



Interreg
ALCOTRA
ExplorLab



UNION EUROPÉENNE
UNIONE EUROPEA



GRAIES Lab

Fonds européen de développement régional
Fondo europeo di sviluppo regionale

MANUALE PER L'AVVIO DI UN SISTEMA DI MONITORAGGIO TURISTICO LOCALE



GAL Valli del Canavese

**PITER GRAIES Lab - Progetto n. 4170 "ExplorLab" -
WP 4.2 "Creazione del sistema di monitoraggio turistico locale"**

A cura di Elena Micheletti, con la collaborazione di
Veronica Bazzano, per **Corintea Soc. Coop.**

Febbraio 2020

Riproduzione autorizzata con citazione della fonte:

*"Manuale per l'avvio di un sistema di monitoraggio turistico locale –
realizzato dal GAL Valli del Canavese (TO), nell'ambito del progetto
ExplorLab, Interreg-Alcotra 2014-2020 PITER GRAIES Lab".*

Questo manuale è stato sviluppato dal GAL Valli del Canavese, capofila del progetto **ExplorLab**, uno dei quattro progetti singoli che compongono il **PITER GRAIES Lab**, nell'ambito del **Programma europeo di cooperazione transfrontaliera ALCOTRA**.

Il **PITER GRAIES Lab (Piano Territoriale Generazioni Rurali Attive, Innovanti e Solidali Lab)** coinvolge alcuni territori della Savoia, della Città Metropolitana di Torino (tra cui quello del GAL Valli del Canavese e del GAL Valli di Lanzo Ceronda e Casternone) e della Valle d'Aosta, ponendosi come obiettivo strategico quello di **rendere attrattivi i territori** e, in particolare, le aree rurali e montane.

L'obiettivo generale del progetto ExplorLab è, nello specifico, **migliorare la qualità del sistema turistico**, valorizzando, implementando e innovando la realtà esistente.

L'attività di **Definizione del modello transfrontaliero di gestione del sistema di monitoraggio turistico locale** si concentra sulla governance del fenomeno turistico e, in particolare, sulla definizione di strumenti innovativi per monitorarlo e comprenderlo, osservandone cambiamenti ed esigenze. L'idea è che la dimensione turistica possa contribuire ad uno sviluppo locale sostenibile solo se oggetto di governance e politiche integrate efficaci. Per governare una dinamica è, però, necessario conoscerla, osservandola in maniera puntuale. Solo la disponibilità di dati affidabili può consentire alle comunità locali di adottare decisioni basate su elementi oggettivi e non su sensazioni o su un confronto di opinioni.

Già negli anni '90 in varie aree del mondo sono state avviate iniziative locali, più o meno strutturate, di monitoraggio turistico,

per superare la tradizionale organizzazione delle statistiche di settore, riferite essenzialmente alla scala nazionale e regionale. Negli ultimi anni gli approcci teorici e le esperienze si sono moltiplicati, rendendo disponibile una documentazione molto ricca, anche se spesso in lingua inglese. All'interno di questo contesto, stimolante ma non ancora consolidato, questo **manuale**:

- schematizza un possibile percorso, che parte dal coinvolgimento degli stakeholder, per poi definire bisogni, obiettivi, indicatori e strumenti di rilevazione;
- fornisce alcuni spunti su come integrare stabilmente il monitoraggio tra le attività di governo e gestione del turismo sul territorio;
- propone l'utilizzo del Business Model Canvas come strumento che può agevolare la riflessione comune degli attori locali in fase di avvio del sistema;
- fornisce spunti per ulteriori approfondimenti, attraverso la bibliografia e i continui rimandi ad esperienze realizzate con finalità, approcci e strumenti diversi in vari contesti europei, con particolare attenzione ai territori partner e alle aree limitrofe.

L'augurio è che questo lavoro possa rappresentare una guida efficace per i territori rurali e montani, partner di ExplorLab, ma non solo, che volessero confrontarsi con questa nuova sfida, avviando o ampliando una propria sperimentazione.

Il Presidente del GAL Valli del Canavese

Luca Bringhen

Sommario

CAPITOLO 1: GLI STAKEHOLDER	7
Chi può promuovere l'avvio di un sistema di monitoraggio turistico?	8
Come identificare gli stakeholder da coinvolgere?	8
Come organizzare il coinvolgimento?	9
CAPITOLO 2: ANALISI DEI BISOGNI E DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI	11
Un passo preliminare: definire i confini dell'area da monitorare	12
L'analisi dei bisogni	13
Il territorio si è già dotato di una pianificazione strategica per il settore turistico?	13
In quale fase del "ciclo di vita" si trova il settore turistico locale?	15
Definizione degli obiettivi del sistema di monitoraggio	17
Qual è la disponibilità di risorse umane ed economiche?	17
Chi utilizzerà le informazioni raccolte?	18
Il territorio è disponibile ad assumere un impegno a medio-lungo termine?	18
CAPITOLO 3: LA SCELTA DEGLI INDICATORI	19
Gli indicatori	20
Cos'è un indicatore?	20
Come può essere utilizzato un indicatore?	21
Tipologie di indicatori	22
<i>Quantitativi e non solo</i>	22
<i>Oggetto dell'indicatore</i>	22
Quali caratteristiche deve possedere un indicatore?	24
Come si costruisce un sistema di indicatori?	26

Fase 1 - Identificazione di tutti i possibili indicatori.....	26
Fase 2 - Selezione degli indicatori.....	29
<i>Quanti indicatori selezionare?</i>	31
Fase 3 - Definizione delle procedure operative	32
Eventuale revisione degli indicatori	33
Per concludere.....	33
CAPITOLO 4: METODOLOGIE E STRUMENTI PER LA RACCOLTA DEI DATI	37
Come utilizzare le informazioni già disponibili?	38
<i>Dati sull'offerta turistica</i>	38
<i>Dati sulla domanda turistica</i>	40
<i>Altre possibili fonti</i>	41
Gli strumenti per la raccolta di nuove informazioni	43
Se la principale esigenza è... QUANTIFICARE I FLUSSI.....	43
Conteggio manuale	43
Contatori automatici	44
<i>Contatori piroelettrici</i>	46
<i>Contatori a pressione</i>	48
<i>Sensori a induzione elettromagnetica</i>	49
<i>Soluzioni temporanee</i>	50
Utilizzo di videocamere	51
Tecniche di fotointerpretazione	52
Se la principale esigenza è... CAPIRE COME SI MUOVONO I VISITATORI SUL TERRITORIO	53
Modello San Gallo per il Destination Management (SGDM).....	53

Raccolta di dati attraverso strumenti GPS.....	53
Analisi dei dati generati dai dispositivi elettronici dei visitatori	54
<i>Analisi delle celle telefoniche</i>	54
<i>Analisi delle connessioni WiFi</i>	56
Analisi dei portali per la condivisione di tracce GPS.....	57
Raccolta di informazioni attraverso la gestione di una Tourist Card	58
Se la principale esigenza è... CONOSCERE MEGLIO I VISITATORI PRESENTI SUL TERRITORIO	59
Somministrazione di questionari.....	59
Interviste individuali in profondità.....	61
Focus Group	61
Monitoraggio dei contenuti online / Sentiment Analysis	62
Proximity marketing.....	63
Analisi dei dati generati dagli strumenti di pagamento elettronici	65
Ma qual è la soluzione migliore?	66
CAPITOLO 5: E DOPO LA SPERIMENTAZIONE?	69
CAPITOLO 6: UNO STRUMENTO PER AVVIARE IL PERCORSO: IL BUSINESS MODEL CANVAS	75
Caso: APIDAE (Cap. 4).....	78
Caso: Tourismusbarometer (Cap. 4).....	79
Caso: Utilizzo di contatori automatici sui sentieri (Cap. 4).....	80
Caso: Massiccio dell'Estérel (Cap. 4).....	81
Caso: Val Thorens (Cap. 5).....	82
Caso: Osservatorio del Turismo Sostenibile dell'Alto Adige (Cap. 5)	83

CAPITOLO 1: GLI STAKEHOLDER

Chi può promuovere l'avvio di un sistema di monitoraggio turistico?

Le numerose esperienze di monitoraggio già realizzate in varie parti del mondo evidenziano che, nella maggior parte dei casi, il ruolo di **promotore** è svolto da amministrazioni pubbliche o dalle organizzazioni locali a cui sono affidate la gestione e la promozione del turismo. In alcuni casi i percorsi sono stati avviati da consorzi di operatori turistici, agenzie di sviluppo o soggetti accademici. In ogni caso è importante che il promotore sia un soggetto autorevole nel contesto locale e fortemente motivato.

Per costruire e mantenere attivo nel tempo un sistema di monitoraggio, il promotore necessita del **contributo e del supporto** di tutti gli attori locali toccati in qualche modo dal fenomeno turistico, spesso indicati con il termine **"stakeholder"** (dall'inglese "avere un interesse" o "detenere un diritto" nei confronti di qualcosa). Questa espressione identifica quegli "individui, gruppi e organizzazioni che possono influenzare oppure essere influenzati dal raggiungimento degli obiettivi di una specifica organizzazione" [1] o di un progetto, e, quindi, in questo caso, dall'avvio del sistema di monitoraggio. Indagheremo più in dettaglio nei capitoli seguenti quale possa essere il loro contributo.

Come identificare gli stakeholder da coinvolgere?

Per identificare efficacemente gli stakeholder da coinvolgere, il soggetto promotore deve **conoscere approfonditamente** il territorio e poter contare su buone **relazioni**. Una volta coinvolti i primi soggetti, questi potranno facilitare l'individuazione e

l'adesione di altri attori locali, che potrebbero essere identificati all'interno delle seguenti categorie:

- amministrazioni pubbliche competenti per il turismo, la pianificazione territoriale e lo sviluppo rurale/urbano, la gestione forestale e delle aree protette, i trasporti, la sicurezza e la gestione dei rifiuti;
- organizzazioni di sviluppo e promozione turistica di livello locale e regionale;
- associazioni alberghiere o di altri operatori economici locali;
- amministrazioni e/o aziende competenti per la distribuzione dell'acqua e dell'energia;
- autorità aeroportuali e altri operatori del settore trasporti;
- Camere di Commercio;
- organizzazioni no profit attive nel settore ambientale, culturale, sociale e sportivo;
- associazioni e/o sindacati dei lavoratori nel turismo;
- istituti universitari e/o altri enti di formazione.

Per ottenere una mappa completa degli stakeholder del proprio territorio, che non trascuri alcune categorie, è possibile aiutarsi con la seguente classificazione [2], basata sulla valutazione di due aspetti:

- la capacità di **influire** (formalmente o no, attualmente o in futuro) sullo sviluppo e sull'adozione del sistema di monitoraggio;
- il grado di **interesse** rispetto ai risultati del monitoraggio.

Come illustrato dalla tabella seguente [3], incrociando questi due aspetti si individuano quattro categorie di stakeholder, più o meno rilevanti.

Possibile classificazione degli stakeholder

		INFLUENZA	
		BASSA	ALTA
INTERESSE	BASSO	Stakeholder trascurabile	Stakeholder appetibile : è opportuno coinvolgerlo perché può esercitare un'influenza su altri soggetti rilevanti
	ALTO	Stakeholder debole : è doveroso coinvolgerlo perché non ha i mezzi per rappresentare con forza i propri interessi	Stakeholder chiave : è necessario coinvolgerlo in quanto ha forte capacità di incidere sulle decisioni

Come organizzare il coinvolgimento?

I vari modelli teorici che sono stati proposti per orientare l'avvio di iniziative locali di monitoraggio turistico (cfr. capitolo "Indicatori") suggeriscono modalità essenzialmente analoghe per il coinvolgimento degli stakeholder.

L'attività dovrebbe prendere avvio con una fase di **sensibilizzazione**, con l'obiettivo di informare quanti più stakeholder possibili dell'iniziativa e dei benefici che potranno derivarne per il sistema turistico locale. Ciò consentirà di stimolare una partecipazione più attiva e di ricevere maggiore collaborazione nella fase di raccolta dei dati.

Il **Sistema europeo di indicatori per il turismo – ETIS** [4] (cfr. capitolo "Indicatori") è stato proposto nel 2013 dalla Commissione Europea ed è stato testato da più di 100 destinazioni, che hanno fornito un feedback approfondito sulla propria esperienza. Per quanto riguarda la sensibilizzazione degli stakeholder, i partecipanti hanno sottolineato, in particolare:

- l'importanza di ottenere il sostegno politico locale
- le potenzialità dei social media che, oltre a essere economici e a garantire una comunicazione semplice e rapida, presentano l'ulteriore vantaggio di incoraggiare la discussione tra gli attori locali.

Il passo successivo è la creazione di un **gruppo di lavoro** che avrà un duplice ruolo:

- definire l'**organizzazione del sistema** di monitoraggio (obiettivi, modalità di raccolta ed elaborazione dei dati, utilizzo delle informazioni ottenute);
- contribuire operativamente alla **raccolta dei dati**, direttamente e/o facilitando il contatto con ulteriori soggetti in possesso di informazioni utili.

Il gruppo ideale dovrebbe includere un insieme eterogeneo di stakeholder, ma non essere così ampio da rendere difficile la decisione (indicativamente **15-20 persone**, meno in contesti di dimensioni e complessità limitate). Il gruppo dovrà rappresentare il settore turistico e tutti i **settori** in qualche modo toccati dal fenomeno, facendo in modo, se possibile, che nessun ambito risulti privo di rappresentanza.

Se sul territorio è già attivo un qualche organismo consultivo con scopi di pianificazione turistica, la soluzione più opportuna è probabilmente quella di **integrare i due processi**, eventualmente promuovendo il coinvolgendo di ulteriori membri. In assenza di un riferimento già operativo, la scelta più efficace può essere quella di partire da un **piccolo gruppo** di attori chiave, puntando ad ampliare la partecipazione nel corso del tempo [4].

Il gruppo sarà **coordinato** dal promotore locale, che organizzerà i momenti di incontro, predisporrà i materiali per la discussione e la restituzione dei risultati. Ogni singola realtà dovrà valutare come **strutturare** al meglio il percorso, in base:

- agli obiettivi più o meno ambiziosi;
- alla maggiore o minore disponibilità degli stakeholder;

- a eventuali scadenze, legate ad esempio, alla necessità di aggiornare la pianificazione turistica locale o alla volontà di partecipare a progetti su scala più ampia;
- a considerazioni pratiche, quali l'estensione dell'area (che può rendere impegnativo raggiungere la sede degli eventuali incontri) o il numero di soggetti da coordinare.

Sicuramente, per favorire un maggiore coinvolgimento, è opportuno che gli stessi stakeholder siano coinvolti nella definizione del percorso, almeno nelle fasi finali.

I capitoli successivi presenteranno in maggiore dettaglio alcuni percorsi di coinvolgimento e gli strumenti utilizzati. In questa fase è utile ricordare che gli **incontri plenari**, probabilmente la soluzione più diffusa nella pratica, non rappresentano l'unica opzione. Tra i possibili strumenti troviamo anche, ad esempio [2]:

- la richiesta agli stakeholder di contributi scritti;
- la raccolta di indicazioni tramite questionari;
- il ricorso a meccanismi di confronto online, attraverso piattaforme dedicate o, soprattutto nelle fasi in cui l'obiettivo è ampliare il numero di soggetti coinvolti, attraverso i social;
- l'affidare a singoli stakeholder l'approfondimento di specifici aspetti;
- l'organizzazione di cicli di incontri individuali, tra il promotore e singoli/piccoli gruppi omogenei di attori locali;
- l'organizzazione di focus group o di incontri pubblici.

CAPITOLO 2: ANALISI DEI BISOGNI E DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Un passo preliminare: definire i confini dell'area da monitorare

Il primo tema su cui gli stakeholders dovranno confrontarsi è la **delimitazione dell'area** che sarà oggetto del monitoraggio. Potrebbe sembrare un tema banale, in realtà nella pratica spesso rappresenta una sfida [5].

Un primo riferimento sono naturalmente i **confini geografici e amministrativi**. Seguirli, dove possibile, è utile per facilitare la successiva raccolta dei dati e la collaborazione con le amministrazioni pubbliche competenti. Questa scelta potrebbe, però, non essere ottimale nei casi in cui, ad esempio:

- i confini amministrativi non corrispondono all'ambito di azione dell'**organizzazione che gestisce e promuove l'offerta turistica**, se presente. In questo caso, per valutare l'efficacia delle politiche turistiche, sarebbe probabilmente più opportuno fare riferimento a questa seconda delimitazione;
- più attrattori che formano un **sistema** percepito dai turisti come **unico** si trovano all'interno di unità amministrative diverse;
- i **servizi** utilizzati dai turisti si trovano in aree diverse da quelle che ospitano i principali attrattori. Ad esempio: molti Parchi naturali dispongono di una ricettività limitata al proprio interno, gran parte dei visitatori soggiornano, quindi, nelle aree limitrofe;
- alcuni degli **impatti negativi** si generano in aree esterne a quella in cui si trovano gli attrattori. Ad esempio: eventi di

grande richiamo possono creare rilevanti problemi di congestione nelle aree di accesso.

Nella pratica, la selezione dei confini è di solito un compromesso tra varie considerazioni, tra cui anche la **disponibilità dei singoli stakeholder** e, in particolare, delle amministrazioni locali, a supportare il processo.

A seconda delle caratteristiche del territorio, in questa fase potrebbe anche essere utile valutare se:

- suddividere l'area complessiva in **sotto-ambiti** con caratteristiche distinte, da analizzare separatamente. Ad esempio: è probabile che la domanda e l'offerta turistica presentino notevoli differenze nell'area montana e nell'area di pianura di uno stesso territorio;
- dedicare un maggiore approfondimento ad **alcune aree** con caratteristiche particolari (es. presenza di specie animali o vegetali protette) o in cui la presenza turistica è particolarmente concentrata (ad esempio, in un contesto montano estivo: pianori facilmente raggiungibili in automobile, che attirano grandi flussi di visitatori giornalieri).

Le caratteristiche di queste aree non sarebbero, infatti, rappresentate adeguatamente dai **valori medi** calcolati con riferimento all'intero territorio.

L'analisi dei bisogni

Anche se i possibili modelli di riferimento sono numerosi, non esiste un **sistema di monitoraggio tipo** applicabile ai diversi contesti senza adattamenti.

Per individuare l'approccio più appropriato è essenziale chiedersi quali siano le **informazioni di cui il territorio necessita** per gestire efficacemente il fenomeno turistico e quali debbano essere, quindi, gli **obiettivi** del sistema. Come vedremo a seguire, la riflessione può essere guidata da alcune domande chiave.

Il territorio si è già dotato di una pianificazione strategica per il settore turistico?

L'esigenza di monitorare il fenomeno turistico spesso nasce in territori che si sono già **dotati di una strategia turistica**. In questo caso la definizione dei bisogni sarà molto semplificata. Gli attori locali avranno già analizzato il territorio, definito necessità ed obiettivi e individuato una serie di azioni attraverso cui raggiungerli.

In contesti di questo tipo, un sistema di monitoraggio deve, soprattutto, fornire gli strumenti per:

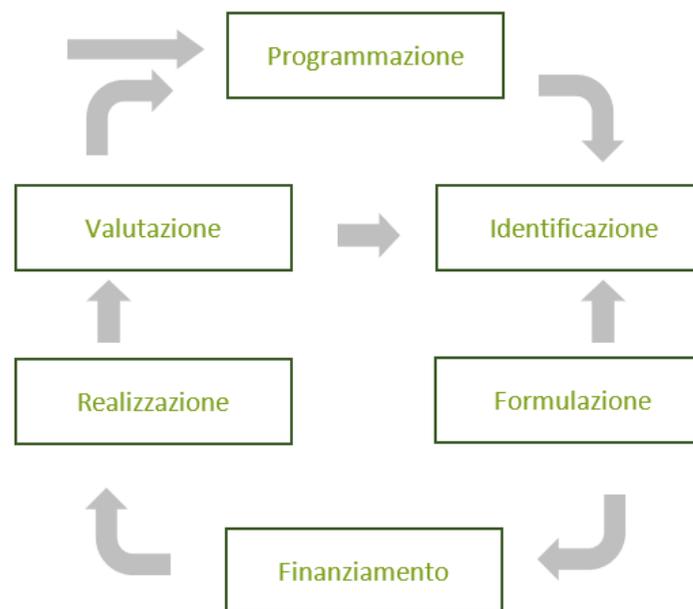
- verificare come le **azioni** previste vengano attuate;
- valutare l'**efficacia della strategia** e la sua capacità di raggiungere gli obiettivi che erano stati fissati.

Le informazioni raccolte grazie al monitoraggio rappresenteranno una base per **correggere e riorientare gli sforzi**, o rafforzarli in caso di riscontri positivi. Se i dati raccolti dovessero evidenziare risultati

insoddisfacenti, gli stakeholder potrebbero ripensare le azioni previste o, addirittura, riconsiderare la strategia nel complesso.

Questo modo di procedere è alla base della metodologia del **Project Cycle Management** [6], promossa dall'Unione Europea per la gestione dei progetti che questa supporta finanziariamente. Questo approccio circolare prevede, appunto, che il monitoraggio e la valutazione siano momenti fondamentali nella gestione di qualunque iniziativa, perché solo su questa base è possibile riorientare tempestivamente programmi e azioni in caso di necessità.

