsi come *community* e *network* e che, conseguentemente, sia in grado di attivare la comunità locale per guidare il ciclo di vita dei prodotti turistici.

Essa consente di collocare il PTI nell'ambito del relativo orientamento progettuale, ovvero nel terzo quadrante della figura 2.

Il programma prevede un vasto portfolio di progetti e iniziative, afferenti a tipologie eterogenee e con finalità diverse. Le tipologie più frequenti sono quelle legate a:

- strategie d'investimento immobiliare: per la creazione di nuova capacità ricettiva;
- recupero di un attrattore o di un bene culturale: per il restauro dei patrimoni turistici, come borghi e abbazie;
- recupero di un patrimonio territoriale: per la creazione di parchi, per la valorizzazione dell'ospitalità diffusa;
- valorizzazione endogena: per la creazione di percorsi e la valorizzazione del patrimonio enogastronomico;
- valorizzazione integrata: per allestimenti di ecomusei.

Nella logica del PTI, sono stati raggruppati nelle seguenti linee di azione:

- interventi che determinano la valorizzazione del patrimonio culturale (A);
- interventi che determinano l'incremento del patrimonio culturale (B);
- interventi che determinano miglioramenti diretti sull'ambiente (C);
- altri interventi (D).

Oltre a dare attuazione alla strategia turistica profilata e agli obiettivi prefissati, essi consentono di rintracciare le tendenze e di motivare le proposte di valorizzazione turistica del contesto territoriale in oggetto. L'orientamento che risulta, complessivamente, dall'allestimento di tali progetti è in sintesi riconducibile a quanto presentato nella seguente tabella (tabella 3). Nel complesso esse mirano a potenziare l'attrattività e la capacità ricettiva del territorio.

Tabella 3 – Linee di azione e interventi di valorizzazione turistica

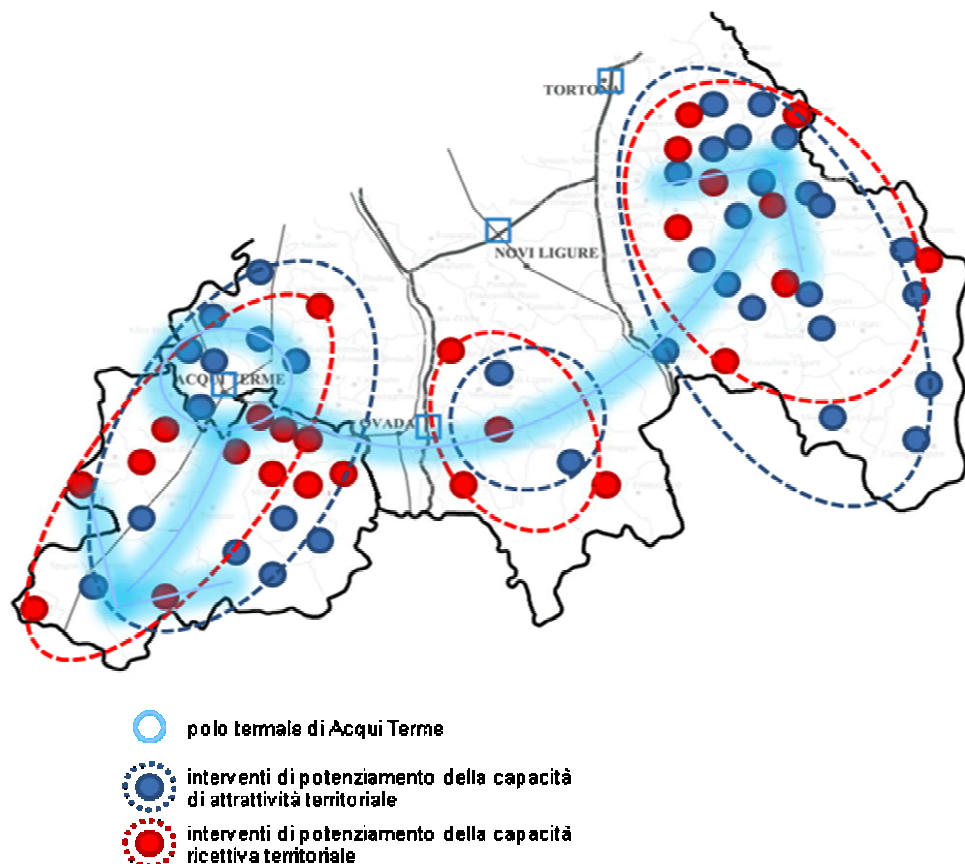
valorizzazione del patrimonio culturale (A)	strategie d'investimento immobiliare	recupero di attrattori o beni culturali	recupero e promozione di patrimonio territoriale	valorizzazione endogena	valorizzazione integrata
		<p>Riqualificazione dei borghi medievali della C.M. Val Lemme, Alto Ovadese (B) Recupero dei siti storici dell'abbazia di S. Quintino di Spigno M.to, Santuario della Bruceta di Cremolino e del Castello di Monrescente (B) Completamento recupero Antiche Terme (Acqui) Acquisizione e Ristrutturazione Terme Carlo Alberto (Acqui) Acquisizione e ristrutturazione Terme Militari (Acqui) Riqualificazione Abbazia di S.Remigio in collaborazione con Università di Genova (Comune di Parodi) Realizzazione di piano tipologico comune per la riqualificazione dei borghi medievali della Val Lemme</p>	<p>Interventi di riqualificazione urbana quartiere termale (Acqui)</p>		<p>Comunità Collinare Alto Monferrato Acquese: completamento e valorizzazione delle emergenze monumentali per la creazione del pacchetto turistico del territorio termale (B) Laboratorio qualità prodotti termali e del territorio (Acqui)</p>

<p>miglioramenti diretti sull'ambiente (C)</p>	<p>Interventi privati di consolidamento del sistema ricettivo agrituristico</p>			<p>Itinerario cicloturistico dell'Alto Ovadese "tra vigne castelli" Itinerari guidati di acquisto in valle Rilancio della produzione degli amaretti di Voltaggio Progetto strategico a sostegno della promozione e della commercializzazione del vino</p>	
<p>altri (D)</p>	<p>Realizzazione villaggio turistico comune di Tagliolo Realizzazione centro turistico termale e strutture connesse a Voltaggio Rivalta Bormida "Prodotto faro" struttura ricettiva Castelletto d'Orba. Creazione di struttura ricettiva</p>	<p>Interventi immateriali di incentivazione dell'iniziativa Castelli Aperti</p>	<p>Interventi promozionali in luoghi ad alto potenziale Interventi immateriali di incentivazione del Distretto del benessere Creazione di un centro unificato a gestione dell'offerta turistica locale (Val Borbera) Ristrutturazione fonti feja e strutture ricettive annesse</p>	<p>Completamento campo da golf di Momperone Realizzazione di un modello di ricettività diffusa nella Comunità Montana Val Borbera e Valle Spinti Realizzazione di un modello di ricettività diffusa nella Comunità Montana Suol Aleramo Le Vie della storia e della fede sul cammino di Santiago "Alle Radici delle Affinità" Alice Bel Colle: prodotto faro "vino" Strevi : realizzazione di percorso enogastronomico le D.O.C. dei passiti</p>	<p>Completamento dell'iniziativa Ecomuseo dei feudi imperiali Ecomuseo delle Torri e dei Calanchi sulle vie del Mare, Ricaldone: prodotto faro percorso museale dedicato a Luigi Tenco Comunità Collinare Castelli fra L'Orba e la Bormida potenziamento del polo ricreativo valle Stanavasso nell'ambito del pacchetto turistico del territorio termale Comunità Collinare Castelli fra L'Orba e la Bormida realizzazione di portali evoluti e sistemi telematici di promozione.</p>

Fonte: elaborazione DipSit

Le indicazioni del programma trovano conferma in quanto espresso dal Piano Strategico del Turismo: a partire dall'attrattività ormai consolidata della città di Acqui Terme, quale polo del benessere e motore di sviluppo di un turismo diffuso, la sfida per questo territorio è quindi quella di costruire una proposta integrata di offerta turistica. La coalizione locale che ha dato vita al PTI si è mossa in questa direzione, elaborando progetti ed interventi mirati alla realizzazione di un pacchetto turistico articolato e composito che sappia essere "espressione della volontà di promuovere la valorizzazione dell'intero territorio come insieme sistemico di elementi naturale-paesaggistici, storico-architettonici, culturali ed enogastronomici". La città "termale" deve diventare un posto di vita, nel senso di vitalità disponibile e accessibile, sufficientemente ampia, complessa ed espansiva, tale da non essere esaurita nel corso di un breve soggiorno (Relazione descrittiva, 2008).