Il ciclo di vita del progetto nel Project Cycle Management.



Un esempio: i Gruppi di Azione Locale piemontesi “Valli di Lanzo, Ceronda e Casternone” e “Valli del Canavese” hanno riservato un ruolo rilevante all’interno dei propri Piani di Sviluppo alla creazione e promozione di un’**offerta di “turismo per tutti”** [7,8].

Un eventuale sistema di monitoraggio avviato in questi territori non potrebbe non seguire lo **sviluppo di queste iniziative**, in termini di coinvolgimento delle amministrazioni e degli operatori turistici locali e di impatto sull’economia dell’area. Sarebbe, quindi, necessario attribuire un **peso rilevante** (inserendo un numero più consistente di indicatori) al tema dell’accessibilità, che potrebbe, invece, avere un ruolo marginale nei sistemi di monitoraggio della maggior parte dei territori montani.

L’esigenza di avviare un sistema di monitoraggio può manifestarsi anche in contesti ancora **privi di una politica turistica** definita. Questo può avvenire, ad esempio, perché il settore stenta a svilupparsi o perché, al contrario, si sta sviluppando rapidamente, ma in modo incontrollato e/o con caratteristiche non desiderate.

In questo secondo caso, l’**impegno** richiesto agli stakeholder sarà sicuramente **maggiore**, ma lo sforzo potrebbe essere ampiamente ricompensato. Come confermato anche dalle destinazioni che hanno testato il sistema ETIS [4], cooperare per raccogliere e valutare informazioni è un potente mezzo per **avviare una gestione più efficace e collaborativa** di un territorio turistico, migliorando rapidamente anche la capacità di definire bisogni e obiettivi.

Operativamente, in questo tipo di contesto la raccolta di dati e informazioni potrebbe essere impostata con l’obiettivo di ricostruire

un **quadro ad ampio raggio della realtà turistica locale**. Per facilitare la condivisione con gli stakeholder, le informazioni raccolte potrebbero essere sintetizzate in un’analisi SWOT (così denominata dai termini inglesi che identificano punti di forza e debolezza, opportunità e minacce).

Questa analisi condivisa potrebbe essere la base per coinvolgere il territorio in un processo di pianificazione o di gestione più sistematico, che poi sarà oggetto di valutazione, avviando con modalità diverse il **ciclo** già visto precedentemente.

Struttura dell’analisi SWOT

		CARATTERE DEL FATTORE	
		POSITIVO	NEGATIVO
ORIGINE DEL FATTORE	INTERNO	Punti di FORZA Caratteristiche del territorio che possono favorire lo sviluppo turistico	Punti di DEBOLEZZA Limiti del territorio che possono ostacolare lo sviluppo turistico
	ESTERNO	OPPORTUNITÀ Possibilità di sviluppo derivanti dalla situazione di contesto, che il territorio potrebbe sfruttare	MINACCE Rischi derivanti dalla situazione di contesto che potrebbero compromettere gli sforzi del territorio

Nella realtà, ovviamente, l'esistenza o meno di una politica turistica già definita può essere una **questione più sfumata**. Ad esempio:

- può esistere una pianificazione, ma essere **datata** (magari elaborata da precedenti amministrazioni) o **poco condivisa** dal territorio;
- è possibile che non sia stata definita una strategia a livello locale, ma che la pianificazione su **scala più ampia** individui comunque delle linee guida piuttosto stringenti

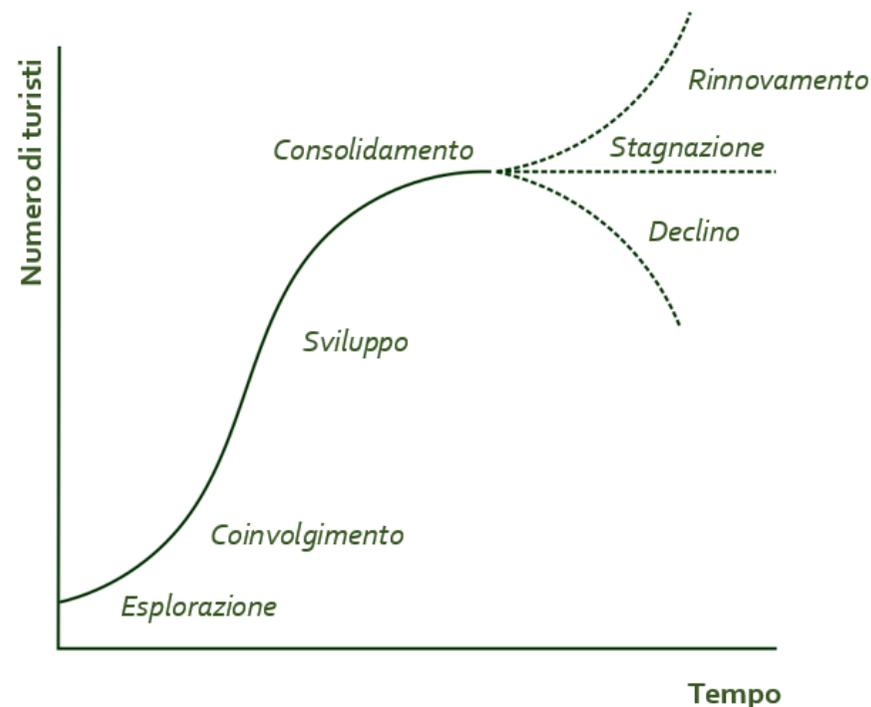
In questo caso la fase di definizione dei bisogni dovrà essere gestita in modo più flessibile. È comunque utile considerare un sistema di monitoraggio turistico come uno **strumento in costante evoluzione**, che può essere attivato anche in presenza di bisogni o obiettivi non perfettamente definiti e poi gradualmente migliorato.

In quale fase del “ciclo di vita” si trova il settore turistico locale?

Per capire quali siano le informazioni di cui il territorio necessita maggiormente, può essere utile riflettere anche sul **grado di sviluppo turistico** che questo ha raggiunto. Un aiuto può venire da uno schema proposto in ambito accademico nel 1980 da R.W. Butler [9], per descrivere la **traiettoria evolutiva** tipica delle località turistiche.

Questa si sviluppa in una serie di **fasi**, in cui cambiano il ruolo del turismo nell'economia del territorio, la tipologia di turisti prevalenti, gli impatti sull'ambiente e sulle comunità locali ed anche i bisogni conoscitivi. La tabella alla pagina seguente riporta le diverse fasi, associando a ciascuna alcuni esempi delle **tematiche** che potrebbe essere più importante approfondire.

Le fasi del ciclo di vita della destinazione turistica (R.W. Butler)



Fase	Quali cambiamenti si verificano?	Quali possono essere gli aspetti prioritari per il monitoraggio?
Esplorazione	La località viene scoperta dai primi visitatori, ma non dispone di attrezzature per l'accoglienza. I primi turisti, che sono piuttosto viaggiatori, hanno numerosi contatti con la popolazione locale.	Stato dell'offerta, motivazioni di visita e grado di soddisfazione dei primi visitatori, come basi per rafforzare l'offerta e la promozione.
Coinvolgimento	La pressione dei primi turisti spinge a investire nello sviluppo dell'offerta. Il turismo inizia a incidere in misura rilevante sulla società e dell'economia locali.	Sviluppo dell'offerta, crescita e cambiamenti nella composizione della domanda. Indicatori di sostenibilità.
Sviluppo	I turisti aumentano fino a superare, almeno in alcuni periodi dell'anno, i residenti. La località entra in un circuito turistico più ampio, spesso arrivano investimenti dall'esterno. In assenza di pianificazione, la crescita delle infrastrutture può essere eccessiva. L'impatto sull'ambiente e sulla comunità locale può compromettere le risorse che avevano inizialmente determinato l'attrattiva turistica.	Analisi dei flussi, con approfondimenti sulle diverse tipologie di visitatori, per promuovere una maggiore presenza dei segmenti più desiderabili. Indicatori di sostenibilità.
Consolidamento	I flussi turistici si stabilizzano e spesso si fidelizzano. Gran parte dell'economia locale è collegata al turismo.	
Stagnazione	Nuove destinazioni, più alla moda o in cui il contesto ambientale e sociale non è stato ancora compromesso, sottraggono visitatori alla località.	Analisi dell'offerta e della domanda per individuare nuovi fattori di attrazione grazie a cui rilanciare il territorio. Monitoraggio dei flussi per identificare precocemente la situazione di declino e valutare l'efficacia delle nuove politiche di sviluppo.
Declino / Rinnovamento	Alla stagnazione possono seguire: un graduale declino dell'economia turistica, che può mantenere talvolta una dimensione locale; se il contesto non è stato irrimediabilmente compromesso, un rinnovamento, grazie alla scoperta o alla creazione di nuovi fattori d'attrazione; una lunga fase di maturità, in cui la destinazione continuerà a sopravvivere turisticamente grazie alla "rendita di posizione" che si è creata, ma il valore del prodotto tenderà a scadere naturalmente.	

Questo modello può essere utile anche per valutare l'opportunità di adottare uno dei sistemi di indicatori già proposti da vari soggetti e organizzazioni autorevoli (cfr. capitolo "Indicatori"), sviluppati essenzialmente per essere applicati dalle **destinazioni turistiche**.

Il già citato sistema ETIS [4], ad esempio, definisce le destinazioni come località o regioni:

- attualmente o potenzialmente interessanti per i turisti;
- che presentano infrastrutture e prodotti creati a fini turistici;
- che vengono promosse come destinazione di viaggio e riconosciute dal mercato come tali;
- dove è possibile misurare la domanda e l'offerta di servizi turistici;
- in cui il processo di gestione dei visitatori coinvolge una serie di attori del settore pubblico e privato e la comunità ospitante.

Una località turistica nella fase di "esplorazione" o "coinvolgimento" potrebbe non avere ancora le caratteristiche di una destinazione turistica. Territori di questo tipo potrebbero beneficiare solo parzialmente di un sistema come ETIS e avere, invece, maggiore necessità di concentrarsi sull'analisi della domanda e dell'offerta e sull'individuazione dei propri punti di forza e debolezza.

Definizione degli obiettivi del sistema di monitoraggio

Definire gli obiettivi del sistema di monitoraggio significa stabilire quali dei **bisogni conoscitivi** del territorio dovranno essere **affrontati prioritariamente** dal nuovo sistema, sulla base di una serie di considerazioni operative. A seguire alcune delle possibili domande guida.

Qual è la disponibilità di risorse umane ed economiche?

Monitorare un fenomeno complesso come quello turistico è un compito impegnativo, che deve fare i conti con la disponibilità di risorse **economiche e competenze** da dedicare alla raccolta, elaborazione, analisi e diffusione dei dati. Alcuni fattori da considerare:

- di quali risorse, competenze e relazioni dispongono il **promotore** del percorso e gli **stakeholder**?
- quali **altri soggetti** potrebbero essere coinvolti e quali risorse potrebbero apportare?
- esiste la possibilità di reperire risorse aggiuntive, ad esempio attraverso la partecipazione a **progetti e iniziative** su scala più ampia?
- esiste la possibilità di **ridurre i costi** utilizzando il più possibile informazioni già raccolte da altri soggetti? (cfr. capitolo "Strumenti").

Le risposte a queste domande permetteranno di decidere in quale misura i bisogni individuati potranno essere affrontati. Le esperienze già esistenti suggeriscono di **avviare il monitoraggio**

anche se gli obiettivi concretamente perseguibili in un primo momento fossero limitati. Una volta avviato il sistema risulterà molto probabilmente più semplice reperire le risorse per ulteriori approfondimenti.

Individuare obiettivi iniziali troppo ambiziosi potrebbe, anzi, risultare **controproducente**: l'avvio di un sistema di monitoraggio richiede un grosso sforzo per definire e rodare le procedure e le modalità di interazione tra gli stakeholders coinvolti. Obiettivi troppo impegnativi potrebbero portare qualche soggetto ad abbandonare l'iniziativa, demotivando il gruppo.

Chi utilizzerà le informazioni raccolte?

Un sistema di monitoraggio turistico è, prima di tutto, uno strumento al servizio dei **decisori locali**, che grazie alla disponibilità di maggiori informazioni potranno orientare più efficacemente lo sviluppo del settore. Nell'individuare gli obiettivi, sarà, quindi utile considerare anche quali siano gli ambiti su cui gli stakeholder locali hanno la possibilità di influire maggiormente.

È utile ricordare che un buon sistema di monitoraggio può anche fornire informazioni utili per la **comunicazione** rivolta ai visitatori ed alla comunità locale. Ad esempio: dati sulla qualità dell'ambiente naturale e sull'accessibilità delle strutture locali potrebbero essere utilizzati all'interno della strategia promozionale, dati sull'occupazione e sulle ricadute economiche potrebbero evidenziare i benefici per la comunità locale. Tra gli obiettivi potrebbero, quindi, essere inseriti alcuni approfondimenti legati in modo specifico a queste finalità.

Il territorio è disponibile ad assumere un impegno a medio-lungo termine?

Un ultimo elemento sicuramente da valutare è anche l'**orizzonte temporale** di riferimento.

Lo scopo di questo manuale è favorire, nei territori interessati, la creazione di un vero e proprio **sistema** di monitoraggio e cioè di uno strumento che permetta di analizzare il fenomeno turistico in un'ottica complessiva e condivisa e di valutarne gli sviluppi nel tempo. Si tratta di un obiettivo ambizioso, che richiede la cooperazione di numerosi attori locali e che non può essere raggiunto in poche settimane o mesi.

In alcuni territori potrebbero, però, non esservi le **condizioni** per un impegno a **medio-lungo termine**. Ad esempio: il supporto politico potrebbe essere insufficiente o gli stakeholder potrebbero manifestare perplessità rispetto a un'iniziativa del tutto inedita per la realtà locale.

In questi casi potrebbe essere utile iniziare a creare interesse attraverso **approfondimenti mirati** su qualche tema di particolare rilievo, magari con il ricorso a soluzioni tecnologiche in grado di garantire una maggiore visibilità sui mezzi di comunicazione. All'interno del capitolo "Strumenti" sono riportati diversi esempi di rilevazioni che potrebbero essere avviate come sperimentazioni a sé stanti, per preparare la strada ad iniziative più complesse e continuative.

CAPITOLO 3: LA SCELTA DEGLI INDICATORI

Nei capitoli precedenti abbiamo visto come un territorio possa avviare la costruzione di un sistema di monitoraggio turistico, individuando gli attori da coinvolgere e definendo priorità e obiettivi.

Scegliere gli indicatori da monitorare, significa decidere concretamente **quali grandezze dovranno essere misurate**, ma anche:

- definire **regole** per la raccolta e l'elaborazione dei dati;
- attribuire **responsabilità** per la produzione degli indicatori ai diversi stakeholder coinvolti nel percorso.

Si tratta di un passaggio impegnativo, ma fondamentale per costruire un sistema che permetta di tenere sotto controllo **nel tempo** l'evoluzione del turismo locale, anche attraverso il **confronto con altri territori**.

Nel corso del capitolo vedremo che le scelte in gioco non sono puramente tecniche: monitorare un fenomeno attraverso un indicatore o un altro, magari apparentemente simile, può mettere in luce aspetti diversi dello stesso tema o favorirne interpretazioni diverse. È quindi importante che gli **attori locali** siano pienamente coinvolti in questa fase e si riconoscano nelle decisioni prese.

Vedremo, infine, che, per garantire la sostenibilità del sistema nel tempo, è essenziale definire **modalità operative** che permettano di ottenere le informazioni necessarie ottimizzando l'impiego delle risorse umane ed economiche.

Gli indicatori

Cos'è un indicatore?

Secondo l'OECD "L'indicatore è un parametro, o un valore derivato da parametri, che fornisce informazioni sullo stato di un fenomeno/ambito/area con un significato che va oltre ciò che è direttamente associato al valore del parametro" [10].

Esistono varie altre definizioni, ma semplificando al massimo: un indicatore è una **misura che descrive in modo sintetico un fenomeno complesso**.

Per valutare l'**importanza** del turismo nell'economia locale o l'**impatto** del turismo sulla comunità locale, un indicatore spesso utilizzato è la **Densità Turistica**, calcolata alternativamente come:

- **Densità Turistica** = Presenze / Superficie (l'indicatore misura i turisti presenti nell'unità di superficie in un determinato momento)
- **Densità Turistica** = Presenze / Popolazione residente (l'indicatore si focalizza sul rapporto tra numero di turisti e di abitanti in un determinato momento)

Per valutare in modo approssimativo, ma immediatamente comprensibile, l'**attrattività e la ricchezza dell'offerta** turistica di un'area, un indicatore frequentemente utilizzato è la:

- **Permanenza media** = Presenze / Arrivi

Dividendo il numero dei pernottamenti nelle strutture ricettive per il numero di persone registrate nelle stesse, questo indicatore consente di stimare la durata media delle visite effettuate e, quindi, la capacità del territorio di trattenere più o meno a lungo i visitatori.

Come può essere utilizzato un indicatore?

Il singolo valore assunto da un indicatore non è, di per sé, in grado di fornire indicazioni molto utili. Quello che rende gli indicatori potenti strumenti di valutazione e di decisione è il **confronto con altre grandezze**, grazie, ad esempio:

- all'analisi di **serie storiche**. Rilevare come il valore di un indicatore cambia nel tempo permette di registrare e comprendere l'evoluzione di un fenomeno;
- al confronto con **valori di riferimento**. Analizzare come il valore dell'indicatore rilevato sul territorio si colloca rispetto ai valori previsti dalla normativa, ai risultati di aree virtuose (benchmark) o agli obiettivi di miglioramento definiti dal territorio stesso permette di monitorare i risultati delle azioni già avviate e di valutare la necessità di intraprenderne di nuove;
- al confronto tra valori rilevati in **ambiti diversi del territorio**. Analizzare come il valore dell'indicatore si modifichi prendendo in considerazione aree diverse del territorio (ma anche diverse tipologie di attività economiche o fasce di popolazione...) permette di individuare bisogni e priorità di intervento.

Gli indicatori possono essere anche aggregati tra loro, per costruire misure più complesse, definite **indici** [11].

L'impatto del turismo sul territorio, anziché attraverso l'indicatore Densità Turistica descritto in precedenza, potrebbe essere valutato attraverso un **Indice di pressione turistica**, calcolato aggregando, tra i tanti possibili, i valori relativi a:

- % di addetti turistici sulla popolazione attiva
- numero di pernottamenti
- numero di escursionisti in entrata
- valore degli investimenti turistici negli ultimi 3 anni

Gli indici sono molto utilizzati, in particolare, nell'ambito della comunicazione rivolta al pubblico non specialistico, perché sono molto efficaci nel trasmettere con semplicità un'idea generale di fenomeni complessi.

In ambito non turistico, un esempio familiare a tutti è quello degli **indici di qualità dell'aria** che riassumono, ad esempio con riferimento ad una scala di colori, le misurazioni relative ad un gran numero di inquinanti diversi.

Il passaggio da un insieme di indicatori ad un indice è, però, sempre un'operazione delicata in quanto vi sono elementi di soggettività sia nella scelta degli indicatori da aggregare, sia nella definizione delle modalità con cui calcolare il valore finale, spesso partendo da indicatori che fanno riferimento a unità di misura diverse.

Tipologie di indicatori

Quantitativi e non solo

Gli indicatori più utilizzati sono di tipo **quantitativo**. Questa è la scelta migliore in tutti i casi in cui il fenomeno da studiare sia associabile con chiarezza a dati fisici o monetari. Ad esempio: spesa media dei turisti, estensione delle piste ciclabili, percentuale di turisti nazionali e stranieri. L'utilizzo di indicatori quantitativi facilita il confronto con i valori di riferimento, anche attraverso elaborazioni matematiche (sommatorie, medie, rapporti...) che possono fornire ulteriori informazioni.

Ad esempio, tra gli indicatori rilevati dagli Osservatori Turistici di Destinazione promossi dalla Regione Toscana a partire dal 2009 nell'ambito del progetto "Toscana Turistica Sostenibile & Competitiva" [12,13] troviamo:

- il **Tasso di occupazione (TO)** medio mensile delle strutture turistiche = n. camere o letti occupati / n. camere o letti presenti ma anche:
- lo **Scarto tra il TO medio dei 3 mesi più attivi e il TO medio dei 3 mesi meno attivi**

Il primo indicatore rappresenta, in primo luogo, una misura della **performance** del settore alberghiero locale. Il secondo, ottenuto attraverso un'elaborazione del precedente, permette di ragionare sul grado di **stagionalità** dell'offerta turistica locale e sull'efficacia delle politiche di destagionalizzazione.

Non tutte le dimensioni del settore turistico si prestano, però, ad essere analizzate attraverso un approccio quantitativo. Quando entra in gioco, ad esempio, il livello di soddisfazione dei turisti può essere utile ricorrere a **indicatori qualitativi**, basati su giudizi soggettivi da esprimere con riferimento ad una classificazione predefinita. La possibilità di manipolare questi dati è più limitata, ma è comunque possibile utilizzare metodi numerici per l'analisi e il confronto.

Ad esempio: ai visitatori potrebbe essere chiesto di esprimere il proprio grado di soddisfazione per lo stato di manutenzione dei sentieri escursionistici con riferimento ai giudizi "**scarso-sufficiente-buono-ottimo**". A seguito di investimenti finalizzati a migliorare questo aspetto dell'offerta, un indicatore potrebbe misurare come si modifichi la **percentuale** di visitatori che ritengono buono o ottimo lo stato di manutenzione.

Alcuni indicatori possono avere semplicemente un carattere **binario**, limitandosi a registrare la risposta a domande di tipo **sì/no** (es: "la destinazione si è dotata di un piano strategico per il settore turistico?", "la destinazione ha adottato politiche per la promozione di prodotti/servizi locali e sostenibili?").

Oggetto dell'indicatore

Nel tempo sono state proposte numerose classificazioni degli indicatori in base al tipo di fenomeno registrato.

Un criterio utile può essere, ad esempio, quello di suddividerli in base all'**utilità** che possono avere per i decisori locali, distinguendo:

- indicatori di **stato**, utili per valutare la **situazione attuale** del settore turistico locale. Ad esempio: numero di arrivi e presenze, tasso di occupazione delle strutture ricettive, grado di soddisfazione dei turisti;
- misure di **impatto ambientale**. Ad esempio: consumo di suolo per la realizzazione di strutture turistiche, quantità di rifiuti generati dai turisti;
- indicatori di **preallarme** (“early warning”), che permettono di identificare precocemente possibili criticità. Ad esempio: calo del numero di turisti che dichiarano di voler effettuare un’ulteriore visita;
- indicatori di **stress del sistema**. Ad esempio: indici di criminalità, episodi di carenza d’acqua;
- misure degli **sforzi di gestione e miglioramento**. Ad esempio: investimenti per la riqualificazione di aree naturali o urbane.

Una categoria importante di indicatori è quella rivolta a **valutare le politiche** e la loro **attuazione**, per verificare se queste abbiano raggiunto o meno gli obiettivi e i risultati previsti. In questo caso la distinzione può essere tra:

- indicatori di **prodotto**. Permettono di monitorare le **attività svolte**. Ad esempio: ammontare di contributi erogati, numero di partecipanti a programmi di formazione, quantità di materiali di comunicazione prodotti e diffusi, numero di eventi organizzati;
- indicatori di **risultato**. Si concentrano sui **risultati diretti** delle azioni intraprese. Ad esempio: numero di visitatori che

hanno partecipato ad un evento, numero di strutture ricettive riqualificate grazie ai contributi, chilometri di sentieri escursionistici mantenuti, percentuale di imprese turistiche che comunicano i propri sforzi di sostenibilità ai visitatori;

- indicatori di **impatto**. Monitorano i **progressi rispetto agli obiettivi di medio-lungo periodo** delle politiche. Ad esempio: indice di stagionalità dei flussi turistici, indicatori di competitività turistica, misure dell’impatto ambientale del settore turistico.

Per monitorare l’attuazione di una strategia legata alla creazione di un’offerta turistica accessibile, ad esempio, potrebbero essere adottati i seguenti indicatori:

- indicatori di **prodotto**: importo degli incentivi erogati, numero di operatori turistici formati;
- indicatori di **risultato**: numero di camere accessibili nelle strutture ricettive locali, numero di operatori che offrono proposte di turismo accessibile;
- indicatori di **impatto**: incremento del numero di turisti con esigenze speciali che soggiornano nel territorio

Un buon sistema di monitoraggio dovrebbe idealmente includere indicatori delle tre tipologie. Agli estremi opposti, infatti:

- gli indicatori di **prodotto** permettono di valutare gli sforzi messi in atto, di solito possono essere monitorati abbastanza

facilmente, ma non forniscono informazioni sull'effettiva capacità delle politiche di produrre i cambiamenti desiderati;

- gli indicatori di **impatto**, al contrario, forniscono informazioni sui cambiamenti di lungo periodo, che però possono essere influenzati positivamente o negativamente da numerosi fattori, indipendenti dagli sforzi del territorio. Ad esempio: i flussi in entrata potrebbero non crescere nonostante un'efficace campagna di comunicazione, se contemporaneamente si verificasse un forte peggioramento della situazione economica globale.

Quali caratteristiche deve possedere un indicatore?

Come già ricordato, gli indicatori sono una **rappresentazione semplificata** di fenomeni più complessi che si intende monitorare e valutare. È quindi molto importante che vengano scelti con cura, per evitare di basare decisioni e politiche su rappresentazioni parziali, o addirittura distorte, della realtà.

Uscendo per un attimo dal mondo turistico, troviamo nel settore economico l'esempio emblematico di un indicatore controverso. Il **PIL - Prodotto Interno Lordo** rileva il valore dei prodotti e servizi realizzati all'interno di uno Stato in un determinato arco di tempo. Si tratta dell'indicatore storicamente più utilizzato per misurare in modo semplice un concetto complesso come il benessere delle nazioni. Le critiche derivano dal fatto che il calcolo trascura completamente:

- i beni che non hanno un mercato, pur avendo un impatto positivo sulla qualità della vita (es. volontariato)

- le esternalità negative indotte dalle attività produttive (es. inquinamento, perdita di biodiversità)
- le modalità con cui i benefici della crescita economica sono distribuiti all'interno della popolazione.

Tornando agli esempi turistici presentati in precedenza, l'indicatore "**Densità Turistica**", calcolato come rapporto tra numero di turisti e numero di abitanti, fornisce una visione solo parziale, per quanto utile, dell'impatto del fenomeno turistico sulla comunità locale. Non fornisce, ad esempio, alcuna indicazione su due elementi che possono influire in modo determinante sulla percezione della popolazione locale, quali:

- il ritorno economico per le attività del territorio;
- la tipologia di turisti (amanti dell'ecoturismo o degli svaghi notturni a carattere alcolico?)

Quali caratteristiche deve, quindi, possedere un indicatore?

In letteratura sono state proposte molte classificazioni diverse. Tra gli aspetti più rilevanti:

- un indicatore deve **rappresentare efficacemente** il fenomeno da studiare. La relazione tra i due deve essere ben definita e significativa. L'indicatore deve rappresentare il fenomeno nel complesso e non solo un suo aspetto.

Ad esempio:

- se i sentieri del territorio sono molto frequentati da visitatori in bicicletta, a cavallo o con racchette da neve in inverno, raccogliere dati legati solo ai camminatori nel

periodo estivo non sarà sufficiente per valutare la situazione del turismo outdoor;

- se il turismo giornaliero è un elemento importante nell'economia turistica locale, i soli dati relativi all'utilizzo delle strutture ricettive non saranno sufficienti a valutare la frequentazione.

Perché l'indicatore fornisca indicazioni utili è, inoltre, necessario che i valori rilevati non comprendano una **casistica troppo ampia** (tecnicamente il requisito è una "bassa dispersione statistica"). Ad esempio: il livello di spesa medio dei visitatori ha significato come indicatore solo se tutti i visitatori hanno abitudini di spesa abbastanza simili tra loro, altrimenti è necessario effettuare la misurazione separatamente per segmenti diversi di clientela.

- un indicatore deve essere **riproducibile**: misurazioni dello stesso fenomeno compiute da osservatori diversi o in momenti diversi devono portare a ottenere risultati analoghi. Questo aspetto risulta particolarmente critico nel caso di valutazioni di tipo qualitativo e soggettivo.
- un indicatore deve essere **misurabile**: non devono, cioè, esistere, nel contesto in cui si desidera applicarlo, ostacoli di tipo tecnico o sociale che impediscano di ottenere i dati necessari.

Altre valutazioni importanti riguardano, ad esempio:

- la **tempestività** con cui è possibile aggiornare l'indicatore, che deve essere tale da permettere di ricavarne informazioni utili;

- l'**economicità**, il costo della rilevazione deve, cioè, essere proporzionato ai benefici derivanti dall'utilizzo dell'indicatore;
- la **completezza**, definita come possibilità di ottenere serie complete, facilitando la comparazione dei dati ottenuti all'interno di serie storiche o tra ambiti geografici diversi.

Fondamentale è anche la **comprensibilità** per i soggetti che dovranno utilizzarlo come strumento di decisione. In un ambito complesso come quello turistico, in cui il confronto può coinvolgere stakeholder con esperienze professionali molto diverse, può essere a volte utile scegliere indicatori di più semplice comprensione, anche se meno accurati tecnicamente. Ad esempio: "numero di giorni in cui la balneazione è vietata sulle rive di un lago o fiume", invece di "parti per milione di una sostanza tossica nelle acque di un lago".

Altrettanto importante è che gli indicatori utilizzino dati forniti da soggetti ritenuti **affidabili** e **imparziali**. Ad esempio: volendo utilizzare, per l'analisi dell'offerta turistica, l'indicatore "Numero di attrattori di alta, media e bassa rilevanza" potrebbe essere opportuno affidare la classificazione ad un soggetto esterno al territorio.

Infine: un indicatore è tale solo se chiaramente definito in **termini operativi**. Deve, quindi, essere accompagnato da indicazioni dettagliate su aspetti quali:

- unità di misura;
- fonti dei dati;
- definizione di eventuali termini rilevanti;

- formula utilizzata per il calcolo;
- frequenza di aggiornamento.

Tali informazioni sono generalmente riassunte all'interno di una scheda come quella riportata a seguire, tratta dal sistema ETIS [4].

Scheda di dettaglio di un indicatore del sistema ETIS

Indicator: C. 1.2	Percentage of residents who are satisfied with tourism in the destination (per month/season)
Reason for measuring	Checking on resident satisfaction on a regular basis is an important gauge for visitor experience. Being alert to changes in levels of resident satisfaction and taking action where necessary is fundamental to sustainable tourism.
Data requirements	Resident surveys, tourism studies during peak season
Units of measurement	%
Terms in glossary	Resident satisfaction
Data collection instructions	Resident Survey
Method of calculation	Number of residents who responded "satisfied" or better ÷ total number of residents who responded * 100 = % of residents satisfied with tourism Repeat for each month/season/year
Frequency of data collection	Monthly Seasonally Annually
Reporting format	Bar graph
International benchmarks	N/A
Key stakeholders/users	Destination Managers
Suggested actions	Should the results be less than an agreed percentage, destination managers and tourism enterprises need to engage with residents to determine how to better plan tourism development and activities
References	

Come si costruisce un sistema di indicatori?

Operativamente, quali sono i passaggi da seguire per costruire un sistema di indicatori e quali sono gli aspetti a cui dedicare maggiore attenzione? Le esperienze e gli approcci teorici disponibili concordano su un percorso di massima, descritto a seguire [5].

Fase 1 - Identificazione di tutti i possibili indicatori

Il primo passaggio consiste nel definire, per ciascuno degli obiettivi individuati nelle fasi precedenti del percorso (cfr. capitolo "Bisogni e obiettivi"), una **gamma** il più possibile ampia di potenziali indicatori. Nella pratica spesso si parte da elenchi molto estesi, che possono includere decine di potenziali indicatori per ogni tematica. Vista la difficoltà di gestire una quantità così ampia di informazioni, questa prima fase è spesso affidata ad un **gruppo di lavoro ristretto** individuato tra gli stakeholder coinvolti nel processo o ad un soggetto esterno con competenze specifiche.

Un punto di partenza efficace è rappresentato da alcuni **sistemi di indicatori** già elaborati e testati da organizzazioni autorevoli del settore turistico. L'utilizzo di questi strumenti agevola notevolmente il compito in quanto le liste di indicatori sono generalmente accompagnate da indicazioni operative per la rilevazione ed elaborazione.

Per molti di questi sistemi il focus principale è la misurazione della **sostenibilità** ambientale e sociale dei territori turistici. Sono stati, infatti, sviluppati anche in risposta a fenomeni sempre più diffusi di *overtourism* ed eccessiva concentrazione dei flussi, che stanno

generando impatti negativi sull'ambiente e sulle comunità locali in varie aree del mondo. Si tratta, però, allo stesso tempo, anche di riferimenti utili per riflettere sull'**attrattività** turistica dei territori. Il punto di partenza è, infatti, l'idea che sostenibilità e competitività del settore turistico siano strettamente legate e che l'attrattività dei territori dipenda in misura cruciale dalla qualità del loro ambiente naturale e culturale e dagli atteggiamenti della comunità locale.

Tra i possibili riferimenti, un posto di primo piano spetta al già citato **Sistema europeo di indicatori per il turismo – ETIS** [4], uno strumento di gestione volontaria introdotto nel 2013 dalla Commissione europea con lo scopo di aiutare le destinazioni turistiche a monitorare e misurare le loro prestazioni in materia di turismo sostenibile, utilizzando un approccio comune che consente la comparazione tra diversi territori.

ETIS contiene 43 **indicatori principali**, divisi in quattro sezioni:

- gestione della destinazione (3)
- valore economico (10)
- impatto sociale e culturale (13)
- impatto ambientale (17)

L'**elenco completo** è inserito al termine di questo capitolo

È stata sviluppata anche una serie di **indicatori supplementari**, che consentono alle destinazioni di adattare il sistema alle proprie caratteristiche specifiche (destinazione montana, urbana, rurale, costiera, insulare...).

Idealmente, tutti gli indicatori dovrebbero essere regolarmente monitorati, ma le destinazioni possono **scegliere autonomamente**

quelli più pertinenti. Gli indicatori sono stati, inoltre, sviluppati in modo tale da poter essere integrati all'interno di sistemi di monitoraggio turistico già esistenti, per garantire maggiore flessibilità.

Tra i punti di forza di ETIS:

- la fattibilità dell'intero sistema a livello di destinazione è stata **testata in due fasi pilota** da più di 100 destinazioni europee, che hanno fornito alla Commissione un feedback approfondito sulla propria esperienza, consentendo l'introduzione di alcuni importanti miglioramenti;
- sono disponibili online numerosi **strumenti di supporto**, tra cui, le schede di dettaglio dei vari indicatori, un foglio di calcolo che permette di acquisire e integrare agevolmente i dati raccolti dagli stakeholders e vari esempi di questionari da sottoporre a visitatori, residenti e imprese locali.

Tra i limiti del sistema, occorre evidenziare che gli aspetti legati all'analisi della **domanda** e dell'**offerta** turistica del territorio non sono particolarmente approfonditi e che, per i territori che non possiedono altri strumenti di monitoraggio, richiederebbero un'integrazione con ulteriori indicatori.

Un riferimento particolarmente valido viene dall'**UNWTO**, Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite, che promuove l'utilizzo degli indicatori fin dai primi anni Novanta.

La guida "Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations - A Guidebook" [5], pubblicata nel 2004, è stata concepita per aiutare a identificare i fattori chiave che rendono una

destinazione **sostenibile, anche dal punto di vista economico, ed attrattiva per i turisti.**

Grazie al contributo di decine di esperti internazionali, questa guida analizza un'ampia gamma di aspetti legati al turismo, che vanno dalla gestione delle risorse naturali, alla soddisfazione dei turisti e delle comunità ospitanti, alla conservazione del patrimonio culturale, alla stagionalità dei flussi. Per ogni tema vengono suggeriti indicatori e tecniche di misurazione, con esempi di questionari per turisti e residenti, fonti di informazione e **casì di applicazione in diversi tipi di destinazione.**

Rispetto ad ETIS, vi è una maggiore attenzione per indicatori riferiti all'**attrattività della destinazione** o per situazioni in cui lo sviluppo dell'offerta turistica è alle fasi iniziali.

Sulla base di questo approccio, nel 2004, UNWTO ha dato vita alla rete internazionale degli Osservatori sul Turismo Sostenibile (**International Network of Sustainable Tourism Observatories - INSTO**), che rappresenta un'ulteriore fonte di documentazione.

Anche l'**OCSE**, Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico, ha proposto nel 2013 un proprio quadro di riferimento.

"Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document" [14] propone un sintetico elenco di indicatori di base, accompagnati da vari indicatori aggiuntivi, incentrati sul tema della competitività turistica.

Il quadro proposto non è immediatamente applicabile a livello locale, perché l'attenzione è focalizzata su **contesti di tipo nazionale.** Il documento può, comunque, fornire utili spunti, in

quanto riserva particolare attenzione agli aspetti più strettamente legati all'**analisi dell'offerta turistica locale** (risorse naturali, culturali e creative come fattori di attrazione per le destinazioni) e del **grado di soddisfazione dei visitatori.**

Ulteriori spunti possono venire da:

- iniziative sostenute da fondi comunitari, tra cui, ad esempio, il progetto Interreg **MITOMED+** (Models of Integrated Tourism in the Mediterranean) [15] concluso a fine 2019;
- documentazione della rete europea **NECSTouR** - Network of European Regions for Competitive and Sustainable Tourism, [16] che riunisce 37 regioni turistiche, istituzioni accademiche e altre organizzazioni operanti nel settore del turismo sostenibile e dal 2013 è partner di numerosi progetti;
- **altri modelli** basati su indicatori di sostenibilità, quali quelli elaborati dall'Agenzia Europea dell'Ambiente [17] e dal Consiglio globale per il turismo sostenibile (GSTC) [18].

È, comunque, importante sottolineare che il tema è in **rapida evoluzione**: un elevato interesse da parte di amministrazioni e operatori ha portato all'elaborazione di vari modelli teorici e all'avvio di numerose sperimentazioni, ma l'applicazione non è ancora una pratica consolidata. È, quindi, essenziale che prima di avviare un proprio percorso ciascun territorio effettui una valutazione aggiornata delle opzioni disponibili, anche alla luce delle proprie caratteristiche e obiettivi.

Fase 2 - Selezione degli indicatori

Le fasi successive hanno lo scopo di selezionare, attraverso approfondimenti successivi, un **numero gestibile di indicatori** che verranno effettivamente monitorati.

La guida "Indicators of Sustainable Development" dell'UNWTO [5], sulla base di numerose esperienze realizzate in varie parti del mondo, fornisce un'idea indicativa delle grandezze in gioco:

- è usuale che l'elenco iniziale includa più di 200 possibili indicatori;
- quelli selezionati per un approfondimento sono, spesso, oltre 50;
- gli indicatori inseriti nel sistema di monitoraggio sono, infine, generalmente tra i 10 e i 25.

Quali **criteri** devono guidare la selezione?

Un primo elemento è la valutazione dei **possibili ostacoli** tecnici, finanziari o legati alla tutela della privacy che possono impedire la raccolta dei dati necessari per l'elaborazione e il futuro aggiornamento dell'indicatore. Questo porta, solitamente, a **scartare** un gran numero di indicatori potenzialmente interessanti. Alcuni potrebbero, invece, essere **accantonati** per essere riconsiderati in futuro. Il monitoraggio deve, infatti, essere considerato un processo continuo, da potenziare e affinare nel tempo: la disponibilità di nuove risorse (risorse economiche, nuovi stakeholder, cambiamenti normativi...) potrebbe, quindi, permettere di introdurre in un secondo momento indicatori non rilevabili nell'immediato.

Ragionare sulla disponibilità di dati può anche stimolare un **processo inverso**, portando a individuare temi e problemi che possono essere approfonditi utilizzando **informazioni facilmente reperibili**. Se impostare la selezione degli indicatori basandosi solo su questo aspetto può essere rischioso (è probabile che alcune questioni chiave vengano trascurate perché i dati non sono disponibili), questo punto di vista può essere importante per arricchire il sistema con un dispendio di risorse limitato.

Spesso l'analisi deve concentrarsi sull'individuazione di **sostituti**: indicatori che permettono di ottenere un risultato almeno in parte analogo a quello che potrebbe essere garantito da un indicatore per cui risulta impossibile ottenere i dati. Ad esempio: potrebbe risultare economicamente troppo impegnativo rilevare dati di dettaglio sullo stato della biodiversità; si potrebbe però prendere in considerazione questo aspetto, in modo meno accurato, ma con sforzi nettamente minori, prevedendo un indicatore relativo all'estensione delle aree naturali protette all'interno del territorio considerato.

Gli indicatori che superano l'analisi relativa alla disponibilità dei dati possono essere sottoposti ad un'**ulteriore selezione**, verificando se e in che misura posseggano le caratteristiche necessarie, precedentemente analizzate, e in che misura rispondano agli obiettivi del sistema di monitoraggio.

Una possibilità da valutare è anche la costruzione di alcuni **indicatori specifici** per il territorio considerato.

Il già citato progetto di turismo sostenibile della Regione Toscana [12] ha, ad esempio, previsto la rilevazione del "Numero di aziende

aderenti alla rete di eccellenze artigiane ARTEX”, visto che la tradizione artigiana rappresenta un’importante risorsa per il settore turistico locale.

Il progetto OBSERVE [19,20], descritto a seguire, ha previsto per la regione portoghese dell’Algarve, un indicatore relativo al traffico veicolare giornaliero sulle due principali arterie stradali.

Il ricorso ad indicatori personalizzati è un’opzione prevista dai vari modelli teorici precedentemente descritti. Il suggerimento è, comunque, quello di limitare questa scelta ai soli casi in cui sia effettivamente impossibile individuare indicatori già testati.

Se la precedente fase di individuazione di tutti i possibili indicatori è spesso affidata ad un soggetto tecnico, l’attività di selezione richiede il coinvolgimento degli **attori locali**. La partecipazione di questi soggetti è necessaria, in primo luogo, in quanto possono essere:

- direttamente in possesso di dati rilevanti;
- in contatto con ulteriori soggetti che ne sono in possesso e che potrebbero essere coinvolti nel percorso, se opportunamente stimolati.