Figura 8 – La territorialità del processo di valorizzazione turistica



Fonte: elaborazione DipSit

Il prodotto termale non deve essere l'unico settore su cui puntare: esso va continuamente svecchiato, rinforzato ed ampliato, perché è proprio sul prodotto allargato e quindi sulla totalità del territorio circostante e della sua offerta che si giocano la competitività e l'*appeal* del contesto. In quest'ottica, la ricchezza termale è in grado di sviluppare un'offerta turistica che metta a sistema l'intero territorio e le sue risorse storico-naturalistiche. A tale fine, il PTI promuove un allargamento della filiera del prodotto terme-benessere, e quindi la valorizzazione delle emergenze territoriali con l'intento di generare un prodotto turistico più completo e complesso. Gli effetti e risultati attesi in seguito alla realizzazione degli interventi prefigurati e, in particolare, alla creazione di tale prodotto danno vita ad un sistema turistico che dal punto di vista territoriale assume la configurazione illustrata nella figura precedente figura (v. figura 8, p. 158).

4.4.5 L'orientamento progettuale all'integrazione turistica: il PTI di Biella "Laboratorio Tessile Biellese"

Contesto territoriale

L'ambito d'interesse del Programma Territoriale Integrato di Biella comprende gran parte del territorio della provincia di Biella¹⁷; la sua estensione territoriale è di 72.059 ha, pari al 79% dell'intera superficie provinciale.

L'aggregazione coincide con la struttura territoriale che nei secoli ha antropizzato il biellese dove, lungo i principali corsi d'acqua e nella fascia pedemontana ai piedi dei rilievi, si sono insediate, senza soluzione di continuità e progressivamente con saturazione degli spazi residui, le industrie manifatturiere e gli insediamenti umani che hanno caratterizzato in maniera determinante i processi economici del contesto. Il territorio si connota infatti per la presenza di un distretto produttivo storicamente specializzato nel settore tessile-abbigliamento, elemento fondante della sua economia su cui si è plasmata l'intera organizzazione sociale ed identitaria della comunità.

La crisi industriale che ha attraversato il comparto tessile e laniero¹⁸, in particolare dal 2001, ha messo in discussione il futuro dell'economia locale che,

17 Parte del territorio pianeggiante della provincia di Biella, a vocazione agricola, ha trovato maggiore affinità con gli obiettivi del confinante PTI "Terra di mezzo" proposto dalla Città di Vercelli.

18 A fronte della caduta libera del comparto, sia in termini di numero di aziende che di addetti, il distretto tessile Biellese è riuscito, comunque, ad esprimere performance produttive di gran lunga superiori alla media dell'industria tessile italiana ed europea grazie ad una notevole capacità di innovazione soprattutto da parte di alcune grandi imprese, leader mondiali nel settore, che hanno puntato sulla qualità del prodotto e hanno mantenuto su questo territorio le proprie radici produttive.

nonostante la forte pressione competitiva estera, continua ad essere connotato da una marcata monoproduttività. In tale prospettiva si inserisce l'esperienza della programmazione integrata, colta quale occasione per "sostenere e valorizzare processi di innovazione produttiva e di ricerca che consentano di dialogare localmente e internazionalmente col sistema produttivo tessile, ma non solo, e innescare processi di attrattività per imprese, residenti e turisti, a partire dalla valorizzazione del patrimonio industriale, culturale e identitario" (Relazione descrittiva, 2008).

Soggetti e governance, obiettivi del programma

Al PTI "Biella Laboratorio Tessile" partecipa un insieme diversificato di attori che, in funzione della natura pubblica o privata e del ruolo ricoperto, può garantire non solo una corretta attuazione e gestione del programma, ma anche la rappresentatività dell'intera realtà biellese coinvolta a livello istituzionale, economico e sociale. La vasta platea di soggetti coinvolti comprende infatti enti locali (Comune di Biella, Comune di Benna, Comune di Brusnengo, Comune di Camandona, Comune di Cossato, Comune di Gaglianico, Comune di Ponderano, Comune di Soprana, Comune di Trivero, Comunità Montana Alta Valle Elvo, Comunità Montana Bassa Valle Elvo, Comunità Montana Valle di Mosso, Comunità Montana Valle Sessera, Comunità Montana Valle Cervo, Comunità Montana Prealpi Biellesi, Ente Parco Burcina, Riserva Naturale Sacro Monte di Oropa, Provincia di Biella) ed altri enti sia pubblici che privati. Come esplicitato dal programma, l'azione di rete e interazione consente di "individuare nuove mete di sviluppo e distribuire in un clima di progettazione partecipata compiti e responsabilità nel produrre quei beni che possono dirsi (...) 'pubblici', ovvero con ricadute importanti per la comunità nel suo insieme, nonché per ogni attore e, a livello più specifico, per ciascuna persona che su quel territorio opera e vive" (*ibidem*).

Il sistema di *governance* ed il modello gestionale adottati dal PTI sono espressioni di una coalizione "*sistemico-integrata*" (Corep, Laboratorio di politiche, 2010) in cui l'aggregazione è di tipo monocentrico - con ruolo *leader* del Comune di Biella, ente capofila del programma - e presenta forti legami connettivi e coesivi tra gli attori coinvolti nonché modalità di interazione predefinite e condivise, affiancando ad una regia di tipo istituzionale una capacità sinergica di attivazione di altri *stakeholders*.

Il percorso partecipativo presentato viene sintetizzato in maniera creativa ed efficace nel *claim* utilizzato quale titolo del programma: "Laboratorio Tessile Biellese" se da un lato si ancora alla storia e all'identità del territorio, dall'altro mette in evidenza la volontà dei soggetti di elevare il PTI a strumento metodologico ed operativo per prospettare, sperimentare ed intessere su questo territorio proposte ed iniziative innovative e di qualità in grado di incrementarne lo sviluppo locale, obiettivo generale perseguito dal programma.

Il PTI "si fonda sull'idea di fare del territorio biellese il centro dell'eccellenza tecnologica e manageriale per l'industria tessile/abbigliamento con ca-

pacità di attrazione di dimensione nazionale e internazionale secondo logiche di qualità, avanguardia tecnologica, di tutela del consumatore e di rispetto dell'ambiente, riconducibile all'evoluzione del distretto da centro di produzione tessile a centro di competenza, conoscenza e innovazione" (Relazione descrittiva, 2008).

Oltre ad un'accezione tecnologia, per innovazione s'intende "la misura del cambiamento, che già si intravede attraverso segnali ancora timidi: negli stili di vita, nella capacità di reazione, nell'innalzamento del livello di istruzione e di quello culturale, nella valorizzazione delle potenzialità di riconversione non solo industriale ma anche terziaria, residenziale, turistica" (*idibem*).

Caratteri, risorse e potenzialità del turismo

La riconfigurazione funzionale e localizzativa dei processi produttivi del tessile biellese ha determinato nel corso del tempo il progressivo abbandono dei primi stabilimenti industriali vallivi e degli opifici posti lungo i corsi d'acqua, che oggi costituiscono un ricco patrimonio di archeologia industriale, la cui unicità e il cui valore documentario è tra i più qualificati a livello europeo. Questo patrimonio, insieme ai nuclei residenziali progettati e realizzati per ospitare, offrire servizi e aggregare la comunità intorno alla fabbrica, creando un ambiente di vita favorevole, rappresenta oggi un potenziale quasi esclusivo per la riqualificazione turistica del territorio, in chiave storica, culturale e paesaggistica e con potenziali ricadute economiche. Non è un caso che il Biellese, insieme ai principali centri inglesi in cui si è originata la rivoluzione industriale, venga comunemente annoverato tra i più importanti esempi di archeologia industriale a livello internazionale. Accanto a questo patrimonio "fisico" del sistema produttivo ne esiste un altro immateriale costituito dagli archivi aziendali che testimoniano la storia di questo popolo operoso.