Nella fase di selezione degli indicatori da monitorare, una qualche forma di **procedura consultiva** è, inoltre, essenziale per sfruttare pienamente la conoscenza dei diversi fenomeni posseduta dagli attori locali, ma anche per permettere l’adozione di decisioni condivise. Come già evidenziato, la scelta degli indicatori non è un passaggio puramente tecnico, in primo luogo perché può avere un

impatto non trascurabile sull’**interpretazione** che verrà data di un determinato fenomeno.

Ad esempio: analizzare l’andamento di una destinazione utilizzando solo i numeri di arrivi e presenze porterebbe a valutazioni negative se questi valori fossero in leggero calo. Se si utilizzasse anche un indicatore legato alla spesa dei visitatori, si potrebbe rilevare che il calo è legato ad una positiva sostituzione di visitatori mordi e fuggi con visitatori più attenti e dotati di una maggiore capacità di spesa.

Il coinvolgimento degli stakeholder è importante anche in quanto la definizione degli indicatori sarà probabilmente il frutto di un **compromesso** tra **accuratezza tecnica** e **considerazioni operative**, legate soprattutto all’utilizzo dei dati raccolti: è, ad esempio, probabile che alcuni indicatori siano preferiti ad altri più complessi, in virtù di una maggiore **chiarezza e comprensibilità** o in quanto possono essere calcolati sulla base di informazioni provenienti da una fonte più attendibile e affidabile nel tempo.

Altri indicatori potrebbero essere privilegiati sulla base di una maggiore **controllabilità**, e cioè di una maggiore possibilità per gli stakeholder locali di intervenire efficacemente sui fenomeni studiati.

Ulteriori valutazioni possono riguardare, ad esempio, la **comparabilità**: in alcuni casi, la scelta potrebbe cadere su indicatori definiti nell’ambito di iniziative su scala nazionale o internazionale, anche se meno aderenti alle specificità del contesto locale, per agevolare il confronto con altri territori, nonché la partecipazione a

progetti e programmi e, eventualmente, l'accesso a canali di finanziamento dedicati.

La guida "Indicators of Sustainable Development" di UNWTO [5], propone **due possibili soluzioni organizzative** per il coinvolgimento del territorio:

- la costituzione di gruppi di lavoro guidati da un facilitatore, composti idealmente da 8-10 partecipanti in grado di apportare un mix di competenze (funzionari e politici locali, operatori economici, accademici), che si confronteranno per almeno mezza giornata. I risultati saranno poi condivisi nell'ambito di una sessione plenaria;
- laddove vi sia l'opportunità di un certo numero di incontri, alcuni piccoli gruppi di lavoro potrebbero approfondire questioni diverse, riportando i loro suggerimenti a un gruppo più ampio, a cui competerebbe la scelta.

Quanti indicatori selezionare?

Come già evidenziato, UNWTO identifica un possibile range di 10-25 indicatori. Altre esperienze fanno riferimento ad un numero più ampio, sconsigliando, comunque, di superare i 50-60 indicatori.

L'obiettivo deve essere un **equilibrio tra due esigenze**: affrontare in modo efficace e condiviso tutte le domande individuate in fase di definizione degli obiettivi e limitare l'elenco degli indicatori selezionati ad una dimensione facilmente gestibile e comunicabile.

L'attenzione non deve, comunque, essere concentrata tanto sull'individuazione del numero perfetto, quanto sulla costruzione di un **sistema di indicatori** [11] completo e coerente. Il termine "sistema" identifica qualcosa di più di un semplice elenco: presuppone l'esistenza di un modello concettuale, più o meno elaborato, in cui i diversi indicatori si inseriscono e si relazionano, restituendo nell'insieme informazioni più ampie di quelle che sarebbero fornite dai singoli valori. È, quindi, importante considerare come ciascun indicatore si inserisce nel quadro complessivo, verificando, ad esempio, che ognuno rilevi un aspetto diverso dagli altri, per evitare di riservare troppa importanza ad una singola componente di un fenomeno. Allo stesso tempo, nessuna questione fondamentale dovrebbe rimanere scoperta.

Anche per questo motivo può essere utile avviare il percorso di monitoraggio appoggiandosi ad un sistema esistente: avere come riferimento uno schema collaudato, per quanto modificato in base alle esigenze del territorio, rende, infatti, più semplice costruire un **insieme coerente**.

Occorre, in ogni caso, ricordare che i vari riferimenti concordano su un punto: la **priorità è avviare il sistema**, creando poco per volta sul territorio la mentalità e le condizioni che possono sostenere l'ampliamento e il rafforzamento. Se le risorse ed il contesto non permettono all'inizio di procedere secondo le modalità ottimali, il consiglio è di selezionare pochi indicatori di semplice rilevazione e iniziare a sperimentare.

A seguire, a titolo di esempio, i temi e gli indicatori individuati dall'Osservatorio per il turismo sostenibile in Alto Adige [21], di cui si parlerà diffusamente nel Cap. 5.

Stagionalità

- Arrivi di turisti per mese e provenienza
- % degli arrivi annuali di turisti nei mesi di punta, per Comune
- % degli arrivi annuali di turisti nelle settimane di punta, per Comune

Occupazione

- % degli occupati attivi nel settore alberghiero e della ristorazione
- % di imprese femminili nel settore alberghiero e della ristorazione
- Occupati nel settore alberghiero e della ristorazione, per cittadinanza

Benefici economici

- Valore aggiunto generato dai diversi settori economici
- Redditività della ricettività e della ristorazione
- Tasso di occupazione lorda dei posti letto

Governance

- Comuni, strutture ricettive ed eventi che hanno attivato sistemi di certificazione volontaria per la sostenibilità
- Aziende agrituristiche a marchio "Gallo Rosso" che producono e vendono prodotti regionali
- Latte biologico venduto al principale consorzio di acquisto del settore turistico locale

Soddisfazione dei residenti e dei visitatori

- Indice di intensità del turismo
- Prezzi degli affitti nella destinazione
- Soddisfazione dei turisti per i prezzi

Gestione dell'energia

- Stima del consumo minimo di elettricità nelle strutture ricettive
- Consumo di energia elettrica per gli impianti di risalita e i cannoni da neve
- Stazioni di ricarica per la mobilità elettrica

Gestione delle acque

- Stima del consumo minimo di acqua nelle strutture ricettive
- Uso dell'acqua per i cannoni da neve

Gestione delle acque reflue

- Scarico di acque reflue imputabile al turismo

Gestione dei rifiuti

- Stima della produzione di rifiuti nelle strutture ricettive

Mobilità

- Utilizzo del trasporto pubblico da parte dei turisti
- Utenti degli impianti di risalita e delle funivie per stagione
- Utilizzo del car sharing dei non residenti

Territorio e paesaggio

- Strutture ricettive sul totale degli edifici
- Indice di uguaglianza di Shannon (misura la diversità paesaggistica)

Conservazione della natura

- Indice di emerozia (misura l'impatto antropico sull'ecosistema)
- Parchi naturali e aree protette

Fase 3 - Definizione delle procedure operative

Questa terza fase è dedicata ad **affinare** gli indicatori individuati per renderli effettivamente **misurabili**, definendo precisamente tutti gli aspetti operativi essenziali:

- fonti di dati a cui ricorrere;
- unità di misura
- frequenza di aggiornamento;
- eventuali formule da utilizzare per il calcolo;
- dimensione e le modalità di selezione del campione su cui effettuare determinate rilevazioni;
- interpretazione univoca di tutti i termini rilevanti non definiti nelle fasi precedenti

Ad esempio: nel caso dell'indicatore "Numero di ristoranti che utilizzano prodotti di origine locale", quali sono la distanza o i confini amministrativi che definiscono l'origine locale? quale deve essere la quantità minima di prodotto acquistata?

Un passo essenziale, che può essere effettuato solo attraverso il confronto tra gli attori locali è, infine, la definizione di **responsabilità** per la fornitura di dati e la successiva elaborazione ed analisi degli indicatori. Questo aspetto deve tradursi nell'assunzione di precisi **impegni**, che dovranno possibilmente essere formalizzati con le modalità più adatte allo specifico contesto.

Eventuale revisione degli indicatori

Se dal punto di vista teorico la definizione delle procedure operative chiude il processo, nella pratica questo **non può dirsi concluso**.

Rilevare con continuità su più anni gli stessi indicatori è essenziale per ottenere serie storiche significative, ma con grande probabilità l'utilizzo metterà in luce alcune carenze del sistema. Con il tempo un indicatore può rivelarsi poco significativo, la raccolta di specifiche informazioni può risultare impossibile o più dispendiosa di quanto ipotizzato. Alcuni aspetti del fenomeno turistico potrebbero non essere rappresentati adeguatamente dagli indicatori già scelti o la disponibilità di nuove risorse potrebbe permettere un maggiore approfondimento. È, quindi, essenziale prevedere fin da subito dei **momenti di confronto successivi**, in cui gli attori locali potranno valutare l'efficacia delle scelte iniziali e, eventualmente, aggiornarle.

Per concludere

Un caso studio interessante è quello legato al progetto **"OBSERVE — Osservatorio sulla sostenibilità del settore turistico dell'Algarve"** [19,20], sviluppato in Portogallo tra novembre 2017 e novembre 2019, con il sostegno dei fondi strutturali comunitari. L'obiettivo era individuare e costruire degli indicatori che supportassero i decisori locali nell'adozione di scelte ispirate a criteri di sostenibilità, oltre che di sviluppo dell'attrattività turistica della regione.

Nel valutare la possibilità trasferibilità di questa esperienza occorre considerare che in questo caso il contesto geografico è di tipo **regionale** e che l'Algarve rappresenta una delle aree portoghesi di maggior rilievo turistico, cosa che ha sicuramente reso più agevole il reperimento dei dati. Il progetto è, comunque, di grande interesse in quanto l'Università dell'Algarve che lo ha coordinato ha documentato dettagliatamente il processo, rendendo disponibili

informazioni e materiali. Gli indicatori monitorati sono, inoltre, liberamente consultabili all'interno di un'apposita piattaforma web, che continuerà a essere aggiornata dopo la chiusura del progetto.

Il processo ha preso avvio alla fine del 2017 con una serie di **incontri settoriali** che hanno coinvolto una ventina di stakeholder, allo scopo di iniziare a identificare i temi più rilevanti da monitorare.

Sulla base dei riscontri raccolti, l'Università ha stilato un **elenco iniziale** di 128 possibili indicatori, ambientali, socio-culturali, economici ed istituzionali. Per tutti è stata effettuata anche una prima valutazione sull'effettiva disponibilità di dati, in quanto l'orientamento del progetto è stato quello di privilegiare, ove possibile, indicatori che richiedessero uno sforzo minimo in termini di aggiornamento. Per molti degli indicatori scelti, l'aggiornamento all'interno della piattaforma del progetto avviene addirittura in modo automatico, attraverso un collegamento informatico (API) ai dati pubblicati da fonti ufficiali, quali l'Istituto Nazionale di Statistica.

Anche per la **successiva selezione** è stata garantita la partecipazione attiva degli stakeholder, con l'intento di giungere a decisioni condivise, che favorissero un effettivo utilizzo degli indicatori nei processi decisionali locali. Sono stati organizzati:

- a luglio 2018, un **seminario** rivolto a tutti gli stakeholder, che sono stati invitati, attraverso un questionario, a selezionare una trentina di indicatori prioritari a partire dall'elenco iniziale, segnalando eventuali considerazioni e proposte di

miglioramento. I questionari raccolti sono stati 27 e hanno permesso di predisporre una versione migliorata dell'indagine;

- tra luglio e novembre 2018, un'**indagine online** proposta, sulla base del questionario migliorato, ad un target più ampio di funzionari pubblici, operatori economici, turisti e residenti. La partecipazione è stata promossa attraverso l'invio di e-mail, Facebook, un comunicato stampa e la pubblicazione sul sito web del progetto. Le risposte valide sono state 108.

I risultati sono stati **sistematizzati** dai tecnici e poi **valutati** con gli stakeholder. Considerato il buon grado di convergenza nei riscontri, si è ritenuto che questi rappresentassero una base adeguata per stilare un elenco definitivo di indicatori. Quelli scelti sono stati 55, di cui: 26 ambientali, 18 socio culturali, 15 economici, 5 istituzionali.

Da notare che non tutti saranno **immediatamente calcolabili**: oltre 7 su 10 potranno, come auspicato, essere costruiti sulla base di dati diffusi da fonti ufficiali; per i rimanenti, tra cui alcuni indicatori di grande interesse per i decisori locali, legati, ad esempio, alla soddisfazione dei visitatori, sarà necessario individuare opportune modalità di rilevazione.

Ulteriori **approfondimenti** sono possibili grazie alla ricca documentazione pubblicata, che include:

- elenco degli stakeholder coinvolti;
- questionario online, con incluso l'elenco iniziale degli indicatori, e analisi delle risposte ottenute;
- elenco degli indicatori selezionati per ciascun ambito di interesse.

A seguire l'elenco completo degli indicatori previsti dal **Sistema europeo di indicatori per il turismo – ETIS** [4], descritto all'interno della sezione "Fase 1 – Identificazione di tutti i possibili indicatori"

Sezione	Criteri	Indicatori ETIS	
A: Gestione della destinazione	A.1 Politica pubblica per un turismo sostenibile	Percentuale delle imprese/strutture turistiche nella destinazione che utilizzano una certificazione volontaria/un marchio per misure inerenti ambiente/qualità/sostenibilità e/o responsabilità sociale delle imprese	
	A.2 Soddisfazione del cliente	Percentuale dei turisti e degli escursionisti soddisfatti dell'esperienza complessiva nella destinazione	
		Percentuale dei visitatori abituali/visitatori che ritornano nella destinazione (entro 5 anni)	
B: Valore economico	B.1 Flusso turistico (volume & valore) nella destinazione	Numero di pernottamenti turistici al mese	
		Numero di escursionisti al mese	
		Contributo relativo del turismo all'economia della destinazione (% PIL)	
		Spesa giornaliera per turista pernottante	
		Spesa giornaliera per escursionista	
	B.2 Risultati delle imprese turistiche	Lunghezza media del soggiorno dei turisti (notti)	
		Percentuale dei posti letto occupati al mese in strutture ricettive commerciali e media annua	
	B.3 Quantità e qualità dell'occupazione	Occupazione diretta nel turismo come percentuale dell'occupazione totale nella destinazione	
		Percentuale dei posti di lavoro stagionali nel turismo	
	B.4 Catena di distribuzione del turismo	Percentuale di prodotti alimentari, bevande, beni e servizi prodotti a livello locale e acquistati dalle imprese turistiche della destinazione	
	C: Impatto sociale e culturale	C.1 Impatto sociale/sulla comunità	Numero di turisti/visitatori per 100 residenti
			Percentuale dei residenti soddisfatti del turismo nella destinazione (al mese/per stagione)
Numero di letti disponibili nelle strutture ricettive commerciali per 100 residenti			
Numero di seconde case per 100 case			
C.2 Salute e sicurezza		Percentuale dei turisti che sporgono denuncia alla polizia	
C.3 Parità di genere		Percentuale di uomini e donne occupati nel settore del turismo	
		Percentuale delle imprese turistiche il cui direttore generale è una donna	
C.4 Inclusione/accessibilità		Percentuale di camere presso strutture ricettive commerciali accessibili alle persone con disabilità	
		Percentuale di strutture ricettive commerciali che partecipano a programmi informativi in tema di accessibilità	

		Percentuale dei trasporti pubblici accessibili alle persone con disabilità e alle persone con esigenze specifiche
		Percentuale di attrazioni turistiche accessibili alle persone con disabilità e/o che partecipano a programmi informativi riconosciuti in tema di accessibilità
	C.5 Tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, dell'identità e delle risorse locali	Percentuale dei residenti soddisfatti dell'impatto del turismo sull'identità della destinazione
		Percentuale degli eventi della destinazione turistica che si occupano di cultura e patrimonio tradizionale/locale
D: Impatto ambientale	D.1 Riduzione dell'impatto dei trasporti	Percentuale dei turisti e degli escursionisti che utilizzano vari mezzi di trasporto per raggiungere la destinazione
		Percentuale dei turisti e degli escursionisti che utilizzano i servizi locali/di mobilità dolce/di trasporto pubblico per circolare nella destinazione
		Distanza media (km) percorsa dai turisti e dagli escursionisti dal proprio domicilio verso la destinazione
		Impronta di carbonio media dei turisti e degli escursionisti che si spostano dal proprio domicilio verso la destinazione
	D.2 Cambiamento climatico	Percentuale delle imprese turistiche che partecipano a programmi per la mitigazione del cambiamento climatico, quali la compensazione di CO ₂ , i sistemi a basso consumo energetico ecc., e che mettono in atto risposte e azioni di «adattamento»
		Percentuale delle strutture ricettive e delle infrastrutture di richiamo turistico situate in «zone vulnerabili»
	D.3 Gestione dei rifiuti solidi	Produzione di rifiuti per pernottamento turistico rispetto alla produzione di rifiuti per persona della popolazione generale
		Percentuale delle imprese turistiche che effettuano una raccolta differenziata dei rifiuti
		Percentuale del totale dei rifiuti riciclati per turista rispetto alla totalità dei rifiuti riciclati per residente all'anno
	D.4 Trattamento delle acque reflue	Percentuale delle acque reflue provenienti dalla destinazione che vengono sottoposte a un trattamento almeno di secondo livello prima dello scarico
	D.5 Gestione dell'acqua	Consumo d'acqua per pernottamento turistico rispetto a quello della popolazione generale per persona a notte
		Percentuale delle imprese turistiche che adottano misure per ridurre il consumo di acqua
		Percentuale delle imprese turistiche che utilizzano acqua riciclata
	D.6 Consumo energetico	Consumo energetico per pernottamento turistico rispetto a quello della popolazione generale per residente a notte
		Percentuale delle imprese turistiche che adottano misure per ridurre il consumo energetico
		Quantità annua di energia consumata da fonti rinnovabili (MWh) come percentuale del consumo energetico totale a livello di destinazione all'anno
	D.7 Tutela del paesaggio e della biodiversità	Percentuale delle imprese locali nel settore turistico che sostengono attivamente la protezione, conservazione e gestione della biodiversità e dei paesaggi locali

CAPITOLO 4: METODOLOGIE E STRUMENTI PER LA RACCOLTA DEI DATI

Il capitolo precedente ha analizzato le modalità di scelta degli indicatori, e cioè delle grandezze da misurare. Con questo capitolo ci addentriamo in un ambito ancora più operativo: analizzeremo, infatti, i possibili **metodi** e **strumenti** di misurazione.

Come, però, vedremo nella sezione iniziale del capitolo, prima di scegliere gli strumenti più adatti, ogni territorio deve porsi una domanda fondamentale: è davvero necessario organizzare la raccolta di **nuove informazioni**? o, al contrario, i dati necessari per il calcolo degli indicatori possono essere ottenuti, almeno in parte, **integrando e rielaborando informazioni** già prodotte da altri soggetti?

La seconda parte del capitolo illustra le principali opzioni utilizzabili nei casi in cui risultasse effettivamente necessario raccogliere nuovi dati, distinguendo gli strumenti in base alla capacità di rilevare prioritariamente informazioni:

- **quantitative**, relative, ad esempio, alla dimensione dei flussi;
- **spaziali**, legate soprattutto agli spostamenti dei visitatori;
- **qualitative**, utili, ad esempio, per la profilazione dei turisti.

Per presentare efficacemente un settore in rapida evoluzione, soluzioni ormai **consolidate**, come la somministrazione di questionari, sono affiancate da opzioni più **innovative**, spesso basate su tecnologie ICT, che pur avendo spesso un carattere ancora sperimentale avranno probabilmente una rapida evoluzione e diffusione.

Come utilizzare le informazioni già disponibili?

Indipendentemente dagli strumenti utilizzati, la raccolta di nuove informazioni richiede solitamente impegno e risorse economiche considerevoli. Dovrebbe, quindi, essere riservata ai casi in cui un tema risulta del tutto scoperto, ad esempio perché non esistono informazioni riferite alla scala locale, o ad approfondimenti di particolare interesse.

Ma come organizzarsi per sfruttare al meglio le informazioni già disponibili?

Il primo passo è, ovviamente, verificare quali dati sono diffusi da soggetti pubblici e organizzazioni private autorevoli nell'ambito della propria **attività istituzionale** nel settore turistico.

Dati sull'offerta turistica

Per quanto riguarda l'**offerta turistica**, la disponibilità di informazioni è generalmente buona [22]. I dati includono ovviamente il numero e la tipologia delle strutture ricettive che sono tenute a comunicare alle autorità i dati della clientela, ma anche per le altre componenti dell'offerta (ristorazione, fornitori di servizi, attrattori, eventi...) sono spesso disponibili elenchi, più o meno completi e aggiornati, predisposti da soggetti attivi nel settore turistico o nella promozione del territorio.

Gli approfondimenti da affrontare all'interno di un'iniziativa di monitoraggio locale potrebbero riguardare principalmente:

- una migliore mappatura delle componenti dell'offerta che tendono a **sfuggire all'analisi**, ad esempio perché interessate da fenomeni di economia sommersa (es. locazioni turistiche) o perché gestite a volte con modalità non continuative o poco strutturate (es. aziende agricole che effettuano la vendita diretta dei propri prodotti);
- il **livello qualitativo dell'offerta**, che potrebbe essere analizzato utilizzando alcuni degli strumenti qualitativi descritti a seguire (es. questionari o analisi dei contenuti presenti sul web).