A cornice dei luoghi del lavoro e della produzione, il Biellese vanta un ricco, singolare ed esteso patrimonio di aree naturalistiche con vocazioni specifiche e differenziate¹⁹. Propone altresì importanti iniziative legate alla valorizzazione del territorio, che presenta elementi ed espressioni che possono essere classificati come appartenenti alla "cultura alta" (musei, teatro, iniziative volte alla valorizzazione del patrimonio artistico e architettonico) e alla "cultura

19 La Bessa, la Serra, la Burcina, la conca di Oropa, il Brich di Zumaglia, l'oasi Zegna, l'alta Valsessera, le rive rosse di Curino completano il quadro dei valori e delle suggestioni che inducono a immaginare un ambiente di vita accogliente, mutuato in modo particolare dalla presenza di un ambiente naturale, di giardini storici e parchi botanici, frutto dell'iniziativa (anche con intenti filantropici) e del legame degli imprenditori locali con il loro territorio, attenti all'eccellenza del paesaggio attraverso una secolare azione di tutela e valorizzazione.

diffusa” (tradizioni, sagre, manifestazioni popolari: a semplice titolo di esempio ricordiamo la rappresentazione della Passione a Sordevolo).

Le analisi compiute per la redazione del Piano Strategico del Turismo dimostrano come sullo scenario turistico regionale si stiano affacciando i sistemi urbani delle zone di pianura e pedemontane piemontesi, nei quali pur non emergendo significative differenze strutturali compaiono importanti connotati di specificità. Il Biellese ne costituisce un esempio, in quanto sistema alla cui base si colloca una presenza significativa di servizi e di attrattori di natura urbana offerta dal capoluogo di provincia che, uniti alle attrattive del contesto più allargato, risultano giocare un ruolo essenziale nel determinare l'intensità dei flussi turistici in arrivo o delle presenze stemperando altresì i fenomeni della stagionalità che invece permangono in altri contesti regionali.

Seppure al comparto turistico venga attribuito tuttora un ruolo di secondo piano nell'economia biellese, i soggetti coagulati intorno al progetto-PTI ravvisano proprio nel turismo una possibile ed auspicabile componente attiva di integrazione del sistema produttivo locale e, quindi un fattore di sviluppo economico, culturale e sociale del territorio considerato.

Si rivela significativo segnalare come anche in questo contesto è attiva l'agenzia ATL Biellese che raccoglie e diffonde le informazioni turistiche, raccordandosi in un'ottica di sistema all'Agenzia per la promozione turistica regionale; confluiscono in essa sinergicamente risorse private e pubbliche, implementando una filiera che mira ad integrare le produzioni tessili e laniera di alta qualità del territorio con le dotazioni culturali e le peculiarità paesaggistico-ambientali, puntando in particolare sui segmenti devozionale e *outdoor*.

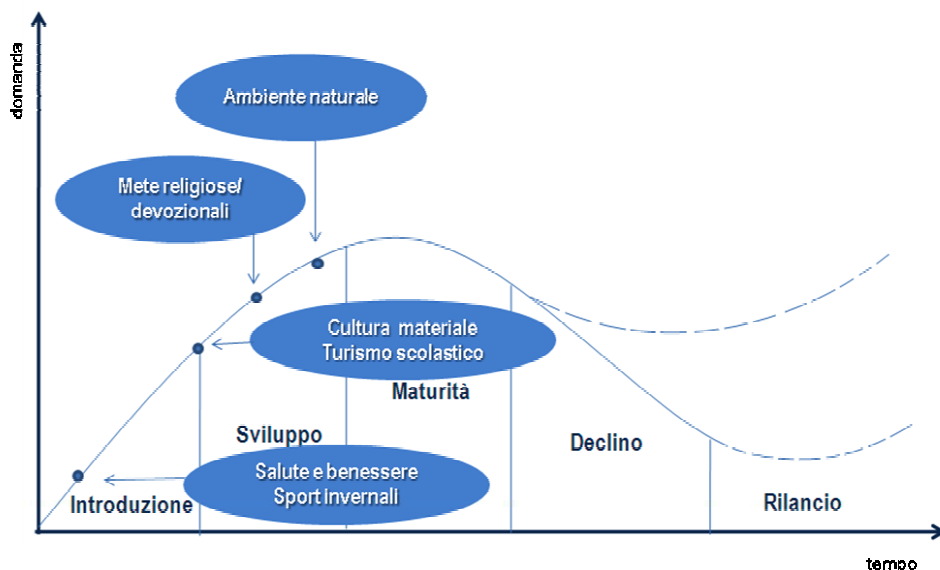
L'attivazione e promozione delle dotazioni e componenti del patrimonio locale si traducono in potenzialità di crescita e completamento delle filiere dei prodotti turistici che compongono l'offerta locale attuale, nonché di implementazione di un "prodotto-area" complessivo in grado di condensare e promuovere le proposte turistiche del territorio.

I prodotti turistici che ad oggi compongono il sistema di offerta territoriale sono numerosi e differenziati; in relazione alle indicazioni del Piano regionale del turismo, Ambiente naturale, Salute e benessere, Mete religiose/devozionali sono riconducibili alla categoria dei prodotti "immediatamente vendibili": Risultano invece prodotti turistici "con potenziale": Cultura materiale, Sport invernali e Turismo scolastico. Nella figura seguente (figura 9), essi sono posizionati lungo una curva del ciclo di vita.

Orientamento all'integrazione

Con riferimento alle finalità espresse, alle motivazioni sottese, alle strategie delineate, alle risorse mobilitate, le iniziative previste consentono di individuare e motivare l'orientamento progettuale del PTI e di collocarlo conseguentemente tra i programmi piemontesi che mirano all'integrazione (come evidenziato nella figura 2).

Figura 9 – Prodotti turistici e ciclo di vita



Fonte: elaborazione DipSit

Le azioni-pilota maggiormente significative ed ancorate al processo di integrazione delineato sono di natura sia materiale che immateriale²⁰.

Con riferimento alla categoria “maggiore permeabilità dei luoghi: innesco di processi di attrattività per imprese, residenti e turisti” si possono identificare le seguenti:

- interventi di raccordo: realizzazione di alcune infrastrutture necessarie a migliorare l'accessibilità all'area denominata Parco fluviale del Torrente Cervo e ad attivare relazioni sinergiche tra il Polo della Creatività e il centro della Città. L'intervento risponde all'obiettivo di rafforzare il ruolo del capoluogo quale centro di riferimento economico e culturale del Biellese facilitando l'integrazione tra funzioni di alto livello e prestigio e migliorando la connessione tra le polarità della città.

20 In riferimento agli interventi di natura o interesse turistico, i principali soggetti partecipanti - in termini progettuali e finanziari - oltre al Comune di Biella, sono: Camera di Commercio di Biella; Fondazione Pistoletto, Touring Club Italiano, Azienda di promozione turistica, Unione industriale Biellese, Associazioni di categoria, Università di Torino e del Piemonte Orientale, Città Studi S.p.a., Rete degli ecomusei del territorio, Famiglia Zegna.

- azioni di valorizzazione del patrimonio culturale, naturale e paesistico attraverso cui integrate le aree protette a valenza regionale, individuate come poli di eccellenza, con aree a vocazione naturalistica distribuite nella fascia collinare e pedemontana del Biellese. Si tratta di un intervento che risponde all'obiettivo di indurre degli effetti di miglioramento della qualità sociale, ambientale e paesaggistica dell'intero territorio, attraverso il consolidamento e potenziamento di una vocazione complementare al primario indirizzo manifatturiero del territorio.
- azioni di valorizzazione delle reti naturalistiche a supporto del sistema dei parchi e delle aree protette. Il programma di attività prevede interventi sostanzialmente indirizzati alla valorizzazione del sistema sentieristico e dei percorsi escursionistici, a cui si affiancano soluzioni di riqualificazione urbanistica ed ambientale. Nel complesso, gli interventi si pongono come obiettivo l'incremento ed il potenziamento dell'offerta escursionistica e sportiva non soltanto indirizzato alla valorizzazione delle risorse naturalistiche e paesaggistiche, ma anche a quelle storico-culturali. Anche in questo caso, l'intervento risponde all'obiettivo di indurre degli effetti di miglioramento della qualità e di contribuire al potenziamento di una vocazione complementare all'indirizzo manifatturiero prevalente.
- interventi di promozione delle attività *outdoor* e tempo libero connessi alla fruizione sportiva dell'ambiente naturale e di particolari aspetti culturali e storici di sicuro interesse, quali: le miniere e le officine metallurgiche per l'Alta Valsessera o i percorsi del lavoro nel comune di Soprana. Le opere programmate hanno come scopo: la valorizzazione della disciplina dell'Orienteering attraverso la riqualificazione della sentieristica negli spazi dell'Alta Valsessera e delle Rive Rosse; l'istituzione di un museo e centro di documentazione sull'Orienteering con spazi per la ristorazione, il ritrovo, la ricettività in Alta Valsessera; la costruzione di un nuovo tratto di seggiovia biposto come chiave per garantire a tutti l'accesso nelle zone interessate dagli interventi. Si tratta di progetti che possono contribuire al consolidamento di una vocazione complementare all'indirizzo manifatturiero prevalente.
- interventi di promozione del tempo libero, che prevedono la realizzazione di una struttura finalizzata ad attività del tempo libero e al benessere della persona, che sia anche vetrina del territorio con specifico riferimento al tema dell'acqua, componente caratterizzante del territorio della Valle Elvo. Il progetto si inserisce nel più generale obiettivo strategico del Programma di rendere il territorio più permeabile ed attrattivo, a partire dalla valorizzazione delle risorse locali, soprattutto quelle naturalistiche ed ambientali.

Per quanto concerne la categoria "Mantenimento e valorizzazione della memoria e dell'identità" emergono i seguenti interventi:

- completamento di un intervento di recupero e valorizzazione del Centro Polifunzionale Sociale costruito da Zegna per i propri operai a Trivero, simbolo dell'aggregazione della comunità attorno alla fabbrica. La realizzazione di un centro in cui sia possibile svolgere un ventaglio di attività fisiche e di riabilitazione funzionale risponde pienamente alla crescente domanda turistica e turistico-sportiva, nel contesto dell'Area Protetta Oasi Zegna in cui si estende la stazione sciistica di Biellmonte. Tale obiettivo consentirebbe altresì di ampliare l'offerta turistica attuando iniziative diverse indirizzate a stimolare la permanenza in loco, attualmente sfavorita rispetto ad una fruizione con carattere prevalentemente giornaliero. Dal punto di vista dell'integrazione, si tratta di un importante progetto di valorizzazione delle sinergie tra il tessuto produttivo (limitrofi stabilimenti tessili Ermenegildo Zegna S.p.A.) e le locali risorse di accoglienza ed indirizzate al tempo libero.
- "Trame in gioco", che propone a Camandona la ristrutturazione edilizia del compendio immobiliare "Scuola Materna Clelia Ferrua" e la creazione di una struttura nella quale sia possibile imparare "gli antichi mestieri". Nello specifico si intendono attuare interventi di formazione legati alle specificità locali (come la lana, il feltro, il settore ligneo), nell'ottica delle nuove esigenze del mercato contemporaneo, e si intende creare un laboratorio per la ricerca e lo sviluppo delle lane autoctone. Oltre ad un valenza di tipo innovativo legata alle produzioni tessili, i progetti sono indirizzati a valorizzare l'offerta del turismo culturale, ricollegandosi ai programmi di intervento di tutela del paesaggio e del patrimonio storico-culturale.
- creazione in più aziende tessili, ancora attive, di archivi e musei aziendali quali spazi conoscitivi della storia e della cultura dell'impresa; siti da mettere in rete al fine di creare un parco diffuso della memoria produttiva biellese con finalità di studio, valorizzazione e formazione. L'intervento si propone gli obiettivi di: recupero di ambiti territoriali in declino industriale e creazione di itinerari turistici di rilevanza archeologico-industriale; riconversione di porzioni di fabbricato aziendale dismesse in musei, archivi d'impresa e spazi espositivi d'interesse artistico-culturale; attivazione di sinergie per la creazione di un "Parco diffuso del distretto produttivo" e di un tessuto socioeconomico connesso al turismo industriale, potenziando altresì le attività di ricerca del polo della conoscenza e del laboratorio dell'innovazione tessile in stretta collaborazione con la realtà produttiva locale. Il progetto è quindi complementare a molti degli interventi del PTI che prevedono l'ampliamento delle economie legate al turismo ed al prodotto biellese.

Alla luce degli interventi e delle azioni-pilota presentate, l'orientamento all'integrazione assume differenti significati e caratteri. Anzitutto può essere in-

tesa come processo organizzativo e con valenza intersettoriale, poiché intesa su un contesto in cui la base economica, ancorata all'industria, attribuisce al turismo un valore strategico, considerandolo come importante occasione per valorizzare il territorio e capitalizzare le energie investite per il suo sviluppo. La ri-scoperta e messa in valore di attrattori, elementi, iconemi del *milieu* industriale e culturale ad esso connesso, del patrimonio ambientale, architettonico, archeologico e paesaggistico, dei luoghi e delle produzioni, fa da filo conduttore al programma integrato e declina operativamente la scelta della sua denominazione: divenire un "laboratorio" attivo per condividere e stimolare esperienze e proposte innovative. Esse costituiscono uno strumento indispensabile per intercettare, dal punto di vista turistico, flussi di domanda domestica ma anche per allargare la propria capacità di presa su nicchie e profili di mercato internazionali in cui il turismo legato alla cultura materiale e industriale rappresenti il prodotto "di punta" e di maggior *appeal* in grado di coinvolgere e veicolare altre risorse territoriali, ad oggi latenti o da esso scollegate, che dovrebbero essere efficacemente integrate in una proposta turistica che parli del territorio biellese complessivamente inteso. In questa prospettiva, l'integrazione diviene espressione di un processo di contaminazione tra prodotti turistici differenti e diversificati, mediante la messa in rete di servizi accessori, di corredo e trasversali atti a sviluppare un "prodotto-area" composito ed evoluto e a partecipare quindi, fattivamente, all'allestimento di una destinazione che utilizzi il turismo come elemento di complementarità della propria attività economica.

Le iniziative prospettate, infatti, convergono verso la valorizzazione e l'integrazione sinergica e fruttuosa di realtà culturali presenti ed attive sul territorio (quali l'Ecomuseo del Biellese), di spazi commerciali (quali i numerosi *outlet* aziendali), ma anche di componenti enogastronomiche, artigianali, ambientali, ecc. che consentono di tracciare il profilo della dotazione patrimoniale del territorio. Il principio di contaminazione tra differenti ambiti e settori produttivi, che potremmo definire di tipo orizzontale, si allarga anche alle filiere di matrice prevalentemente turistica.

Le proposte progettuali del PTI, oltre a ridurre la frammentazione delle filiere dei singoli prodotti turistici e ad amplificare le potenzialità che scaturiscono dalla contaminazione verticale tra le componenti, lasciano infatti intravedere segnali incoraggianti nel delineare traiettorie evolutive future in cui il dialogo inter e intra-settoriale costituisca la chiave di volta per ri-portare il biellese sulla scena internazionale, guidando con successo il territorio verso processi innovativi e remunerativi di integrazione/contaminazione anche "extra-territoriale": connettere il sistema in oggetto con sistemi territoriali "altri" consente infatti di attivare ed instaurare rapporti collaborativi generatori di effetti positivi in termini di condivisione di flussi turistici e di circuiti commerciali. Da questo punto di vista, non va dimenticato che le potenzialità di sviluppo turistico vanno sempre più ancorate all'attuale produzione di alta gamma