L'attività principale è spesso quella di **aggregare e uniformare** dati provenienti da fonti diverse, verificandone il livello di aggiornamento. Un aiuto verrà probabilmente dalla crescente diffusione, anche a livello locale, di strumenti e approcci che, come la piattaforma francese descritta a seguire, possono contrastare efficacemente la **frammentazione** delle informazioni disponibili.

La **piattaforma APIDAE** [23,22,24] è un database informatico creato nel 2015 per raccogliere e gestire in modo collaborativo le informazioni sull'offerta turistica dei territori aderenti. Nata come evoluzione di SITRA, sistema di informazione turistica della Regione Rhône-Alpes, oggi copre anche:

- Auvergne, Ile de France e Provence Alpes Côte d'Azur;
- Dipartimento del Tarn;
- alcuni territori in Corsica, Svizzera e Maine-et-Loire.

È attualmente la piattaforma leader in Francia per la gestione dei dati turistici.

Le informazioni vengono inserite da una **rete di soggetti**, che ha attualmente superato i 1330 aderenti. I 1270 membri presenti ad aprile 2019 erano così suddivisi:

- **680 attori territoriali**: uffici del turismo, organizzazioni di promozione delle destinazioni, Enti locali, associazioni professionali...;
- **36 operatori professionali**: operatori turistici veri e propri (hotel, alloggi, organizzatori di attività sportive, impianti di risalita...), ad oggi ancora in numero limitato nella rete perché le loro informazioni sono generalmente gestite dagli attori territoriali;
- **553 fornitori di servizi**: aziende, principalmente PMI, che offrono servizi agli attori territoriali e professionali, quali creazione di siti web e sistemi di informazione turistica, traduzione di contenuti o formazione. Questa categoria include anche le piattaforme informatiche terze che offrono informazioni e servizi a partire dai dati presenti in APIDAE.

Ogni membro della rete paga per l'utilizzo del servizio una **quota annuale**, che permette di caricare le proprie informazioni e accedere liberamente ai dati. I ricavi sono utilizzati essenzialmente per lo sviluppo e la manutenzione della piattaforma e dell'infrastruttura informatica, effettuati da una società specializzata in soluzioni open source.

All'interno di APIDAE le informazioni sono organizzate utilizzando una serie di **criteri** che consentono di gerarchizzare i dati. Il primo livello è il tipo di **oggetto**, che prevede 16 diverse tipologie:

- Attività sportive / culturali

- Esercizi commerciali e servizi
- Produttori
- Comprensori sciistici / MTB
- Feste e manifestazioni
- Strutture di accoglienza per gruppi
- Alloggi in affitto
- Attività alberghiere
- Ospitalità all'aria aperta
- Strutture
- Patrimonio culturale
- Patrimonio naturale
- Ristorazione
- Soggiorni e pacchetti turistici
- Entità legali
- Territori

Il secondo livello approfondisce il primo e così via, arrivando a descrivere ogni elemento dell'offerta con un elevato grado di dettaglio. A inizio 2020, gli oggetti inseriti nel database sono oltre 325.000.

APIDAE è una **rete professionale** (B2B), non è, quindi, pensata per una consultazione diretta da parte del grande pubblico. I dati sono utilizzati dai membri della rete:

- per **rispondere a richieste** di informazioni turistiche, telefonicamente, via e-mail o presso i punti informativi;
- per la predisposizione di **materiali cartacei**;

- per alimentare i propri **canali di comunicazione** digitali (siti web, applicazioni, pannelli informativi), anche attraverso una API di tipo Rest/JSON.

Alcune tipologie di dati sono diffuse anche attraverso la piattaforma DATAtourisme [25], che aggrega e rende disponibili in formato **Open Data** informazioni provenienti dall'intero territorio nazionale francese.

Tutto ciò è possibile grazie a un grande sforzo di **standardizzazione** delle informazioni, che può in alcuni casi rendere poco intuitiva la compilazione delle schede (le modalità di inserimento devono tenere conto delle numerose casistiche possibili), ma consente di utilizzare con modalità diverse dati inseriti ed aggiornati su un'unica piattaforma, agevolando anche l'avvio di collaborazioni tra i membri della rete.

Dati sulla domanda turistica

Anche per quanto riguarda la domanda turistica, esistono fonti da considerare in fase di avvio dell'analisi. Tra i principali riferimenti, sia in Francia [22], sia in Italia:

- gli **istituti nazionali di statistica** (INSEE e ISTAT), in particolare per quanto riguarda la dimensione dei flussi;
- le **banche nazionali** (Banque de France e Banca d'Italia), in particolare per valutazioni sulla spesa dei visitatori;
- la rete degli **Osservatori Turistici Regionali**.

Altre organizzazioni come le **agenzie nazionali** (Atout France e ENIT) e **regionali** del turismo o le **Camere di Commercio** pubblicano

regolarmente dati e approfondimenti relativi, ad esempio, a specifici segmenti di mercato.

Contrariamente a quanto avviene per l'offerta, però, il monitoraggio della domanda richiede solitamente approfondimenti importanti a livello locale, in quanto le informazioni disponibili presentano generalmente alcuni **limiti**.

In particolare, i dati ufficiali tendono a rilevare arrivi e presenze nelle sole **strutture ricettive**, non tenendo conto delle forme di turismo che non portano al conteggio di un pernottamento (es. visite giornaliere, utilizzo di seconde case).

Le informazioni, inoltre, spesso non sono disponibili con riferimento alla **scala locale** desiderata. In questi casi potrebbe essere utile prendere contatto con i soggetti che le pubblicano, per verificare se sia possibile ottenerle con diverso **grado di dettaglio**.

Ad esempio: la diffusione dei dati relativi ai pernottamenti nelle strutture ricettive deve avvenire nel rispetto del segreto statistico, non deve, cioè, permettere di risalire ai risultati economici dei singoli operatori. Per questo motivo la Regione Piemonte non diffonde pubblicamente i dati relativi ai singoli Comuni in cui sono presenti meno di 6 esercizi [26].

Potrebbe, quindi, essere opportuno prendere contatto con l'Amministrazione, per verificare se sia possibile ottenere dati appositamente aggregati con riferimento all'area o alle sotto-aree oggetto di studio.

Infine, è solitamente difficile analizzare le **caratteristiche qualitative** della domanda sulla base delle sole informazioni già

disponibili. È, quindi, molto probabile che all'interno di un'iniziativa di monitoraggio sia necessario approfondirle utilizzando alcuni degli strumenti descritti a seguire.

Altre possibili fonti

Molte informazioni rilevanti potrebbero provenire da soggetti **esterni al settore turistico**.

Ad esempio:

- i dati relativi agli impatti sul patrimonio naturale potrebbero essere rintracciati all'interno dei rapporti pubblicati dalle agenzie pubbliche competenti o da organizzazioni no profit impegnate nella tutela dell'ambiente;
- il censimento della popolazione potrebbe fornire le basi per calcolare alcuni indicatori relativi agli impatti sulla comunità locale;
- i dati relativi alla produzione di rifiuti nei vari mesi dell'anno potrebbero essere utili per una valutazione indicativa dei flussi turistici e della loro stagionalità.

Altre informazioni utili potrebbero essere quelle raccolte per **scopi amministrativi e gestionali** da vari soggetti attivi nel territorio.

Un esempio evidente è quello delle realtà che erogano i propri servizi a seguito dell'acquisto di un biglietto (trasporti, musei e altri siti culturali, parchi tematici, eventi...) o in cui vengono normalmente registrati gli accessi (parcheggi). In questo caso, naturalmente, la possibilità di **accedere ai dati non è scontata**, a causa, ad esempio,

delle esigenze aziendali di riservatezza o privacy degli utenti. È in ogni caso probabile che ottenere la disponibilità delle informazioni richieda tempo e impegno. Sicuramente può risultare utile individuare degli incentivi, ad esempio in termini di visibilità positiva sul territorio, che favoriscano il coinvolgimento dei soggetti che le detengono.

In generale, occorre evidenziare che, anche se meno impegnativa della raccolta di nuove informazioni, anche l'utilizzo di informazioni già esistenti richiede tempo e disponibilità di **risorse umane qualificate**, prima di tutto per **omogeneizzare** e **integrare** i dati ricevuti in modo da poterne ricavare le informazioni di sintesi desiderate.

Tourismusbarometer [27] è un'indagine realizzata annualmente, dal 1998, da DWIF e.V., istituto specializzato dell'Università di Monaco di Baviera, su incarico delle Casse di Risparmio regionali tedesche.

Nel corso degli anni gli ambiti di analisi si sono arricchiti, ma uno dei punti di forza rimane il monitoraggio dei flussi generati dalla locale **"industria del tempo libero"**. Questo si basa sui dati di accesso forniti su base volontaria e regolare dai gestori di attrattori turistici appartenenti ad un'ampia gamma di tipologie: monumenti/edifici storici, castelli e borghi fortificati, aree naturali, acqua park/parchi avventura o di divertimento, terme, musei/mostre, casinò, visite guidate, spettacoli all'aperto, battelli e traghetti. La rete degli attrattori coinvolti è cresciuta nel corso degli anni fino comprendere attualmente 837 soggetti in 11 Länder.

I dati vengono anonimizzati e integrati per calcolare una serie di indicatori relativi all'evoluzione della **domanda**. Le informazioni ottenute sono di grande interesse, soprattutto nelle aree in cui sono più rilevanti i flussi di **turismo regionale**, che spesso non generano pernottamenti e non sono, quindi, oggetto delle statistiche ufficiali del settore turistico.

La struttura dell'indagine è stata mantenuta per quanto possibile costante, per permettere la costruzione di serie storiche. Questo permette di utilizzare i dati anche per il calcolo di indicatori di **early warning**, strumenti che possono permettere di rilevare precocemente l'insorgere di eventuali criticità.

Gli strumenti per la raccolta di nuove informazioni

Se la principale esigenza è... QUANTIFICARE I FLUSSI

Le metodologie e gli strumenti descritti in questa sezione permettono di approfondire la conoscenza dei fenomeni turistici che interessano il territorio attraverso la rilevazione di **dati quantitativi**.

Alcune delle **domande** a cui può essere possibile rispondere:

- quanti sono i visitatori?
- come si distribuiscono nei vari momenti del giorno/settimana/anno?
- sono aumentati o diminuiti nel corso degli anni?
- come si suddividono rispetto ad alcune caratteristiche?
 - quanti sono i visitatori italiani e quanti gli stranieri?
 - quanti gli escursionisti e quanti i ciclisti?
 - quali sono le classi di età più rappresentate?
- quanto si fermano nelle strutture ricettive del territorio?

All'interno di questa sezione sono descritti i principali **strumenti** utilizzabili per il **conteggio delle persone** [28,29,30,31]. Come vedremo alcuni di questi permettono anche la rilevazione di alcuni aspetti qualitativi.

In alcuni casi è possibile, in alternativa, ricorrere al **conteggio delle auto** che attraversano o sono posteggiate in specifici punti di controllo. La rilevazione può essere effettuata attraverso strumenti analoghi a quelli utilizzati per il conteggio delle persone. Questo metodo risulta, però, attendibile principalmente in aree fortemente

turistiche. Classici contesti di utilizzo sono le aree protette accessibili attraverso un numero limitato di ingressi e le località montane poste al termine di una valle chiusa. Il conteggio delle auto è, invece, una soluzione poco adatta alle aree urbane o alle località collocate lungo strade di passaggio.

Conteggio manuale

Il conteggio delle persone che sono presenti in alcuni punti particolarmente rilevanti o che li attraversano può essere affidato a **personale dedicato**, che registra manualmente le presenze, su schede cartacee o tramite tablet o altra strumentazione elettronica, presso postazioni presidiate. Da considerare:

- perché i risultati siano significativi occorre valutare attentamente la collocazione delle postazioni
- il costo risulta molto elevato, questa modalità è quindi utilizzata, solitamente, solo per brevi campagne mirate.

In alcuni casi il conteggio può essere affidato a **personale che già si trova sul territorio** per svolgere la propria attività. Ad esempio, alcune aree protette richiedono periodicamente ai guardiaparco di registrare il numero di visitatori incontrati sui sentieri. In altri casi può essere coinvolto il personale che opera presso punti informativi o altre strutture frequentate dai turisti. Da considerare:

- questo metodo può fornire informazioni attendibili soprattutto se il flusso di turisti è limitato. In caso contrario l'impegno aggiuntivo può risultare troppo oneroso e portare a registrazioni poco accurate;

- le esigenze dell'attività principale potrebbero influire sull'attendibilità delle informazioni raccolte. Ad esempio: un guardiaparco potrebbe muoversi principalmente lungo i sentieri più remoti e sottostimare le presenze nelle aree più accessibili.

In alcuni casi il conteggio manuale può prendere la forma più complessa di un'attività di **osservazione non partecipativa**. Questa prevede la presenza di personale dedicato che rileva, oltre al passaggio dei visitatori, anche alcuni elementi riferiti alle loro caratteristiche o comportamenti. Il limite di questa modalità, che può fornire informazioni di grande interesse, è ovviamente legato ai costi elevati per l'impegno delle risorse umane.

Contatori automatici

Si tratta di **strumenti elettronici** che permettono il conteggio automatico dei passaggi nei punti in cui sono installati, in genere lungo sentieri e percorsi turistici o nei pressi di attrattori di particolare rilievo.

Le tipologie disponibili sono numerose e presentano punti di forza e debolezza diversi, occorre quindi valutare attentamente quale sia la soluzione migliore nel **contesto specifico**. Ad esempio, come vedremo a seguire: i modelli completamente incassati nel terreno consentono di prevenire gli atti vandalismo, ma non sono adatti ad aree in cui le precipitazioni nevose sono frequenti, perché la presenza di uno strato di neve può impedire completamente la registrazione dei passaggi. In alcuni casi la soluzione migliore può essere la combinazione di più strumenti, che può aiutare a distinguere tra utenti diversi, ad esempio, gli escursionisti, dai ciclisti e dagli sciatori.

In generale si tratta di strumenti che richiedono un certo **investimento** (nell'ordine di alcune migliaia di euro per ciascun contatore) e devono essere **tarati con attenzione** almeno nella fase iniziale, ma risultano piuttosto **resistenti** e forniscono **risultati affidabili**, soprattutto nel medio-lungo periodo e nel rilevare le variazioni dei flussi nel corso del tempo.

In generale l'installazione non richiede un collegamento all'energia elettrica, in quanto il consumo energetico è basso e il funzionamento è garantito da una **batteria** che può durare diversi anni. I modelli più recenti prevedono la **trasmissione automatica** quotidiana dei dati tramite una connessione internet o alla rete

telefonica. In alternativa i dati possono essere **scaricati manualmente**, ad esempio attraverso una connessione Bluetooth, questo aumenta notevolmente la durata della batteria, ma richiede che un addetto si rechi periodicamente presso le singole postazioni.

L'area naturale di **Slītere** [32,33,34], in **Lettonia**, ha iniziato a ricevere **flussi importanti** di visitatori quasi **all'improvviso** nei primi anni 2000, dopo che l'esercito sovietico ha lasciato la costa del Mar Baltico e l'area, precedentemente riserva non accessibile, è stata dichiarata Parco Nazionale.

Per questo motivo un progetto LIFE del 2011 ha scelto il Parco per testare varie modalità di monitoraggio, con l'obiettivo di dimostrare che uno sviluppo turistico ben pianificato può essere gestito nel rispetto delle finalità di conservazione di un'area protetta.

Per quanto riguarda l'utilizzo dei contatori automatici, nonostante alcuni malfunzionamenti e problemi nella durata delle batterie in condizioni di freddo estremo, il progetto ha confermato che questi strumenti sono in grado di fornire dati **sufficientemente precisi e affidabili**. In particolare, sono apparsi molto utili per valutare la **dinamica dei flussi** nei vari mesi/giorni/momenti della giornata e, in prospettiva, le **tendenze** nel medio-lungo periodo.

Alcune difficoltà sono nate dalla mancanza di **esperienza**, in relazione all'utilizzo degli strumenti, ma anche all'elaborazione dei risultati, che richiede il possesso di alcune **competenze statistiche**, ad esempio, per estrapolare i dati per ricavarne conclusioni più generali. All'epoca non vi erano in Lettonia altre realtà che avessero sperimentato questi sistemi; al termine del progetto il Parco ha,

quindi, ricevuto numerose richieste di supporto da parte di soggetti interessati a sviluppare progetti simili.

Il progetto ha portato all'elaborazione di linee guida dettagliate. Queste evidenziano, prima di tutto, l'importanza di individuare una **collocazione** adeguata degli strumenti, definendo le aree più opportune, ma anche, ad esempio un'altezza di installazione tale da registrare sia gli adulti che i bambini, ma non i piccoli animali. In alcuni casi le scelte iniziali hanno dovuto essere riviste, lo spostamento ha, però, comportato una minore **omogeneità dei dati** finali.

Le linee guida sottolineano anche l'importanza di **camuffare** i contatori, a fronte di un rischio relativamente alto di atti vandalici. Dopo aver valutato diverse possibilità, il Parco ha scelto, con risultati soddisfacenti, di nasconderli all'interno di finte mangiatoie per uccelli e finte staccionate.

Quanto all'utilizzo dei dati, se ne è riscontrata l'utilità a supporto di **richieste di finanziamento** presentate alle autorità locali. In particolare, le nuove informazioni hanno permesso di provare la necessità di intervenire su una strada di collegamento tra il parco e una delle spiagge dell'area.

I risultati del monitoraggio hanno, inoltre, permesso di **progettare alcuni nuovi percorsi**, pensati per allontanare i visitatori dalle aree più sensibili dal punto di vista naturalistico, ma anche per stimolarli a prolungare il proprio soggiorno e ad utilizzare maggiormente servizi e prodotti locali, risultato poi confermato da un sondaggio rivolto agli operatori turistici della zona.

A seguire sono descritte le **principali tipologie** di contatori automatici disponibili sul mercato [35].

Contatori piroelettrici

La componente essenziale di questi contatori è un sensore costituito da un materiale cristallino che genera una carica elettrica superficiale se esposto alla **radiazione infrarossa**, emessa dagli esseri viventi e in generale da tutti gli oggetti che liberano calore. Questi sensori sono denominati anche PIR (da "Passive InfraRed"), in quanto non emettono energia.

Le **configurazioni** disponibili sul mercato sono numerose. I sensori più comuni hanno un range di circa 10-12 metri e un campo visivo che può arrivare a 300 gradi. Modelli più sofisticati possono raggiungere un angolo di 360 gradi ed un raggio di rilevazione di circa 30 metri. Modelli che integrano più sensori permettono di registrare la direzione del movimento e il passaggio di persone che camminano affiancate.

Sono tipicamente utilizzati per monitorare i **passaggi lungo i sentieri** di escursionisti, ciclisti e sciatori. Se installati ad un'altezza adeguata (circa 2,5 m da terra) possono rilevare anche il passaggio di persone a cavallo. Esistono, infine, versioni completamente impermeabili, utilizzabili per rilevare addirittura i passaggi lungo i corsi d'acqua, ad esempio in canoa.

Tra i punti di forza di questi contatori:

- i sensori interni sono piastrelle sottilissime che misurano meno di 1 cm². Gli strumenti possono, quindi, essere

nascosti all'interno di elementi naturali o manufatti come tronchi, muretti o passerelle, per ridurre il rischio di vandalismo;

- la centralina che interpreta i segnali del sensore può essere protetta in un **alloggiamento sotterraneo**. Non è necessario che il terreno abbia caratteristiche particolari e il tipo di fondo risulta ininfluenza;
- hanno una buona **resistenza** all'usura e alle alte e basse temperature.

Tra gli elementi negativi:

- i sensori sono studiati per rilevare i passaggi, ignorando **altre possibili sollecitazioni**, tuttavia è possibile che repentine variazioni della temperatura, un'esposizione troppo diretta alla luce solare o, anche, vibrazioni o l'ingresso di corpi estranei facciano scattare false rilevazioni. Anche situazioni di forte pioggia potrebbero compromettere il conteggio. Occorre, quindi, curare attentamente la collocazione e prevedere una taratura iniziale, da verificare periodicamente in seguito;
- come per tutte le tipologie di contatori che, per quanto nascosti, risultano visibili, è possibile che i passanti cerchino di alterare la rilevazione aggirandoli o attraversando più volte. Sono purtroppo piuttosto comuni anche i fenomeni, più o meno gravi, di **manomissione**.

In collaborazione con la propria società controllata IPLA s.p.a., la **Regione Piemonte** ha sperimentato per la prima volta il conteggio automatico dei passaggi sulla rete sentieristica nell'ambito del Programma di Cooperazione transfrontaliera Italia – Svizzera 2007-2013, con i progetti VETTA e VETTA2 [36,37,38,39].

Dopo avere valutato le caratteristiche di varie tipologie di strumenti, la scelta è caduta sull'utilizzo di **contatori piroelettrici**, che, nel corso di alcune stagioni, sono stati collocati prima in alcune aree dell'Ossola e poi lungo l'anello del Tour del Monviso, raggiungendo addirittura i 3200 m di quota del Bivacco Andreotti.

L'esperienza ha evidenziato **potenzialità interessanti**, ma anche alcune **difficoltà tecniche** non irrilevanti:

- alle quote più elevate, le **temperature rigide** hanno ridotto significativamente la durata delle batterie e si è rivelato necessario rimuovere gli strumenti prima di ogni inverno, per evitare danneggiamenti legati anche alle possibili **valanghe**;
- alle quote più basse, si sono riscontrati diversi casi di conteggi falsati dall'ingresso di **insetti** nelle apparecchiature e, più frequentemente, di **vandalismo**. Sebbene i contatori fossero stati mimetizzati, la necessità di un foro per il funzionamento del sensore ha portato a diversi episodi di danneggiamento, volontari o anche causati da semplice curiosità;
- la necessità di ricorrere al produttore per ogni operazione di **manutenzione**, inclusa la sostituzione delle batterie, attraverso la spedizione delle apparecchiature, ha comportato alcune discontinuità nelle rilevazioni;
- si è, infine, riscontrato che i contatori piroelettrici tendono a

conteggiare ripetutamente i **soggetti fermi** in prossimità degli stessi, come può avvenire, ad esempio, nel caso di apparecchiature integrate all'interno di elementi segnaletici.

Per superare alcune delle criticità evidenziate, la Regione ha deciso di avviare un **progetto di ricerca**, commissionando a IPLA s.p.a. lo sviluppo di un **prototipo** che mira, tra l'altro, a migliorare la precisione del conteggio grazie all'integrazione di un sensore ad ultrasuoni e a rendere più semplici gli interventi sull'apparecchiature, attraverso l'adozione di soluzioni open-source.

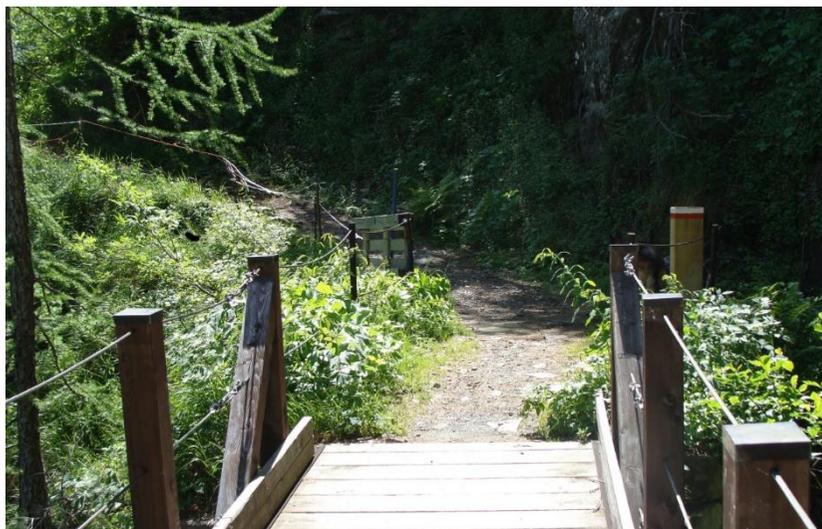
Anche per quanto riguarda gli **aspetti gestionali** e di **utilizzo dei dati** l'esperienza ha evidenziato luci e ombre. In particolare, l'indicazione per i territori che volessero avviare una propria sperimentazione è quella di valutare con attenzione **l'impegno richiesto** controllare periodicamente i contatori, soprattutto se collocati ad alta quota o in altri contesti non raggiunti dalla rete telefonica, in cui è necessario lo scarico manuale periodico dei dati.

I **dati raccolti** hanno permesso di ottenere indicazioni interessanti in particolare per le aree con percorsi in buona parte obbligati, come i percorsi ad anello o i sentieri transvallivi con arrivo a un rifugio. Nei contesti in cui le possibilità di movimento lungo la rete sentieristica sono più varie, è stato più difficile utilizzare i dati per una **stima delle presenze complessive**. Nell'ambito del progetto VETTA, la Regione ha, quindi, sperimentato, con risultati interessanti, l'incrocio con dati di diversa provenienza, raccolti, ad esempio, attraverso la somministrazione di questionari in collaborazione con volontari del CAI o contattando i gestori dei rifugi.

*Contatori piroelettrici collocati lungo punti di passaggio obbligati
(Regione Piemonte)*



*Contatore piroelettrico presso il Bivacco Andreotti
(Stefano Verga - Regione Piemonte)*



Contatori a pressione

Si tratta di **pedane** in PVC, con dimensione indicativa di 0.3 m², che incorporano un sensore in grado di rilevare le micro-variazioni di pressione dovute al passaggio pedonale degli escursionisti.

Le plance sono completamente **interrate**, sotto alcuni centimetri di terreno. Funzionano, quindi, indipendentemente dalle condizioni meteorologiche (tranne che in caso di neve) e, risultando invisibili, riducono notevolmente i rischi di vandalismo. Richiedono, però, di essere collocate su un fondo compatto e tendenzialmente regolare.

Il sistema permette di utilizzare più pedane affiancate per coprire **percorsi di larghezza diversa**, contando con buona accuratezza più persone contemporaneamente. Utilizzando due file di pedane in successione è, inoltre, possibile rilevare la direzione dello spostamento.

Il **Parco Naturale Mont Avic**, primo parco naturale della Regione Valle d'Aosta, utilizza dal 2005 cinque contatori a pressione per monitorare il passaggio degli escursionisti sui propri sentieri [40].

L'obiettivo principale è valutare la **pressione antropica** sull'ambiente naturale di aree diverse del Parco, attraverso il confronto tra i dati rilevati dai singoli contatori. Le informazioni raccolte sono state, comunque, utilizzate anche per ottenere una stima indicativa delle **presenze turistiche giornaliere** sui diversi sentieri: tutti i contatori sono, infatti, collocati su percorsi che prevedono andata e ritorno sullo stesso tragitto ed il conteggio degli escursionisti viene gestito dagli strumenti con riferimento ad alcune fasce orarie. Questo permette di ipotizzare che la mattina vengano

indicativamente rilevati gli stessi visitatori che rientreranno nel pomeriggio. I percorsi ad anello presenti all'interno del Parco sono stati esclusi dalla rilevazione per garantire che i dati raccolti dai diversi contatori fossero confrontabili.

Nei quindici anni di utilizzo, si sono verificati alcuni malfunzionamenti, ma in generale il sistema ha dimostrato **affidabilità e durata**. Il fatto che le pedane siano completamente nascoste nel terreno ha consentito di prevenire efficacemente eventuali atti di **vandalismo**, cosa che ha permesso di mantenere in uso fino ad oggi la strumentazione inizialmente acquistata.

Il principale suggerimento del Direttore del Parco per chi volesse avviare iniziative analoghe è quello di valutare con grande attenzione la **collocazione dei contatori**. Per essere certi che tutti o quasi i visitatori vengano registrati, occorre che le pedane siano installate in punti di passaggio obbligato, collocati, però, su terreno pianeggiante. In salita aumenta la probabilità che gli escursionisti calpestino sporgenze diverse del sentiero e non vengano, quindi, conteggiati: in questo caso la soluzione potrebbe essere quella di utilizzare una pedana per creare un ampio gradino difficilmente evitabile. La pendenza renderebbe, inoltre, più probabile nel tempo l'erosione dello strato di copertura in terra battuta a causa del calpestio e dell'azione delle acque superficiali, richiedendo una maggiore **manutenzione**.

Avendo potuto individuare punti con caratteristiche ottimali, nel caso del Parco gli interventi richiesti nel tempo per garantire un'adeguata copertura della strumentazione sono stati minimi ed anche l'**installazione** iniziale si è rilevata molto agevole.

Contatore a pressione (www.eco-compteur.com)

dei modelli, anche la velocità dello spostamento. In ambito turistico l'utilizzo più diffuso è il conteggio delle biciclette, che grazie a questi strumenti possono essere conteggiati con buona accuratezza anche in caso di passaggi in gruppo.

Sensori a induzione elettromagnetica (www.eco-compteur.com)

Sensori a induzione elettromagnetica

Questi contatori sono costituiti da **anelli preformati di cavo elettrificato**, che vengono **interrati** a circa 5 centimetri di profondità. Possono essere installati con facilità anche su percorsi asfaltati, praticando sulla superficie stradale alcune incisioni, poi sigillate con un materiale plastico. Entrambe le soluzioni forniscono una buona protezione dagli atti di vandalismo.

Grazie a variazioni nella corrente che percorre il cavo, questi strumenti sono in grado di registrare il **transito di oggetti metallici**, come automobili e motoveicoli, rilevando la direzione e, a seconda

Soluzioni temporanee

Sul mercato sono disponibili anche soluzioni adatte a campagne di rilevazione di **breve durata**, da effettuare, ad esempio, in modalità itinerante per ottenere indicazioni di massima su un ampio numero di percorsi. Il passaggio dei ciclisti, ad esempio, può essere rilevato grazie a sensori a induzione formati da **anelli a induzione elettromagnetica** che vengono semplicemente incollati sul percorso o **cavi pneumatici** da stendere a cavallo del tracciato.

Utilizzo di videocamere

Il conteggio dei passaggi in aree specifiche può essere effettuato anche mediante l'utilizzo di videocamere con **sensore di movimento**, che permettono il conteggio distinto in base alla direzione del passaggio ed all'attività praticata (escursionisti, ciclisti, cavalieri, sciatori...), oltre che potenzialmente anche la rilevazione di altre caratteristiche (sesso ed età indicativa, dimensione del gruppo, equipaggiamento...).

Molti dei modelli disponibili sul mercato sono prodotti sviluppati per la videosorveglianza, che hanno un **costo relativamente contenuto**, ma richiedono in genere la connessione alla **rete elettrica**. L'alimentazione a batteria può essere più diffusa, ad esempio, tra le telecamere destinate al monitoraggio della fauna selvatica.

Da considerare nella scelta di questo strumento:

- se è disponibile una connessione a internet, le immagini potranno essere trasmesse via web, in caso contrario sarà necessario recarsi periodicamente nelle varie postazioni per lo **scarico dei dati**;
- la visibilità dell'attrezzatura può portare a episodi di furto o **danneggiamento**;
- occorre valutare attentamente le modalità di registrazione per garantire il rispetto della normativa sulla **privacy**.

L'aspetto da valutare con maggiore attenzione è l'impegno richiesto per l'**elaborazione dei dati**. Nel caso non si disponga di software specializzati per l'analisi dei singoli fotogrammi, questi dovranno

essere visionati in modalità accelerata da personale dedicato, che dovrà registrare manualmente i risultati.

Una sperimentazione interessante è stata realizzata nel **sud della Baviera**, nell'ambito del progetto "Urban Forest 2050", in due foreste urbane e lungo il pendio del monte Grünten [41].

L'obiettivo era permettere agli stakeholder di valutare l'adeguatezza delle **modalità di gestione** di queste aree, grazie alla raccolta di informazioni quantitative e qualitative. In particolare, si intendeva **verificare la presenza** di:

- praticanti della corsa e del nordic walking;
- persone accompagnate da cani (soprattutto se non tenuti al guinzaglio, in quanto fonte di potenziali conflitti con altri utenti e di interferenze con la fauna selvatica);
- famiglie con passeggini e persone in sedia a rotelle;
- persone impegnate nella consultazione dei pannelli informativi;
- alpinisti con attrezzature inadeguate nell'area montana.

Un elemento interessante di questa sperimentazione è il **grado di dettaglio delle informazioni** che è stato possibile rilevare, nonostante alcune importanti limitazioni derivanti dalla rigida normativa tedesca sulla **privacy**. I rilevatori hanno, infatti, dovuto offuscare parzialmente l'obiettivo con una striscia di plastica trasparente e montare le telecamere a circa 4 m dal suolo, ma questo non ha impedito di raccogliere informazioni molto dettagliate sulla tipologia di fruitori e sulla attività praticate. Si è, comunque, riscontrato che l'uso delle telecamere può essere **percepito come critico dai fruitori** delle aree monitorate, e che

occorrono, pertanto, un'attenta comunicazione e il pieno sostegno degli stakeholder locali.

L'**analisi dalle immagini** è stata effettuata sia in modalità manuale, sia utilizzando alcuni software di ampia diffusione. La conclusione dei ricercatori è stata che, a causa dell'enorme quantità di dati generati, la metodologia risulta più adatta per **indagini puntuali** e di breve periodo.

Per quanto riguarda la qualità dei risultati ottenuti, lo studio ha evidenziato l'importanza di scegliere, tra i tanti modelli disponibili, videocamere di buon livello per ottenere un **grado di precisione** soddisfacente in relazione ai soggetti in rapido movimento, come le biciclette.

Un'alternativa è rappresentata dalle **videocamere a infrarossi**, che rilevano i passaggi sulla base del calore emesso dalle persone che attraversano l'area di rilevazione. Non utilizzare immagini permette di ottenere un conteggio accurato sia durante il giorno, sia durante la notte e di superare i problemi legati alle normative sulla privacy.

Tecniche di fotointerpretazione

Questi metodi si basano sull'analisi di **immagini riprese da velivoli o droni** o di **immagini satellitari**. Permettono di rilevare in modo piuttosto preciso il numero di persone o auto presenti nelle aree di interesse, ma risultano, ovviamente, adatti solo a spazi aperti come prati o spiagge. Non possono essere, invece, applicati se la visuale è parzialmente impedita, ad esempio dalla presenza di alberi.

Se scattate a quota non troppo elevata, le immagini possono fornire anche alcuni dati qualitativi, tra cui, ad esempio: attività praticate, dimensione dei gruppi, direzione di spostamento, presenza di adulti o bambini.

L'utilizzo della fotointerpretazione è al momento una soluzione utilizzata principalmente per ottenere approfondimenti specifici o in contesti particolari, in quanto comporta ancora **costi significativi** per l'acquisizione delle immagini (soprattutto nel caso di serie temporali) e per l'analisi. Si tratta però di un settore in rapida evoluzione, da monitorare in quanto potrà probabilmente offrire in tempi rapidi soluzioni più accessibili.

Se la principale esigenza è... **CAPIRE COME SI MUOVONO I VISITATORI SUL TERRITORIO**

Le metodologie e gli strumenti descritti a seguire permettono di approfondire la conoscenza dei fenomeni turistici che interessano il territorio ricostruendo gli **spostamenti** dei visitatori.

Alcune delle **domande** a cui può essere possibile rispondere:

- quali sono gli attrattori e le aree più visitate, in generale o da specifiche tipologie di turisti e in diversi momenti?
- quali sono i percorsi più utilizzati per raggiungere i vari punti di interesse?
- vi sono aree poco valorizzate turisticamente?
- come si distribuiscono gli impatti nelle diverse aree del territorio?

Modello San Gallo per il Destination Management (SGDM)

A differenza delle tecniche presentate a seguire, questo metodo, messo a punto dall'Università svizzera di San Gallo [42] e testato negli ultimi anni in numerose destinazioni alpine, non si basa sull'utilizzo di strumenti tecnologici, ma piuttosto sulla **conoscenza dei visitatori** posseduta dagli operatori turistici locali.

I **flussi di visita** rappresentano l'elemento centrale di questa metodologia di ricerca, basata sull'idea che è il turista a "creare la

destinazione turistica decidendo cosa fare, dove andare, quali servizi utilizzare"

Sotto la guida di un facilitatore qualificato, i soggetti coinvolti **disegnano e descrivono su mappe** a varie scale o su ortofoto i flussi più rilevanti. Le varie mappe vengono poi unite e sovrapposte per ricostruire un quadro complessivo dei movimenti dei turisti e dei prodotti turistici che questi ricercano sul territorio.

Per ottenere buoni risultati è essenziale **selezionare** attentamente i **partecipanti**, che dovranno avere una buona conoscenza delle dinamiche turistiche locali e rappresentare competenze e punti di vista diversi.

Questa tecnica non può sostituire la raccolta di dati sul campo, ma può rappresentare un ottimo **punto di partenza**, ad esempio, per individuare gli approfondimenti più rilevanti da realizzare con altri metodi di rilevazione.

Raccolta di dati attraverso strumenti GPS

Soluzioni di questo tipo sono state testate soprattutto all'interno di Parchi e altre aree naturali [29,30,31], su campioni limitati di visitatori. Operativamente è possibile ricorrere a due modalità:

- registrare i movimenti in una memoria interna. Le tracce vengono scaricate ed analizzate al rientro (**GPS logging o rilevazione asincrona**);
- registrare e trasmettere in automatico gli spostamenti, utilizzando strumenti GPS forniti per la rilevazione o installando apposite applicazioni sugli smartphone dei

soggetti campione (**GPS Tracking** e **Smartphone-Tracking** o **rilevazione in tempo reale**).

Questi metodi permettono di rilevare con buona precisione i movimenti dei visitatori nel tempo e nello spazio. Tra gli elementi da considerare:

- a differenza di quanto avviene con l'utilizzo di contatori automatici, questi metodi permettono anche la rilevazione di attività al di **fuori di sentieri e percorsi prestabiliti**;
- la rilevazione può riguardare solo **campioni** numericamente **limitati**, a causa dell'elevato impegno di risorse umane per lo scaricamento e l'elaborazione delle tracce. Anche il costo di acquisto relativamente alto dei ricevitori GPS può essere un fattore limitante. Il principale utilizzo è, quindi, approfondire e validare le informazioni ottenute con altri metodi;
- in caso di rilevazione in tempo reale, la **durata della rilevazione** è limitata dall'elevato consumo energetico delle batterie. L'analisi asincrona permette invece rilevazioni di lunga durata (fino a circa 50 ore). In questo secondo caso gli strumenti sono piccoli e di minore interesse per i visitatori, rendendo meno probabile il **furto** degli stessi.
- è importante valutare attentamente come **stimolare i visitatori** a partecipare alla rilevazione, eventualmente incentivandoli con piccoli premi.

Analisi dei dati generati dai dispositivi elettronici dei visitatori

Questa **famiglia di tecniche** molto promettenti sfrutta l'elevatissima diffusione dei telefoni cellulari [43,44,45,46].

Analisi delle celle telefoniche

Una prima possibilità è l'analisi dei dati registrati dalle **celle telefoniche** a cui i cellulari si agganciano durante gli spostamenti. Questi contatti sono continui, soprattutto se la navigazione Internet è abilitata, visto che molte applicazioni utilizzano attivamente la connessione anche quando lo smartphone non è in uso. Si crea, quindi, una scia di informazioni che permette di ricostruire in grande dettaglio spaziale e temporale gli spostamenti.

Sebbene questo metodo non sia spesso in grado di localizzare con precisione i singoli utenti, soprattutto in aree con bassa densità di antenne, l'**analisi macroscopica** dei flussi turistici nel tempo e nello spazio ha una buona precisione. Tra i punti di forza:

- è possibile osservare **campioni di ampiezza** finora impensata per **periodi prolungati**, definendo con grande precisione i confini dell'**area** da analizzare.
- non è necessario installare **apparecchiature aggiuntive**, né adattare la rete mobile esistente.

Non mancano, però, i punti deboli, a causa dei quali questi metodi non sono ancora di impiego comune:

- il rapporto tra costo e volume di dati analizzati è favorevole, ma in valore assoluto i **costi** sono elevati, per la necessità di

acquisire i dati dall'operatore telefonico e per la necessità di ricorrere a soggetti specializzati per l'analisi. Il costo di uno studio come quello descritto a seguire può raggiungere facilmente un valore di alcune decine di migliaia di euro;

- i dati vengono analizzati in forma anonima e aggregata, attraverso algoritmi sviluppati per l'analisi dei Big Data, ma è comunque possibile che l'ottenimento dei dati si scontri con problemi legati alla protezione dei **dati personali**;
- queste analisi sono tipicamente effettuate sulle banche dati georeferenziate di uno specifico **operatore telefonico**, cosa che potrebbe introdurre alcune distorsioni nelle stime. Altre distorsioni potrebbero essere legate alle diverse modalità con cui varie **tipologie di turisti** fanno uso dei propri dispositivi. Alcuni esempi:

- un operatore presente da tempo sul mercato, rispetto a un gestore low-cost, potrebbe servire clienti mediamente più benestanti. Un'analisi effettuata su questo campione potrebbe portare a sovrastimare la durata media dei soggiorni;
- secondo dati OECD, nel 2015 in Canada vi erano 84 SIM per ogni 100 abitanti, in Finlandia 173. Questo potrebbe portare a sovrastimare la presenza dei turisti Finlandesi;
- vari studi hanno confermato che l'utilizzo del telefono tende ad essere significativamente minore durante i viaggi all'estero. Questo potrebbe portare a sottostimare la presenza dei turisti stranieri e, in particolare, di quelli che provengono da Paesi extra-europei, che si trovano a fronteggiare tariffe più elevate.

Vista la rapida evoluzione del settore e le enormi potenzialità è però probabile che alcuni di questi limiti siano **rapidamente superati**.

Rispetto al tema delle possibili distorsioni, ad esempio, vari istituti statistici nazionali e sovranazionali stanno raccogliendo informazioni ausiliarie allo scopo di fornire indicazioni per affrontarle correttamente. Sotto questo profilo è anche importante ricordare che il tema delle possibili **distorsioni** riguarda **tutti i metodi di rilevazione**, inclusi quelli più tradizionali. Pensiamo, ad esempio, ai limiti di un sondaggio telefonico effettuato selezionando il campione attraverso gli elenchi telefonici, in cui ormai è presente solo una quota limitata della popolazione.