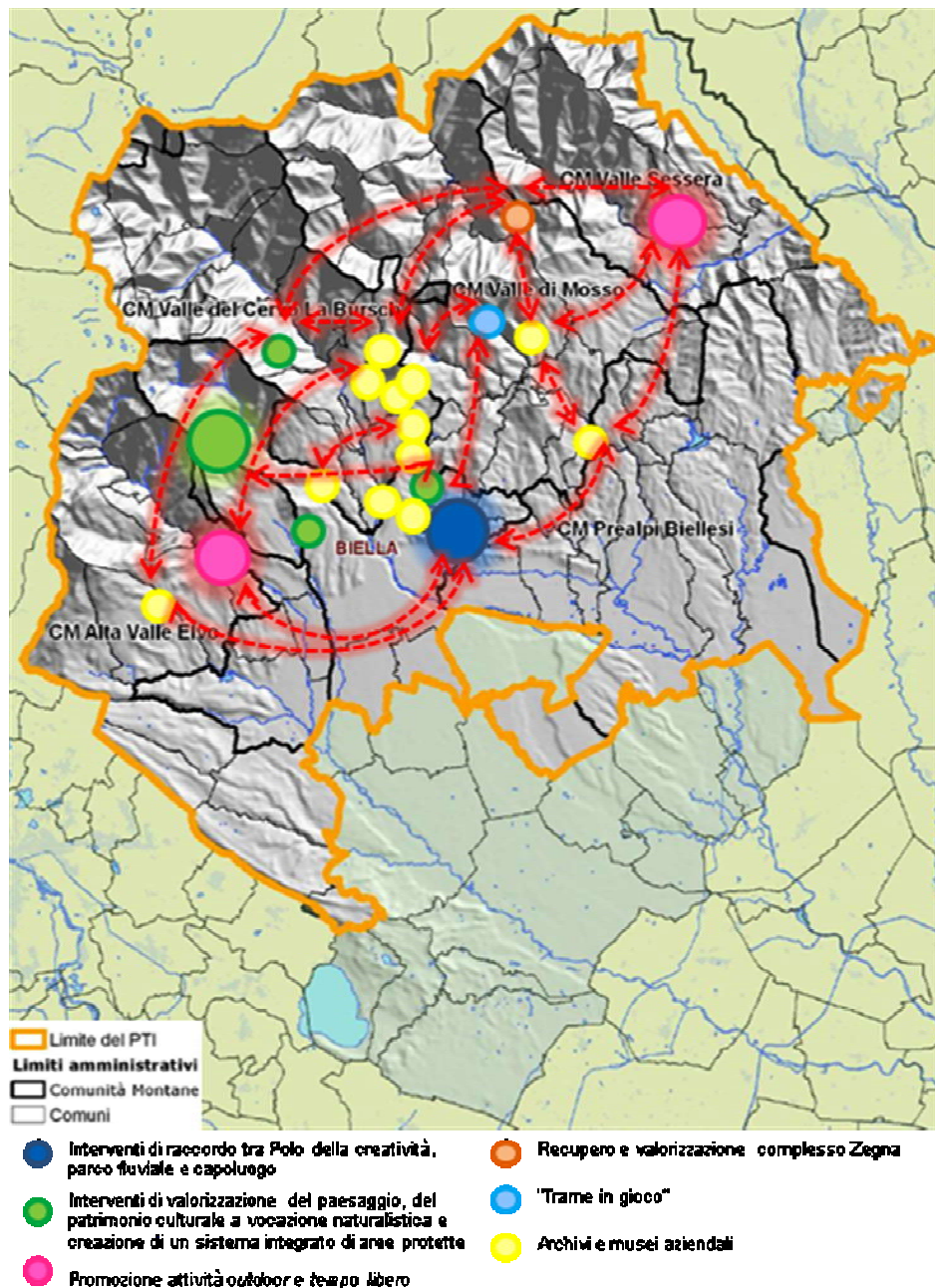
del tessile-laniero locale, espressione del made in Biella e più in generale del *made in Italy*: i *brand* più conosciuti possono divenire “ambasciatori” del territorio stesso, veicolando e moltiplicando la conoscenza del biellese nel mondo, allorché il territorio abbia consolidato una propria offerta turistico-culturale strutturata, organizzata, riconoscibile, attraente.

La dimensione percettiva delle potenzialità di sviluppo locale del territorio dipendono dalla popolazione ancor prima che dai suoi fruitori; l'integrazione può rappresentare in questo senso l'*output* di un percorso di apprendimento collettivo che il biellese ha certamente maturato anche grazie alla redazione del programma in oggetto, rispondendo alla sfida di individuare quelle combinazioni che consentono di valorizzare le peculiarità locali - identitarie, produttive, turistiche, ecc. - e di creare, promuovere e vendere quei prodotti che creano valore sia per i turisti che gli *stakeholder* locali.

La realizzazione dei progetti previsti dal PTI consente, infine, di assegnare un ulteriore significato all'integrazione che lo connota, ovvero quello dell'integrazione territoriale; nel loro complesso, essi offrono infatti una articolata “visione spaziale” al programma, andando ad interessare ed intercettare zone e ambiti minori o meno conosciuti che hanno intrapreso importanti iniziative (sicuramente i siti e le attività dell'Ecomuseo del Biellese, ma anche i progetti dell'Oasi Zegna, la Borsa dei percorsi devozionali e culturali di Oropa, le proposte dell'albergo diffuso della Valle Elvo, la manifestazione “Passione” di Sordevolo, solo per citare alcuni esempi).

Nella figura seguente (figura 10), viene proposta una mappa di sintesi delle azioni-pilota che motivano l'orientamento progettuale alla integrazione ed una rappresentazione schematica della conseguente trama territoriale, in cui le iniziative delineate vengono poste in dialogo tra loro a significare le reciproche interazioni possibili ed auspicabili.

Figura 10 – La territorialità del processo di integrazione turistica



Fonte: elaborazione DipSit

Bibliografia e Sitografia

- Bobbio L. (a cura di) (2004), *A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi*, ESI, Napoli.
- Corep, Laboratorio di politiche, *I Programmi Territoriali Integrati in Piemonte. Coalizioni, progetti e governance dell'attuazione*, Regione Piemonte, Torino, 2010
- Dematteis G. (2001), *Per una geografia della territorialità attiva e dei valori territoriali*, in Bonora G.P. (a cura di), *SloT quaderno 1*, Baskerville, Bologna.
- Dematteis G., Governi F. (a cura di) (2006), *Territorialità, sviluppo locale, sostenibilità: il modello SloT*, Franco Angeli, Milano.
- Programma Territoriale Integrato *Alba Bra Langhe e Roero. Programma di sviluppo per un territorio a vocazione agroalimentare e turistica*, Relazione Descrittiva, maggio 2008.
- Programma Territoriale Integrato *Biella Laboratorio Tessile*, Relazione Descrittiva, giugno 2008.
- Programma Territoriale Integrato *del Verbano Cusio Ossola*, Relazione Descrittiva, giugno 2008.
- Programma Territoriale Integrato *dell'Appennino e dell'Alto Monferrato: l'energia, le acque e la natura*, Relazione Descrittiva, maggio 2008.
- Putnam R.D., Leonardi R. e Nanetti R.Y. (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton.

http://www.regione.piemonte.it/programmazione/accordi/pti_fase2.htm

http://www.regione.piemonte.it/programmazione/accordi/sviluppo_loc.htm

5. LE INIZIATIVE A BANDO PER LO SVILUPPO E IL POTENZIAMENTO DELL'OFFERTA, DELLA QUALITÀ DELL'ACCOGLIENZA, DELL'ANIMAZIONE E DELLA PROMOZIONE TURISTICA

DI MARIA ELENA ROSSI

5.1 Introduzione

Le iniziative a bando sono previste da leggi regionali in materia di promozione e di offerta turistica che prevedono il finanziamento di proposte progettuali a soggetti pubblici o privati; tale finanziamento viene stabilito in base a criteri generali stabiliti dalle suddette leggi ed a finalità ed ambiti più specifici definiti attraverso programmi di attuazione, piani o delibere della Giunta Regionale. Si tratta dunque di iniziative che si avvalgono di fondi messi direttamente a disposizione della regione nei propri capitoli di spesa.

Questa sezione raccoglie le leggi regionali che prevedono bandi a favore dello sviluppo e del potenziamento dell'offerta turistica e della qualità dell'accoglienza e bandi di animazione e di promozione turistica del territorio allo scopo di presentarne il contenuto e mettere in luce come esse possano fornire un significativo compendio alle iniziative a regia regionale e a regia compartecipata esaminate nei capitoli precedenti.

In termini generali, possiamo affermare che, mentre i provvedimenti pre-olimpici erano indirizzati a intervenire sulle dotazioni strutturali per colmare i debiti pregressi, i provvedimenti post-olimpici si indirizzano su iniziative volte a rafforzare gli *standard* qualitativi delle strutture, degli impianti e a valorizzare/diversificare l'offerta dei prodotti regionali.