Uno studio basato sull'analisi dei dati telefonici è stato recentemente realizzato dal **Parco Nazionale del Gran Paradiso** [47,48]. Lo scopo era integrare i dati sull'affluenza turistica, prendendo in considerazione anche i visitatori giornalieri e quelli che non alloggiano in strutture ricettive.

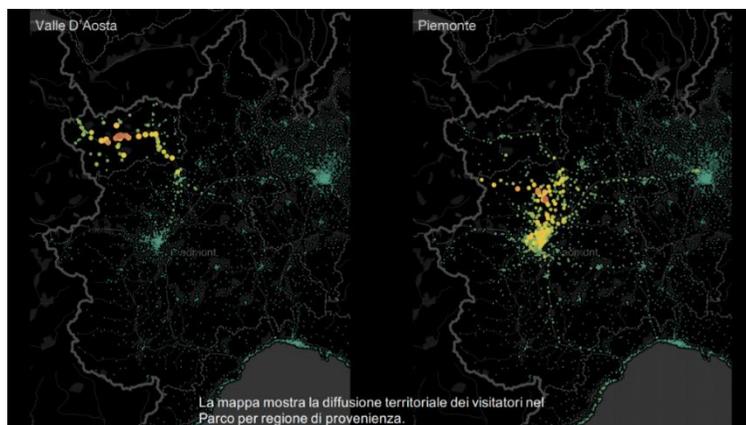
Il database georeferenziato è stato fornito dall'operatore telefonico, Vodafone Italia, che ha realizzato lo studio in collaborazione con CS Research, con riferimento al periodo maggio – ottobre 2015. Scegliendo opportunamente le celle telefoniche da considerare, è stato possibile concentrare lo studio sull'**area del Parco** e non sull'intero territorio dei Comuni che fanno parte dello stesso.

Lo studio ha permesso il calcolo di alcuni **indicatori di base**, quali: presenze, provenienza dei visitatori (Paese straniero o Regione italiana), tempo di permanenza, ripetitività della visita. Gli aspetti più interessanti e impegnativi da rilevare con metodi tradizionali

sono quelli relativi agli **spostamenti** dei turisti e alle loro modalità di fruizione del Parco. Alcune delle tendenze rilevate:

- la naturale suddivisione del Parco tra una zona nord (Valle d'Aosta) ed una zona sud (Piemonte), separate da monti di altitudine elevata, si rispecchia nell'esiguo numero di turisti che visitano entrambe. A nord, i turisti lombardi e liguri sono presenti in proporzioni pressoché identiche ai turisti piemontesi, che rappresentano, invece, una maggioranza schiacciante a sud;
- i turisti italiani, più degli stranieri, tendono a fruire del Parco muovendosi all'interno di aree piuttosto limitate
- l'andamento temporale delle visite ha caratteristiche diverse per i visitatori italiani e stranieri: i primi intensificano fortemente le visite durante il weekend, mentre i visitatori esteri sono presenti in modo più regolare durante tutta la settimana.

Diffusione territoriale dei turisti (studio CS Research e Vodafone per PNGP)



Analisi delle connessioni WiFi

Una soluzione diversa è quella che prevede l'utilizzo di strumenti in grado di rilevare automaticamente, in tempo reale, i movimenti dei **dispositivi dotati interfacce WiFi o Bluetooth** presenti nell'area.

Le informazioni rilevabili per ciascun dispositivo sono minori di quelle ottenibili analizzando il traffico delle celle telefoniche, ma risulta possibile effettuare la rilevazione su **tutti i dispositivi** presenti, senza dovere accedere al database di un gestore telefonico.

Il "**Bolton Food and Drink Festival**" [49,50,51] è un evento organizzato ogni estate nella città britannica di Bolton. Con oltre 200 bancarelle di street food e show cooking a cura di famosi chef da tutto il mondo, esercita un notevole richiamo: l'edizione 2017 ha fatto registrare oltre 267.000 presenze.

La necessità di gestire efficacemente flussi così importanti ha indotto gli organizzatori ad attivarsi per rafforzare il monitoraggio. Il vincolo era individuare una soluzione da allestire rapidamente e senza richiedere l'allaccio alla rete elettrica.

La scelta è caduta sull'impiego di **scanner per il rilevamento in tempo reale dei dispositivi** presenti nell'area del festival. Due scanner alimentati a batteria sono stati installati agli ingressi principali della fiera, mentre un terzo è stato collocato in nell'area di parcheggio e arrivo dei trasporti locali.

I principali parametri analizzati sono stati la numerosità dei visitatori nei diversi momenti e nelle diverse aree; la durata della visita; i

percorsi di collegamento tra manifestazione, trasporto pubblico e parcheggi locali.

Per integrare i risultati della rilevazione è stato predisposto un **questionario online**, promosso tramite i social media, a cui i visitatori sono stati stimolati a rispondere per mezzo di un piccolo gioco a premi. I soli abitanti di Bolton hanno, inoltre, avuto la possibilità di candidarsi per partecipare ad un **panel di consultazione** web.

Scanner per il rilevamento in tempo reale dei dispositivi (www.libelium.com)



Un'ulteriore possibilità, sfruttata in passato da un certo numero di amministrazioni pubbliche, è quella di **mettere a disposizione una rete wi-fi**, che visitatori e cittadini possono utilizzare gratuitamente, a seguito di una registrazione che autorizza il gestore a raccogliere una serie di dati. Questa soluzione, che peraltro comporta un certo investimento, sta però perdendo importanza in quanto i costi per la connessione al web in mobilità sono scesi rapidamente negli ultimi anni, anche per quanto riguarda il roaming.

Analisi dei portali per la condivisione di tracce GPS

Questo metodo prevede l'analisi delle **informazioni georeferenziate caricate dagli utenti** sui portali specializzati nella condivisione di tracce raccolte durante la pratica di numerose attività outdoor, quali escursionismo estivo e invernale, alpinismo, ciclismo e mountain-bike, sci di fondo, sci alpinismo...

Le app e i siti che offrono questa funzionalità sono numerosi. Tra quelli attualmente più popolari: Endomondo, Garmin Connect, GPSies – All Trails, Gulliver, MapMyRide, Runtastic, Sports-tracker, Strava, Suunto Movescount, Wikiloc.

Se le tracce relative al territorio di interesse sono numerose, come può avvenire, ad esempio, per le aree naturali di un certo rilievo, questo metodo può fornire un quadro abbastanza significativo delle **aree e dei percorsi più frequentati**. In caso contrario il risultato potrebbe essere influenzato eccessivamente dalle modalità di fruizione di uno o pochi utenti. In generale questo metodo può essere utile, in particolare, per **integrare** e verificare, con un costo limitato, le indicazioni raccolte con altri metodi.

Un'esperienza interessante è uno studio portoghese [52] del 2016, che ha confrontato le tracce presenti su due diversi portali, relativamente all'utilizzo della mountain bike nel **Parco Naturale di Sintra-Cascais**. Tutte le tracce disponibili per l'area sono state scaricate, rasterizzate e analizzate utilizzando un software GIS. Sebbene uno dei due siti abbia fornito un numero quasi doppio di tracce, i risultati complessivi sul grado di utilizzo delle diverse aree e percorsi sono stati simili.

Nel complesso la ricerca è giunta alla conclusione che questo tipo di dati può fornire indicazioni utili per monitorare la **pratica delle attività outdoor**, con un **impegno contenuto** di risorse umane ed economiche. Allo stesso risultato erano, peraltro, giunti precedenti lavori del medesimo gruppo di ricerca [53].

Per confermare la validità dell'approccio, i risultati dell'indagine sono stati incrociati con quelli di un sondaggio realizzato nel 2014/2015 tra i mountain-bikers nel Parco. Questo ha rilevato che per molti di questi la pratica è sia un momento di allenamento, sia un'occasione sociale. La maggior parte traccia, quindi, regolarmente le proprie attività tramite i social network e condivide le proprie tracce GPS tramite web.

Tra le indicazioni del gruppo di ricerca:

- nello scegliere i portali da monitorare, tra i tanti disponibili, occorre considerare alcuni **elementi tecnici** (es. possibilità di scaricare più tracce contemporaneamente), ma soprattutto la **popolarità** dei singoli servizi che può essere molto variabile in aree diverse o con riferimento a diverse attività sportive;
- incrociare le informazioni raccolte con altri dati georeferenziati, quali le reti stradali o le carte degli habitat può facilitare l'identificazione delle aree in cui sono più probabili i **conflitti** e gli **impatti indesiderati**;
- questo metodo può facilitare l'individuazione di problematiche che difficilmente emergerebbero nel corso di un'intervista, si osserva, infatti, che spesso vengono condivisi tramite web anche **tracciati informali o illegali**.

Raccolta di informazioni attraverso la gestione di una Tourist Card

Una Tourist Card è uno strumento attraverso cui i turisti possono ottenere **sconti** e **altre facilitazioni** durante la loro visita in una località turistica. In passato le Card prendevano la forma di tessere in plastica o carta, attualmente la soluzione più diffusa è quella delle **applicazioni** scaricabili su smartphone.

Dal punto di vista degli operatori, la Card è in primo luogo uno strumento per **fidelizzare i turisti** e massimizzarne la spesa sul territorio. La gestione di una Card può, però, essere anche uno strumento per **raccogliere dati** sulle loro preferenze e spostamenti, registrando, ad esempio, quali attrattori e strutture turistiche convenzionate abbiano visitato [54]. Questi dati possono essere analizzati alla luce delle **informazioni di profilazione** che l'utente deve fornire in fase di registrazione, dichiarando, ad esempio, età o provenienza. Ciò permette di valutare le preferenze di specifici target di visitatori.

Sul mercato si stanno affermando varie **soluzioni informatiche** [55,56] che possono agevolare notevolmente la gestione della card in tutte le sue fasi, incluse l'analisi dei dati e l'invio di proposte di marketing ai visitatori. Il vero limite ad una più ampia adozione è, quindi, lo sforzo necessario per **attivare questo strumento** nel contesto locale (es. coinvolgimento e convenzionamento degli operatori).

Se la principale esigenza è... **CONOSCERE MEGLIO I VISITATORI PRESENTI SUL TERRITORIO**

Le metodologie e gli strumenti descritti a seguire permettono di approfondire la conoscenza dei fenomeni turistici che interessano il territorio attraverso la raccolta di **dati qualitativi**.

Alcune delle **domande** a cui possono permettere di rispondere:

- qual è il profilo socio-economico dei visitatori?
- quali sono le principali motivazioni di visita?
- quali sono le aspettative e le esigenze?
- quali elementi dell'offerta locale sono valutati in modo più positivo? quali sono i possibili ambiti di miglioramento?
- quali sono le tipologie di spesa prevalenti dei visitatori?
- è probabile che la loro frequentazione del territorio prosegua dopo la prima visita?

Questi metodi possono essere utili anche per **indagare le opinioni** dei visitatori su **specifici temi** di particolare importanza per il territorio. Sono stati utilizzati, ad esempio, per analizzare i conflitti derivanti dalla presenza di utilizzatori diversi nelle stesse aree (mountain-bikers ed escursionisti sui medesimi sentieri) o la disponibilità dei visitatori a sostenere costi più elevati a fronte di un'offerta più rispettosa dell'ambiente.

Oltre che per approfondire la conoscenza dei visitatori, questi strumenti possono essere utilizzati per:

- acquisire informazioni e opinioni degli **operatori economici** locali;
- analizzare le reazioni dei **residenti** al fenomeno turistico.

Come per i metodi di tipo quantitativo, l'utilizzo può essere:

- **continuativo**, ad esempio in aree in cui il fenomeno turistico è in rapida crescita;
- ad **intervalli regolari**. Questa è probabilmente la soluzione più diffusa, che permette di monitorare l'evoluzione dei fenomeni nel tempo limitando l'impiego di risorse;
- all'interno di **campagne mirate**, per approfondire la conoscenza di specifiche tematiche e fenomeni.

Tra le metodologie più interessanti, descritte a seguire, troviamo metodi **tradizionali** e consolidati, che in genere prevedono un contatto diretto con i visitatori, così come strumenti più innovativi, spesso ancora in fase di evoluzione, che sfruttano le potenzialità delle **nuove tecnologie**.

Somministrazione di questionari

Il metodo più tradizionale per ottenere informazioni qualitative è quello di porre **domande ad un campione significativo** di visitatori, attraverso la somministrazione di un questionario [28,57]. Operativamente, questo può essere compilato:

- dal visitatore su **supporto cartaceo**;
- da personale incaricato, che porrà le domande ai visitatori, su **supporto elettronico** (generalmente un tablet);

- tramite **internet** dai visitatori, che riceveranno un link al questionario all'interno di una e-mail collegata all'acquisto di un servizio o ad una richiesta di informazioni.

L'invio e la restituzione tramite posta, ampiamente utilizzati anche nel recente passato, stanno, invece, rapidamente perdendo rilievo a favore della compilazione online.

Sotto il profilo economico, il costo più rilevante è legato al considerevole **impegno di risorse umane**, necessario sia nella fase di raccolta, sia per l'elaborazione e analisi dei dati. Per ottenere risultati affidabili è essenziale che il personale impiegato sia adeguatamente formato e che tutti gli incaricati operino secondo modalità uniformi; nelle aree in cui la presenza di visitatori stranieri è rilevante gli incaricati dovranno possedere anche le necessarie competenze linguistiche.

Per raggiungere un campione più numeroso limitando l'impiego di risorse, potrebbe essere utile coinvolgere nella somministrazione del questionario le **strutture ricettive** e i **centri di informazione** turistica, individuando le modalità più adatte per stimolarli e supportarli nella gestione di un impegno non indifferente.

Il Parco Naturale della Zona Vulcanica della Garrotxa [58,59], area protetta a un centinaio di chilometri da Barcellona, ha creato una rete formata da oltre 60 tra alberghi, B&B, campeggi, ostelli e ristoranti. Il programma è nato nel 2001, in collaborazione con "Turisme Garrotxa" l'associazione turistica locale, per contrastare l'eccessiva concentrazione dei flussi turistici che si riscontra nei momenti di maggiore afflusso in alcune aree che ospitano gli attrattori più noti.

Per favorire una conoscenza più diffusa e quindi una maggiore **frequentazione degli attrattori meno consolidati**, alle imprese turistiche dell'area è stata data la possibilità di accreditarsi come "Punto di Informazione del Parco", affiancando i tre centri visita esistenti. Le imprese aderenti, che si impegnano ufficialmente sottoscrivendo un accordo, ricevono una targa identificativa, un dossier completo sull'area e materiale informativo da distribuire ai visitatori. Sono, inoltre, coinvolte in un approfondito programma di formazione sul patrimonio naturale e culturale del Parco e sulle modalità di erogazione delle informazioni.

La formazione tocca anche il tema della **rilevazione dei dati relativi alla clientela**; altro ambito in cui le aziende della rete collaborano regolarmente con il Parco.

La somministrazione di un questionario da parte di addetti formati può anche rappresentare un utile **veicolo per informare** i visitatori su specifici temi. Alcune esperienze realizzate all'interno di aree protette hanno, ad esempio, riscontrato che grazie alle campagne di rilevazione molti turisti hanno scoperto l'esistenza della rete Natura 2000.

La **strumentazione necessaria** è minima qualora i questionari vengano compilati su supporto cartaceo. L'investimento sarà maggiore in caso di compilazione tramite tablet, questo consentirà, però, di ridurre notevolmente il lavoro necessario per l'elaborazione dei dati, già raccolti in formato elettronico.

Per la somministrazione di questionari tramite Internet potrà essere necessario acquistare un abbonamento ad uno dei tanti **servizi**

online che, con un costo limitato, permettono all'utente di gestire una o più rilevazioni. Per le rilevazioni più complesse potrebbe, però, risultare necessario un **supporto informatico** specializzato.

Per ottenere informazioni di qualità è essenziale dedicare grande cura, in particolare:

- all'**elaborazione del questionario**, che deve essere breve e formato da domande di significato chiaro e univoco. Una prima versione dovrebbe essere testata su un campione di prova, per individuare eventuali domande problematiche, che dovranno essere riformulate o accompagnate da elementi di spiegazione. Ciò permetterà di diminuire notevolmente il lavoro di elaborazione dei dati e, soprattutto, il numero di risposte inutilizzabili. In caso di rilevazioni ripetute nel tempo, il questionario dovrebbe mantenersi il più possibile simile per permettere di comparare i dati relativi a periodi diversi;
- alla **selezione del campione** a cui sottoporre il questionario, che deve essere rappresentativo dell'insieme dei visitatori che frequentano l'area. Nel caso di questionari proposti in loco da soggetti incaricati, sarà importante definire con attenzione i punti in cui questi dovranno collocarsi per prendere contatto con i visitatori. Soprattutto in aree molto frequentate, per ottenere risultati con una validità statistica, sarà, inoltre, importante definire delle regole che permettano di selezionare i soggetti intervistati con criteri casuali. Nel caso di questionari online, sarà particolarmente importante capire se alcune **categorie di soggetti** siano più

propense di altre a completare la rilevazione (es. visitatori soddisfatti / insoddisfatti, donne / uomini, pensionati / persone in età lavorativa) e tenerne conto nella valutazione dei risultati.

In ogni caso occorre ricordare che si tratta di rilevazioni complesse, che possono facilmente richiedere diverse **settimane** o, spesso, **mesi** per giungere a completamento.

Interviste individuali in profondità

L'intervista in profondità può sostituire, in alcuni casi, l'erogazione di un questionario. La conversazione tra intervistatore e intervistato, in questo caso, non segue uno schema di domande rigidamente prestabilito, ma viene gestita toccando i temi di interesse in **modo più flessibile e approfondito**.

Questo facilita l'emergere di elementi innovativi e imprevisi, ma comporta un dispendio di risorse elevato per la gestione delle interviste e l'elaborazione dei dati raccolti. Si tratta, quindi, di una metodologia applicabile solo su **campioni limitati**, che può essere utilizzata per approfondire aspetti specifici già indagati con altri strumenti.

La strumentazione necessaria si limita ad un **registratore**, assume, però, particolare rilievo la **competenza** dell'intervistatore.

Focus Group

Si tratta di una tecnica sviluppata nell'ambito della ricerca sociale, che prevede di approfondire un tema specifico stimolando un **gruppo di persone** (indicativamente da 8 a 12) a discuterne in modo libero sotto la guida di un **moderatore** [60].

Ciascun partecipante è incoraggiato ad interagire liberamente con gli altri membri del gruppo e a fare riferimento alla propria esperienza personale. Questo può facilitare l'emergere di **informazioni originali**, suggerimenti e idee. L'emotività connessa alla discussione di gruppo può, inoltre, stimolare riscontri più spontanei e sinceri.

Viste le competenze professionali richieste al moderatore, nella gestione del gruppo e nella registrazione delle informazioni emerse, anche questa tecnica è applicabile solo su **scala limitata**.

Monitoraggio dei contenuti online / Sentiment Analysis

L'evoluzione tecnologica ha cambiato profondamente il modo in cui le informazioni turistiche vengono prodotte e diffuse [61,62,63,64,65]. Il web e i Social Media permettono di condividere con estrema facilità **opinioni ed esperienze**. I turisti non si limitano più a ricercare informazioni, ma producono contenuti che influiscono in modo determinante sulle performance delle destinazioni turistiche.

Nella categoria degli **User Generated Content** o **UGC** rientrano, ad esempio:

- contenuti testuali e immagini caricati sui principali social network (Facebook, Instagram, Twitter...);
- recensioni di località e servizi (Tripadvisor, Booking.com...);
- articoli pubblicati su blog personali e di viaggio;
- commenti postati all'interno di forum specializzati.

La quantità di informazioni disponibili è ormai così elevata da rendere quasi **impossibile l'analisi manuale**. Si stanno, quindi, rapidamente sviluppando strumenti specializzati, tra cui l'applicazione all'ambito turistico di metodologie identificate come "**Sentiment Analysis**", "Opinion mining" o "Emotion AI". Questi approcci impiegano tecniche di trattamento informatico del linguaggio naturale ("natural language processing" o "NLP") per analizzare **testi non strutturati**, quali, appunto, recensioni o commenti, per determinare se esprimano un giudizio positivo, neutrale o negativo verso una destinazione turistica o uno specifico elemento della sua offerta.

Sistemi basati sull'**Intelligenza Artificiale** sono già in grado di interpretare con buona esattezza il significato di intere frasi, anche se includono espressioni sarcastiche o ironiche. Altri strumenti fanno ricorso a tecniche sviluppate per l'analisi dei **Big Data** per **integrare dati strutturati e non strutturati** provenienti da fonti diverse: feedback e recensioni dei clienti vengono confrontati, ad esempio, con i dati quantitativi relativi alle prenotazioni, con l'obiettivo di individuare nuove relazioni.

Operativamente, come è possibile **integrare questi nuovi approcci** all'interno di un sistema di monitoraggio?