5.2 Iniziative a bando per lo sviluppo e il potenziamento dell'offerta turistica e della qualità dell'accoglienza

Gran parte degli strumenti legislativi che individuano e finanziano le iniziative a bando a sostegno dell'offerta turistica risalgono agli anni 1999 e 2000 allorché il Consiglio Regionale nella prospettiva dell'assegnazione dell'evento olimpico individuò la necessità di anticipare il potenziamento del sistema turistico-ricettivo.

Le finalità generali sono lo sviluppo, il rafforzamento, la qualificazione e la rivitalizzazione dei sistemi turistici territoriali e in particolare:

- l'incremento e la riqualificazione delle strutture turistiche
- la crescita qualitativa delle imprese

- il miglioramento della qualità dell'accoglienza
- la valorizzazione dei prodotti trainanti
- lo sviluppo dei prodotti con potenziale
- lo sviluppo del turismo per tutti

5.2.1 La Legge Regionale n. 18 del 1999 e s.m.i.

Lo strumento legislativo a favore dello sviluppo del settore alberghiero ed extra-alberghiero è la L.R. 18/1999 e s.m.i. "Interventi regionali a sostegno dell'offerta turistica".

Le finalità della legge sono descritte nell'articolo 1:

1. *La Regione Piemonte, in conformità degli indirizzi di programmazione nazionale e regionale, favorisce e sostiene lo sviluppo, il potenziamento e la qualificazione dell'offerta turistica.*
2. *Gli interventi sono attuati a favore delle attività imprenditoriali del turismo, del tempo libero e dei servizi che operano in stretta connessione ed integrazione dell'offerta turistica.*

In essa sono previsti Programmi annuali organizzati a favore delle piccole e medie imprese operanti nel settore alberghiero ed extra-alberghiero che, nella fase immediatamente precedente le Olimpiadi 2006, sono stati generalizzati soprattutto in direzione dell'incremento della ricettività. Dopo l'evento Olimpico, sono invece stati privilegiati i progetti di ampliamento e ristrutturazione e manutenzione straordinaria delle strutture, la realizzazione di servizi complementari all'attività turistica e al miglioramento dell'accessibilità, con una particolare attenzione alla sostenibilità ambientale.

Nelle fasi iniziali, il sostegno dei programmi annuali è avvenuto attraverso un contributo in conto capitale, mentre più di recente tale modalità è stata sostituita da un finanziamento agevolato erogato, con il concorso bancario, tramite un fondo di rotazione appositamente creato. Tale fondo prevede un finanziamento agevolato fino al 100% del programma, erogato in un'unica soluzione da una banca convenzionata con la finanziaria regionale, in parte con fondi regionali e in parte con fondi bancari.

Ulteriore elemento di novità dell'ultimo bando 2009, è l'individuazione delle piccole imprese turistiche, così come previste dalle normative europee, quali unità beneficiarie e l'inserimento delle dimore storiche tra gli ambiti prioritari per favorirne la valorizzazione e la riconversione in strutture ricettive di *charme*.

Dall'analisi dell'evoluzione dei dati sull'offerta turistica regionale, emerge come l'incremento registrato degli ultimi anni sia avvenuto prevalentemente in un'ottica di riqualificazione, con una sensibile diminuzione degli alberghi 1-2 stelle a vantaggio di un incremento degli alberghi 3-4-5 stelle e delle strutture agrituristiche ed extra-alberghiere.

5.2.2 La Legge Regionale n. 4 del 2000 e s.m.i.

La legge L.R. n. 4/2000 e s.m.i., “Interventi regionali per lo sviluppo, la rivitalizzazione e il miglioramento qualitativo dei territori turistici, a favore di Comuni e loro consorzi, Comunità montane, Province ed enti no-profit”, definisce le finalità all’articolo 1:

- 1. La Regione Piemonte in conformità al principio del turismo sostenibile promuove lo sviluppo dei territori a vocazione turistica, la rivitalizzazione dei territori turistici in declino, il miglioramento qualitativo dei territori turistici forti.*
- 2. Gli interventi sono attuati a favore di una pianificazione turistica che garantisca la compatibilità tra ambiente, società ed economia locale.*

Le legge si pone come obiettivo il finanziamento di progetti mirati allo sviluppo di strutture e infrastrutture volte alla fruizione di circuiti turistici, percorsi e aree di sosta attrezzate, impianti di risalita, piste e impianti da sci, impianti turistico-ricreativi e strutture turistico-ricettive e per la fruizione di aree lacuali e fluviali.

I finanziamenti, in forma di contributo in conto capitale, prevedono la copertura da parte della Regione delle spese per lo studio di fattibilità e fino al 70% per il programma integrato e per gli interventi.

Con l’approvazione del Piano Triennale 2006-2008 e dei relativi Piani Annuali di attuazione, sono stati privilegiati i progetti mirati alla valorizzazione dei prodotti di rilevanza per il territorio e in particolare:

- il benessere
- l’enogastronomia
- le attività sportive *outdoor*
- l’arte e la cultura
- gli itinerari turistici.

Rispetto alle finalità generali di riferimento, dal piano triennale emerge la volontà di privilegiare il turismo attivo, il turismo familiare e i turismi di nicchia, coerentemente con le caratteristiche dell’offerta regionale, i *trend* di mercato e le nuove modalità di fruizione turistica.

Alcuni esempi di progetti finanziati riguardano la valorizzazione del sistema termale, la sentieristica, la segnaletica e le attrezzature per lo sviluppo di itinerari turistici e per lo sviluppo dell’offerta outdoor (cicloturismo, *mountain bike*, *trekking*, arrampicata) nelle aree montane, collinari e di pianura e sui laghi del Piemonte. Sono inoltre state sostenute iniziative museali per la valorizzazione turistico-culturale delle specificità e delle tradizioni dei territori. La valutazione dei progetti è avvenuta in accordo con le Province.

5.2.3 La Legge Regionale n.34 del 2006 e s.m.i.

A rafforzamento dell’offerta ricettiva nell’ambito del relativo segmento, il Consiglio Regionale ha adottato la L.R. n. 34/2006, “Iniziative a sostegno dello sviluppo del turismo religioso.”

Le finalità della legge sono descritte nell'articolo 1:

La Regione Piemonte riconosce il ruolo fondamentale del turismo religioso e ne incoraggia i flussi, facilita il turismo di ritorno dei piemontesi nel mondo e favorisce la crescita della cultura della solidarietà e della cooperazione internazionale.

L'obiettivo è di incidere sullo sviluppo di un segmento turistico ad alto potenziale, grazie al patrimonio su tutto il territorio regionale, quali i Sacri Monti, Patrimonio Mondiale dell'Umanità Unesco, la "Via Francigena", oltre a realtà minori inserite in contesti naturalistici e paesaggistici di grande pregio.

I beneficiari del bando, promosso attraverso il Piano annuale del 2007, sono stati Enti pubblici, Enti religiosi e no profit, per progetti finalizzati all'incremento del movimento turistico religioso.

Questo è un indicatore di risultato, anche nella prospettiva dell'Ostensione della Sindone del 2010, che ha registrato, in meno di 2 mesi, oltre 2 milioni di accessi.

5.2.4 La Legge Regionale n.2 del 2009 e s.m.i.

In un'ottica di rafforzamento del sistema montano legato ai prodotti turistici della stagione invernale, il Consiglio Regionale ha varato una legge specifica a favore degli impianti di risalita, L.R. n.2/2009, "Norme in materia di sicurezza nella pratica degli sport invernali da discesa e da fondo in attuazione della normativa nazionale vigente ed interventi a sostegno della garanzia delle condizioni di sicurezza sulle aree sciabili, dell'impiantistica di risalita e dell'offerta turistica".

Le finalità sono illustrate nell'articolo 1:

1. *La Regione Piemonte, con la presente legge, nell'ambito dei principi contenuti nella legislazione nazionale vigente in materia di sicurezza nella pratica degli sport invernali da discesa e da fondo, disciplina la gestione e fruizione in sicurezza delle aree sciabili e la sicurezza nella pratica non agonistica degli sport invernali da discesa e da fondo.*
2. *Nell'ambito delle proprie competenze trasferite e delegate, la Regione riconosce e valorizza altresì l'essenziale valenza dei territori montani e di tutte le aree sciabili in termini di coesione sociale, economica, territoriale e di sviluppo del turismo e sostiene le attività connesse alla pratica dello sci ed ogni altra attività sportiva, invernale ed estiva, che utilizzi impianti e tracciati destinati all'attività sciistica.*

La legge e il successivo Programma triennale di sostegno hanno come obiettivo la messa in sicurezza ma soprattutto la volontà di infondere al turista un senso di sicurezza, attraverso la valorizzazione ambientale e socio-economica di tutte le aree sciabili e delle attività connesse alla pratica dello sci.

I beneficiari del sostegno sono imprese, enti pubblici, Enti e associazioni no profit. Le iniziative finanziabili dal bando, che sostiene anche le spese di funzionamento riconducibili alla gestione ordinaria e straordinaria, sono il finanziamento alle seguenti tipologie di intervento:

- interventi relativi alla tutela della salute, alla garanzia e al mantenimento delle condizioni di sicurezza sulle aree sciabili;
- investimenti relativi alla riqualificazione, alla sostenibilità ambientale ed energetica, al potenziamento e alla valorizzazione del patrimonio impiantistico, delle aree sciabili e dell'offerta turistica.

La legge ha inoltre previsto la realizzazione di uno studio finalizzato alla mappatura puntuale delle stazioni e dei comprensori sciistici. E' stata, in particolare, elaborata una classificazione, ai sensi degli artt. 37 e 38 della L.R. n. 2/2009, delle stazioni e dei comprensori.

Nello studio è compresa anche un'analisi dei dati tecnici relativi all'offerta, cioè agli impianti di risalita ed alle piste di discesa comprendente l'esame di alcuni dati relativi alle condizioni di innevamento programmato e alle dotazioni già esistenti per la messa in sicurezza, oltre all'analisi dei rischi in funzione dei dati climatici ed economico-gestionali (fatturato, addetti fissi e stagionali, biglietti venduti) delle stazioni sciistiche rispetto alle date di costruzione e di scadenza degli impianti.

5.2.5 Il Piano di interventi "Piemonte... Sei a casa"

Accanto agli interventi strutturali ed infrastrutturali, la legge regionale n. 21/06, modificata dalla L.R. n. 12/08, "Interventi volti a migliorare l'accoglienza turistica e per la qualificazione complessiva dell'offerta turistica", con il Piano denominato "Piemonte...Sei a casa", ha sostenuto progetti a favore dello sviluppo della cultura dell'accoglienza con le seguenti finalità:

- offrire al turista un senso di sicurezza e farlo sentire "a casa propria",
- sensibilizzare chi lavora e vive in Piemonte a dimostrarsi accogliente nei confronti dei turisti e dei visitatori.

Nello specifico, gli obiettivi del Piano di interventi 2009/2010 sono:

- migliorare l'accoglienza nei confronti del turista ai fini di favorire un prolungamento della permanenza e la fidelizzazione verso la destinazione;
- rafforzare la capacità competitiva dei componenti dell'offerta turistica, attraverso lo sviluppo di competenze manageriali e commerciali ai fini di una maggiore integrazione del sistema dell'offerta;
- qualificare complessivamente il sistema dell'offerta turistica regionale.

Per le procedure di attuazione delle azioni sono state previste tre tipologie di intervento:

- a titolarità regionale: la Regione è responsabile della predisposizione e attuazione dei progetti per la realizzazione delle azioni di intervento previste, che verranno realizzate attraverso trasferimenti a società *in house providing* quali sono Sviluppo Piemonte Turismo e CEIP;
- a regia regionale;
- a bando: gli interventi sono finanziati secondo i criteri appositamente definiti nel Piano.

Figura 1 – Homepage del sito www.bandierearancioni.it/Piemonte

Regione Piemonte - Bandiere arancioni - Windows Internet Explorer

http://www.bandierearancioni.it/regione/12388/Piemonte

Regione Piemonte - bandiere arancioni

BANDIERE ARANCIONI

Bandiere arancioni
Località eccellenti dell'entroterra

Touring Club Italiano

Cosa cerchi?

Home | L'Iniziativa | Giornata 09, 10, 11 | Eventi | Come partecipare

Iscriviti al sito | Entra e commenta

Le Bandiere arancioni in Piemonte

Scegli località

Eventi

Mercato dei produttori agricoli e degli hobbisti a Candelo
Dal 06 febbraio 2011 al 04 dicembre 2011 Candelo (BI)

Fiera Antiquaria e Bene Valgravena
Dal 01 maggio 2011 al 30 ottobre 2011 Bene Valgravena

Mostra di Edoardo Carballi e Cherasco
Dal 02 luglio 2011 al 28 agosto 2011 Cherasco

[Altri eventi](#)

Approfondimenti

Escursioni ed alta quota ad Alagna Vallesia
Benvenuti nel Parco Naturale più alto d'Europa

Cultura, escursioni e prodotti tipici ad Avigliana
Acqua ma non solo

Barolo con lentezza
Sapori e colori tra le viti di Barolo

[Altri approfondimenti](#)

- Alagna Vallesia (VC)
- Avigliana (TO)
- Barolo (CN)
- Bene Valgravena (CN)
- Bergolo (CN)
- Candelo (BI)
- Cannero Riviera (VB)
- Cherasco (CH)
- Cocconato (AT)
- Fonestrolle (TO)
- Grinzane Cavour (CN)
- La Morra (CH)
- Mascagnaga (VB)
- Malesco (VB)
- Mergolito (VB)
- Montone d'Alba (CN)
- Naves (CN)
- Orta San Giulio (NO)
- Santa Maria Maggiore (VB)
- Vareallo (VC)

Gli assi di intervento finanziati sono:

1. Attività di studio e ricerca
2. Attività di miglioramento dell'accoglienza turistica
3. Attività di rafforzamento della capacità commerciale e competitiva delle imprese turistiche.

Figura 2 – Homepage del sito www.borghisostenibili.it



I beneficiari dei fondi sono le società a partecipazione regionale, Unioncamere Piemonte, le CCIAA del Piemonte, ISNART (Istituto Nazionale Ricerche Turistiche), le Fondazioni, le Università piemontesi e loro articolazioni (dipartimenti, incubatori), gli Istituti di ricerca ed ogni altro organismo ed istituzione che svolga attività simile, Associazioni di categoria, gli Enti e le Associazioni senza scopo di lucro, le ATL, le Società a partecipazione pubblica, i Parchi tecnologici, le Fondazioni, il C.S.I., il Touring Club Italiano, i Consorzi pubblici, i *Convention Bureau*.

Tra i progetti più significativi finanziati emergono:

- le “Bandiere Arancioni”, il marchio di qualità del Touring Club Italiano che ha coinvolto un buon numero di comunità locali ai fini del perseguimento di standard di qualità turistico-ambientali (v. figura 1);
- i borghi sostenibili, in collaborazione con l’*Environment Park*, che ha sostenuto i comuni membri delle Associazioni “Borghi autentici d’Italia” e i “Borghi più belli d’Italia”, ai fini dell’adeguamento della loro offerta in un’ottica di sostenibilità ambientale (v. figura 2);
- la promozione del marchio europeo *Ecolabel* rivolto alle strutture ricettive, ai fini dell’adozione di pratiche di alto standard di tutela ambientale;
- il protocollo d’intesa con Unioncamere del Disciplinary nazionale del “Marchio Q - Ospitalità italiana”, sviluppato per la certificazione delle strutture turistiche.

Da segnalare quale progetto innovativo, l’iniziativa a titolarità regionale volta alla costruzione di un sistema turistico accessibile a tutti, in termini di informazione, accessibilità, accoglienza turistica.

In un’ottica di costruzione di reti di relazioni, è stato costituito il tavolo di coordinamento sulle politiche di turismo accessibile, che ha coinvolto oltre alla Regione, i rappresentanti delle Province, delle ATL, delle Associazioni di albergatori e delle Associazioni delle persone con disabilità.

Il tavolo si è posto i seguenti obiettivi:

- proporre attività e progetti per lo sviluppo del turismo accessibile
- monitorare attività e progetti di accessibilità
- sviluppare un sistema integrato
- sviluppare la promozione e la commercializzazione del turismo per tutti.

Tra le iniziative promosse, lo sportello gratuito di consulenza per albergatori in materia di accessibilità e barriere architettoniche e i programmi di sensibilizzazione, attraverso momenti di divulgazione e strumenti di formazione rivolti agli operatori.

Il progetto a maggiore impatto in termini di visibilità verso l’esterno, *Turismabile*, si è indirizzato verso attività di promozione turistica e in particolare alla realizzazione di 25 itinerari turistici accessibili, valorizzati attraverso attività di marketing integrato del territorio (v. figura 3).

Figura 3 –Homepage del sito www.turismabile.it



5.3 Iniziative a bando di animazione e di promozione turistica del territorio

Nell'ambito della legge regionale n. 75/96 e s.m.i., "Organizzazione dell'attività di promozione, accoglienza e informazione turistica in Piemonte", gli artt. 16 e 17 sostengono iniziative e di attività di promozione e commercializzazione del prodotto turistico.

Le finalità generali sono:

- l'animazione del territorio attraverso le sue eccellenze, specificità, tradizioni;
- la promozione del territorio attraverso la valorizzazione delle eccellenze, specificità, tradizioni;
- il rafforzamento del sistema degli operatori turistici.

5.3.1 La Legge Regionale n. 75 del 1996, art. 16

L'articolo 16 della LR 75/96, "Contributi per attività di pubblicità e propaganda turistica", definisce al comma 1, i beneficiari e le iniziative finanziabili, cioè l'attribuzione di:

contributi a cooperative, consorzi e società consortili di imprenditori turistici per la realizzazione di manifestazioni e iniziative finalizzate a pubblicizzare o propagandare le risorse turistiche e a determinare flussi turistici verso specifiche località o verso il Piemonte in generale.

Il comma 2 definisce le modalità di attribuzione dei contributi:

I contributi possono essere concessi sia per manifestazioni e iniziative realizzate in specifiche località del Piemonte che per la loro rilevanza o per la loro natura rivestono una funzione promozionale nei confronti della domanda turistica potenziale italiana ed estera, sia per quelle realizzate al di fuori della località che si intende promuovere, nei limiti di competenza dei soggetti proponenti.

L'animazione del territorio, sotto forma di evento o iniziativa di valorizzazione delle realtà locali, siano esse culturali, artistiche, enogastronomiche, storiche, folcloristiche, contribuisce allo sviluppo turistico del territorio perché coinvolge e sensibilizza, da un lato, il sistema locale, a partire dai cittadini, in una prospettiva di accoglienza di visitatori dall'esterno. Dall'altro, rappresenta un patrimonio condiviso che trova così momenti di visibilità verso il pubblico, a seconda della portata della manifestazione, contribuendo ad animare il territorio coinvolto, a rafforzarne l'identità e a migliorare l'esperienza del turista, alla ricerca di autenticità. A seconda della dimensione e della portata dell'evento è possibile definire gli obiettivi di ricadute di turismo di prossimità oppure di turismo nazionale e internazionale.

E' in questa prospettiva che si sono sostenute le iniziative promosse dall'art. 16, quali fiere locali, nazionali e internazionali, eventi culturali, rievocazioni storiche. E' importante sottolineare che ai beneficiari è richiesto l'utilizzo di

linee guida per il rispetto di un'immagine coordinata regionale, ai fini della riconoscibilità per il turista e del rafforzamento del *brand* regionale.

5.3.2 La Legge Regionale n. 75 del 1996, art. 17

L'art. 17, "Contributi per la commercializzazione del prodotto turistico", prevede, al comma 1, la concessione di:

contributi per la realizzazione di programmi promozionali finalizzati alla commercializzazione del prodotto turistico piemontese, ovvero dei servizi prodotti in Piemonte dalle imprese turistiche e da coloro che esercitano attività turistiche organizzati per la vendita, compresa l'acquisizione e la messa in opera di impianti tecnologici atti a favorire maggiori e più adeguate condizioni di contatto fra domanda e offerta". Il comma 2 definisce i beneficiari:

I contributi possono essere concessi:

a) a cooperative, consorzi e società consortili di imprenditori turistici, dotati di un'adeguata struttura organizzativa e tecnica, a condizione che abbiano almeno dieci soci e dispongano di almeno mille posti letto in strutture ricettive del Piemonte;

b) a consorzi di secondo grado, composti da almeno cinque organismi associativi costituiti nelle forme di cui alla lettera a), dotati di un'adeguata struttura organizzativa e tecnica, a condizione che abbiano complessivamente almeno dieci soci e dispongano di almeno mille posti letto in strutture ricettive del Piemonte;

c) ad Agenzie di viaggio e turismo consorziate o associate per l'attivazione dei programmi di cui al comma 1 che comportino la commercializzazione di almeno mille posti letto in strutture ricettive del Piemonte.

La principale finalità dell'articolo sopra illustrato è di sostenere l'attività di promozione e di commercializzazione degli operatori turistici del Piemonte, in un'ottica di incentivazione e di sviluppo di aggregazioni sotto forma di consorzi, cooperative, o associazioni con un minimo di 1.000 posti letto. E' da sottolineare che le iniziative promosse dagli operatori integrano e rafforzano la promozione a regia regionale e si realizzano frequentemente in diretto coordinamento con la Regione.

5.4 Conclusioni

In conclusione, è da segnalare l'istituzione di un apposito capitolo del bilancio regionale dedicato ai "Progetti strategici", volto al coinvolgimento delle Province e delle ATL per la predisposizione di progetti innovativi che possano contribuire allo sviluppo di prodotti turistici prioritari e al rafforzamento della rete di accoglienza turistica regionale, in coordinamento e coerentemente alle iniziative promosse centralmente dalla Regione.

Con lo stesso capitolo di spesa si è inteso promuovere progetti a regia regionale di carattere innovativo, in attuazione di alcune linee d'azione richia-

mate dal Piano Strategico Regionale, quale ad esempio il progetto di *Visitor Management* per l'area del Lago d'Orta, la Venaria Reale e l'area delle Montagne Olimpiche. I progetti realizzati vanno anche visti in relazione con l'azione delle altre direzioni regionali quali sono quelle della cultura, della programmazione urbanistica, ecc.

L'insieme dei progetti finanziati dalle iniziative a bando previste dal quadro legislativo regionale, sintetizzati nella tabella 1, è connotato da un richiamo prioritario agli obiettivi del Piano Strategico Regionale per il Turismo, grazie all'indirizzo che hanno assunto i provvedimenti attuativi approvati, e dal perseguimento dell'integrazione e del coordinamento con i progetti a regia regionale richiamati nel capitolo 3. Come mostra la tabella, l'insieme delle leggi e dei relativi piani e programmi di intervento ha fornito una risposta ampia e articolata alle esigenze delle diverse fasi di sviluppo turistico dei territori. Determinante sarà il perseguimento dell'approccio integrato e l'ottica di sistema che ha in questi anni consentito il rafforzamento del sistema turistico e la coerenza della comunicazione regionale verso l'esterno.

Tabella 1 – Sintesi delle iniziative di offerta e promozione turistica a bando

Legge	Interventi a favore dello sviluppo e del potenziamento dell'offerta turistica e della qualità dell'accoglienza	Interventi a favore dell'animazione e della promozione turistica del territorio
L.R. 4/2000 L.R. 75/1996	Allestimento itinerari e circuiti turistici	Promozione itinerari e circuiti turistici
L.R. 4/2000	Accessibilità ai beni e servizi	
L.R. 2/2009	Sicurezza impianti di risalita	
L.R. 4/2000	Riqualficazione e adeguamento strutture di servizio e paracicette	
L.R. 18/1999 L.R. 4/2000	Potenziamento/Miglioramento qualità strutture ricettive	
L.R. 4/2000 -Piemonte... Sei a casa	Informazione e accoglienza turistica	
L.R. 75/1996		Attività di animazione e di sostegno al turismo di prossimità
Piemonte... Sei a casa	Certificazione e marchi di qualità	
L.R. 75/1996		Sostegno e valorizzazione specifici segmenti di prodotto
L.R. 34/2006	Turismo devozionale: sostegno all'offerta	Turismo devozionale: promozione

Bibliografia e Sitografia

Levi Sacerdotti S., *Visitor Management, Turismo, Territorio, Innovazione*, Celid, Torino, 2011

<http://www.regione.piemonte.it/turismo/>

<http://www.bandierearancioni.it>

<http://www.borghisostenibili.it>

<http://www.ecolabel.it>

<http://www.turismabile.it>

<http://www.10q.it>

<http://www.isnart.it>