Le tecniche avanzate di Sentiment Analysis rappresentano sicuramente un ambito da seguire con attenzione. Non si tratta, però, ancora, di strumenti di ampia **diffusione**, soprattutto in contesti medio-piccoli. Per il momento queste soluzioni possono offrire un buon livello di accuratezza soprattutto per la lingua inglese, per cui, in particolare al di fuori del mondo anglosassone, l'adozione richiede il ricorso a un consulente specializzato e un investimento non trascurabile.

Anche le realtà più piccole non possono, invece, rinunciare ad attivare alcune **semplici strumenti** per osservare come la propria offerta venga descritta online [66]. Un'attività irrinunciabile è il monitoraggio delle interazioni con gli utenti sui **propri canali social**: il controllo costante, comunque necessario per garantire risposte tempestive, può diventare l'occasione per registrare manualmente alcune informazioni, relative in particolare ai motivi di soddisfazione e insoddisfazione evidenziati dagli utenti.

È minimo anche l'impegno richiesto per l'adozione di alcuni **strumenti gratuiti** che permettono di avere un quadro indicativo di come il territorio venga valutato sul web e in alcuni social network, come Twitter o Instagram. La presenza di impostazioni di privacy sulle pagine Facebook personali può, invece, rendere difficile l'analisi di questi contenuti. Tra le possibili opzioni, Google Alerts [67] e Talkwalker Alerts [68] permettono di definire una o più **parole chiave** da monitorare giornalmente o settimanalmente. Quando il termine scelto, che può essere semplicemente la denominazione di una destinazione, viene menzionato online, si riceverà un aggiornamento via mail. Questi strumenti possono essere utili anche per **individuare siti web o communities** rilevanti per la

promozione di una specifica destinazione (es. forum dedicati alla pratica di specifiche attività sportive), che potranno poi essere monitorati con continuità. Un limite importante di queste soluzioni gratuite è l'impossibilità di **esportare** i risultati in un formato che faciliti successive analisi.

Una soluzione più impegnativa, solitamente adottata dalle destinazioni e dagli operatori turistici di maggiori dimensioni, è l'adozione di un software di **Social Media Monitoring**. Gli strumenti disponibili sono numerosi, hanno un costo che può andare da alcune decine a parecchie centinaia di euro al mese, in base al numero di utilizzatori e alle funzionalità previste, che possono includere un pannello di controllo avanzato, la possibilità di interagire direttamente sui diversi social media e funzionalità di Customer Relationship Management. Spesso hanno un piano base gratuito che può permettere a soggetti più piccoli di sperimentare e ottenere alcune informazioni utili. Le opzioni sul mercato cambiano rapidamente, tra le più popolari attualmente si possono citare le proposte di: Hootsuite [69], Radian6 [70], Sprout Social [71], Brand24 [72] e Review Pro [73].

Proximity marketing

Le tecniche di **proximity marketing** e **contextual mobile engagement** si basano sull'invio di messaggi personalizzati sui dispositivi mobili degli utenti che si trovano nelle vicinanze di punti di interesse predefiniti [74,75].

Si tratta di approcci sviluppati per il marketing, ad esempio per l'utilizzo all'interno di centri commerciali e fiere, ma rapidamente adottati dal settore turistico. Permettono, infatti, di migliorare l'**esperienza dei visitatori** inviando informazioni:

- sui punti di interesse che l'utente sta visitando. Ad esempio: una piazza in un centro storico, un punto di osservazione lungo un percorso naturalistico, la sala di un museo;
- che potrebbero essere rilevanti in uno specifico momento del viaggio. Ad esempio: all'arrivo alla stazione dei treni;
- relative a eventi e proposte commerciali, per coinvolgere maggiormente i visitatori durante la permanenza sul territorio.

Queste piattaforme possono rappresentare un utile strumento di **monitoraggio**, in quanto:

- permettono di **abbinare i dati** relativi agli spostamenti ai dati personali forniti dagli utenti in fase di registrazione;
- permettono anche di inviare agli utenti richieste di **feedback mirate**, eventualmente incentivandoli con piccoli premi.

Dal punto di vista **hardware**, esistono soluzioni basate su varie tecnologie, tra cui reti Wi-Fi, Near Field Communication o

Geofencing. L'opzione più diffusa prevede l'installazione di uno o più **beacon**, sensori elettronici in grado di trasmettere dati ad altri dispositivi abilitati, in un arco di alcune decine di metri, grazie alla tecnologia Bluetooth Low Energy. I beacon presentano diversi vantaggi:

- possono essere facilmente inseriti in molteplici contesti, in quanto misurano pochi centimetri e possono avere un design personalizzato;
- hanno un prezzo contenuto ed esistono possibilità di affitto;
- hanno una buona resistenza al calore e alla pioggia;
- funzionano a batterie, con una durata di alcuni anni;
- possono essere utilizzati in spazi chiusi e aperti.

Un sistema basato sui beacon necessita di:

- un'**applicazione**, che gli utenti devono aver scaricato sul proprio dispositivo per poter visualizzare i contenuti. Durante l'installazione l'utente dovrà autorizzare la ricezione dei messaggi nel rispetto delle norme sulla privacy;
- un **pannello di controllo** attraverso cui il gestore del sistema **creerà le notifiche**, inserendo testi, immagini o video e **selezionerà gli utenti** a cui inviarli sulla base della posizione e di alcune caratteristiche indicate in fase di registrazione, ad esempio la nazionalità.

I vari fornitori presenti sul mercato tendono ad offrire un **servizio completo**, che include tutte le componenti necessarie al funzionamento del sistema.

Il Comune ligure di **Triora**, affascinante borgo di poco più di 300 abitanti, noto come il Paese delle Streghe per alcune vicende risalenti al periodo dell'Inquisizione, si è posto l'obiettivo di coinvolgere maggiormente i visitatori, raccontando in modo originale e innovativo la propria storia cinquecentesca.

Da questa esigenza è nata l'**applicazione "Triora da Scoprire"** [76,77], realizzata nelle versioni per Android e iOS, appoggiandosi alla piattaforma di contextual mobile engagement dell'azienda italiana NearIT. L'applicazione accompagna gli utenti tra i carruggi del piccolo borgo, fornendo informazioni turistiche e promozionali personalizzate quando si trovano in prossimità di punti significativi: i turisti potrebbero, quindi, essere informati che il vicino Museo Etnografico delle Streghe è aperto fino alle 18:00 o ricevere uno sconto per l'acquisto del prodotto del giorno presso la storica bottega della Strega.

Analisi dei dati generati dagli strumenti di pagamento elettronici

I dati relativi ai pagamenti effettuati con strumenti elettronici (in particolare **carte di credito**) appaiono uno strumento molto promettente [78,43,79], in quanto:

- permetterebbero di studiare l'effettivo **impatto economico** generato dai flussi turistici;
- renderebbero agevole l'analisi a **scala regionale e locale**.

Si tratta, però, di metodologie ancora **in fase di sviluppo**, prima di tutto in relazione alle modalità di gestione di dati sensibili dal punto di vista della privacy e della riservatezza aziendale. Perché queste siano diffusamente applicabili, saranno probabilmente necessari anche ulteriori studi che agevolino l'interpretazione dei dati. Ad esempio: senza dati di contesto, un aumento del valore delle transazioni osservate potrebbe essere attribuito ad un incremento del turismo, ma anche al passaggio da pagamenti in contanti a pagamenti con carta.

Negli ultimi anni, sperimentazioni interessanti sono state realizzate dal governo neozelandese e in Spagna, con il supporto di BBVA, uno dei maggiori istituti di credito del Paese. Anche la qualità dei dati è migliorata. Ad esempio, è ora possibile distinguere tra i pagamenti effettuati a favore di soggetti stranieri attraverso e-commerce o presso il punto vendita. È difficile, però, ipotizzare una diffusa applicazione a livello locale nel breve periodo.

Ma qual è la soluzione migliore?

Le metodologie e gli strumenti elencati alle pagine precedenti sono numerosi e diversificati. Ma qual è la soluzione migliore?

Le esperienze già realizzate concordano su un punto: la scelta vincente è solitamente la **combinazione di più metodi**, che permette di:

- compensare i punti di debolezza di ciascun metodo;
- verificare l'accuratezza dei dati, attraverso il confronto tra fonti diverse;
- ricavare informazioni aggiuntive, grazie all'integrazione tra i diversi risultati.

Ad esempio:

- **interviste e questionari** rivolti a visitatori e operatori potrebbero evidenziare l'importanza dei cicloturisti per l'economia turistica locale e identificare i percorsi più apprezzati. Su questa base, alcuni **contatori automatici** potrebbero essere installati lungo questi tracciati, per quantificare i flussi nei vari momenti dell'anno;
- una breve campagna di **conteggio manuale** potrebbe permettere di definire correttamente il numero medio di passeggeri nelle auto che raggiungono l'area. Successivamente il numero di auto presenti potrebbe essere stimato con **tecniche di fotointerpretazione** o contatori automatici e moltiplicato per il numero medio di passeggeri per ottenere una stima delle presenze;

- nella fase finale di una campagna di monitoraggio, un **focus group** rivolto a un gruppo di visitatori o di operatori locali potrebbe essere utile per orientare e validare l'interpretazione dei dati precedentemente raccolti con **metodi di conteggio** o di **analisi degli spostamenti**.

A seguire un interessante esempio di combinazione tra più metodi.

Situato tra le Alpi e il Mediterraneo, il **massiccio dell'Estérel** [80,81,82] è un sito straordinario e molto frequentato del litorale della Costa Azzurra.

Nel 2016 gli attori del territorio hanno stabilito di avviare un importante **studio quali-quantitativo sui flussi turistici**, all'interno di un percorso promosso dal Syndicat Intercommunal pour la Protection du Massif de l'Estérel (SIPME) per favorire una gestione coerente e condivisa dell'area e attrarre nuove risorse finanziarie, superando alcune criticità ambientali e turistiche derivanti da una precedente gestione troppo frammentaria.

L'indagine, realizzata nel periodo **2016-2018**, è stata affidata alla società TRACES TPI e ha riguardato un'area forestale e costiera di 22.000 ettari, ricadente nel territorio di 7 Comuni e dotata di numerosi punti di accesso.

Lo studio è stato realizzato ricorrendo alla combinazione di ben nove **strumenti di indagine**:

- **interviste ai visitatori**: 1629 interviste, in 27 diversi punti di sondaggio, per analizzare profili, pratiche, aspettative e descrizione dei percorsi intrapresi;

- **conteggio visivo di persone e veicoli:** 120 mezze giornate, in 24 diversi punti di conteggio;
- **contatori automatici:** allestimento di 17 punti di rilevazione, per il conteggio di pedoni, ciclisti e automobili, gestiti da 3 diversi stakeholder;
- **questionari:** distribuzione di 1.500 questionari all'interno di uffici turistici, strutture ricettive e campeggi del territorio, ottenendo 158 risposte;
- **sondaggio online rivolto ai residenti:** 937 partecipanti;
- **sondaggio online rivolto agli operatori turistici:** 47 partecipanti;
- **interviste a funzionari** degli uffici turistici locali: 4 soggetti;
- **interviste a operatori turistici locali:** 10 soggetti;
- interviste a un **allevatore / un apicoltore / rappresentanti delle associazioni venatorie.**

Questo ha permesso di **validare** i risultati attraverso controlli incrociati, con metodi matematici, statistici ed econometrici. Il confronto tra le varie fonti ha, inoltre, permesso di stimare **ulteriori parametri**, tra cui, ad esempio il numero di visitatori unici a partire dal numero totale di visite.

Per ciascuno degli strumenti utilizzati, il report finale include una serie di **informazioni operative di dettaglio**, di grande interesse per chi intendesse attivare indagini analoghe.

Lo studio ha fornito **informazioni molto dettagliate** sui flussi turistici nell'area, in termini quantitativi (presenze complessive e nei vari momenti dell'anno) e qualitativi (profilo socio-economico,

provenienza, percezioni, aspettative e conoscenza del massiccio per diverse tipologie di visitatori). I dati sono stati rilevati con riferimento a 15 settori del Massiccio caratterizzati da tratti peculiari, evidenziando impatti molto differenziati nelle diverse aree territoriali.

I dati raccolti hanno già **permesso**, e si auspica permetteranno in futuro, di:

- valutare strategie di sviluppo e comunicazione differenziate per le diverse aree;
- identificare con chiarezza le criticità da affrontare e le opportunità da sviluppare;
- facilitare il confronto tra gli attori locali (rappresentanti politici, tecnici, cittadini, potenziali partner finanziari) sui possibili progetti di sviluppo;
- agevolare il reperimento di ulteriori risorse economiche per la gestione e lo sviluppo dell'area.

Lo studio è stato, in realtà, concepito come primo passo per la creazione di un **Osservatorio permanente**. Nella consapevolezza che la scarsa disponibilità di risorse impone un approccio graduale, il SIPME, in accordo con gli altri attori territoriali coinvolti, ha individuato una prima azione concreta: proseguiranno, quindi, la rilevazione attraverso i 17 contatori automatici e la successiva elaborazione dei dati, nell'ambito di nuove regole operative condivise.

Esempio di profilo turistico elaborato per una delle 13 tipologie di visitatori identificate (fonte: "Etude de fréquentation du Territoire du Grand Estérel - Rapport finale")

LE RANDONNEUR

QUI EST-IL ?

Âge : 60 ans et plus (40%)
Sexe : Homme (52%)
Situation : Actif (44%) Retraité (38%)
Profil de pratique : couple (43%)
Cadre de pratique : excursion (53%)
Habitude de venue : primo-visite (24%)
Origine : Var (35%) - France hors PACA (29%)
Arrivée dans le massif : 11h30
Durée de pratique : 165 min

QUELLE PRATIQUE DANS L'ESTÉREL ?

- 100% Randonnée
- 5,5 % Pique-nique
- 5% Promenade
- 2% Baignade
- 1% Création artistique

COMMENT LE SATISFAIRE ?

- Balisage et signalétique
- Entretien des chemins et qualités naturelles
- Aménagements d'accueil (bancs, toilettes sèches)
- Gérer les conflits d'usage avec la chasse / VTTiste
- Déchets et propreté

OÙ ET QUAND LE TROUVER ?

Comment accède-t-il au massif ?

- 85% Voiture
- <1% Vélo
- 13% A pied

Les secteurs clés

- Belle-Barbe
- Pic de l'ours
- Maure Vieil
- Anthéor
- Blavet
- Colle Douce

Periode privilégiée

- Printemps
- Septembre

Où se loge-t-il (touriste) ?

- Résidence de Tourisme (27%)
- Gîtes et meublés 21%
- Camping (17%)
- Parents et amis (16%)

CONNAISSANCE DE L'ESTÉREL

Outils pour préparer la venue

- Web et itinéraires internet
- Carte ONF et IGN
- Carte des Offices de Tourisme

Outils sur place

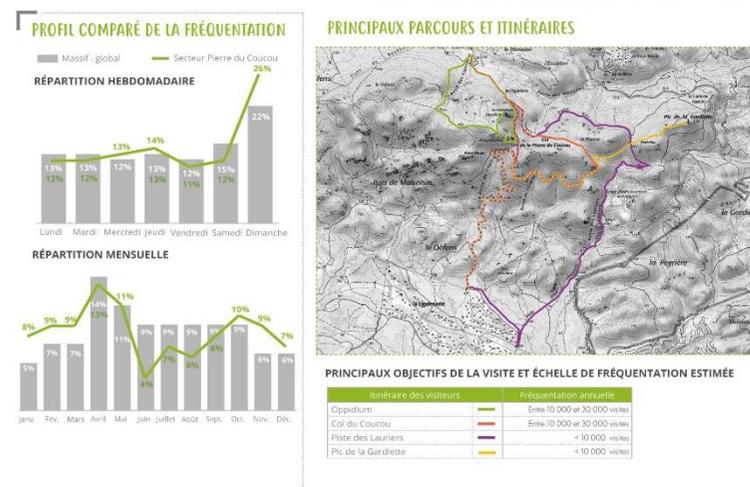
- Peu d'outils / GPS (vélo)

Connaissance du massif

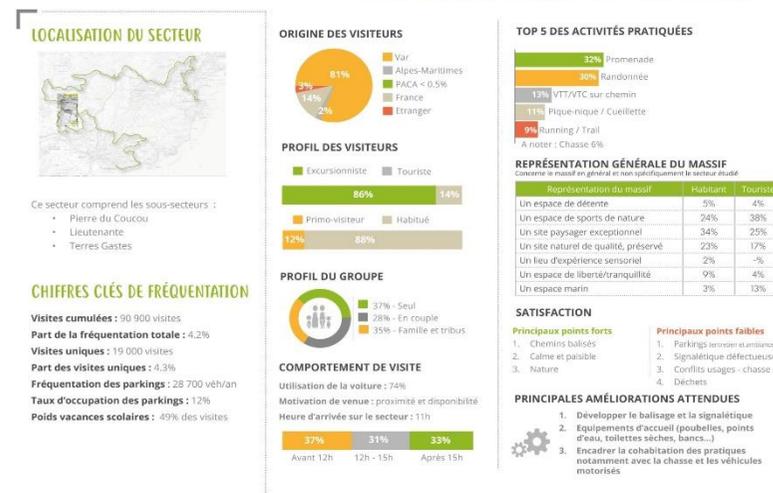
- Conseil entourage (57%)
- Web et réseaux sociaux (20%)

Esempio di quadro di sintesi relativo ad uno dei settori del Massiccio (fonte: "Etude de fréquentation du Territoire du Grand Estérel - Rapport finale")

SECTEUR PIERRE DU COUCOU



SECTEUR PIERRE DU COUCOU



CAPITOLO 5: E DOPO LA SPERIMENTAZIONE?

I capitoli precedenti hanno illustrato i diversi passaggi attraverso cui un territorio potrebbe iniziare a monitorare il proprio sviluppo turistico. Ma cosa dovrebbe succedere **al termine della sperimentazione**? Come già più volte evidenziato, l'obiettivo dovrebbe essere quello di creare e consolidare un vero e proprio sistema di monitoraggio. La raccolta e l'analisi dei dati dovrebbero acquisire un ruolo **stabile** tra le attività dei soggetti che governano il turismo sul territorio.

Questo breve capitolo presenta due esperienze che possono aiutarci a riflettere su come questo possa avvenire.

La prima riguarda una stazione sciistica francese che ha impostato la propria strategia promozionale sulla **conoscenza della clientela**. I dati raccolti, in questo caso, sono l'elemento che consente di adottare tecniche di **marketing relazionale** per creare, consolidare e aumentare il valore della relazione con i clienti già acquisiti.

La seconda realtà è un'area montana italiana che, sentendo la forte necessità di garantire uno sviluppo del turismo compatibile con le esigenze della comunità locale, ha scelto di formalizzare il proprio impegno dando vita ad un **Osservatorio**, poi inserito all'interno di una **rete internazionale**.

Entrambi i territori possono contare su **un'economia turistica consolidata**, per numeri e tradizione, cosa che ha sicuramente reso più agevole il percorso. È, però, proprio grazie agli obiettivi ambiziosi che perseguono che queste esperienze possono fornire spunti di riflessione utili anche a realtà che dovessero confrontarsi con risorse e obiettivi più limitati.

Val Thorens [83,84], a 2.300 m s.l.m. nel dipartimento francese della Savoia, è una delle stazioni invernali più rinomate in Europa. È parte del comprensorio sciistico di Les Trois Vallées, uno tra i più grandi al mondo, con più di 600 km di piste. Ogni inverno accoglie oltre 300.000 turisti, per il 70 % stranieri (Olandesi, Inglesi, Belgi e Scandinavi). L'elevata altitudine permette di prolungare la stagione sciistica fino a metà maggio.

Val Thorens è una delle "stazioni di terza generazione" create negli anni 60-70, che concentrano le residenze turistiche in edifici a molti piani, con tutti i servizi a portata di mano, in modo che la località sia fruibile "sci ai piedi". Queste stazioni, percepite da molti come "fabbriche dello sci", stanno attualmente cercando di **rinnovare la propria immagine** attraverso, ad esempio, la trasformazione in "stazioni pedonali".

A seguito di un'analisi del proprio posizionamento nel 2012, Val Thorens ha arricchito la propria offerta con **nuove attrazioni**, tra cui una pista di slittino, un circuito automobilistico sul ghiaccio e uno snowpark. Soprattutto, ha investito in un percorso di **conoscenza della clientela** e delle sue attività all'interno della stazione, al fine di fidelizzarla e massimizzarne il coinvolgimento durante il soggiorno.

L'obiettivo era **ambizioso**, visti:

- il numero di fornitori di servizi coinvolti (centro prenotazioni, parcheggi, scuole di sci, strutture ricettive, ristoratori...)
- la mancanza di comunicazione tra i database dei vari operatori;
- la scarsa qualità e quantità delle informazioni già presenti in queste banche dati (su 300.000 clienti annuali, gli operatori disponevano globalmente di solo 45.000 indirizzi mail validi).

Hanno, invece, sicuramente **favorito** il monitoraggio il fatto che Val Thorens sia un sito delimitato, con ingressi ben identificati, così come l'obbligo di collocare le auto, una volta scaricati i bagagli, all'interno di uno dei parcheggi coperti in cui risulta agevole rilevarne la presenza.

Il lavoro di **raccolta dei dati** ha richiesto oltre un anno e mezzo e una successiva delicata fase di verifica e pulizia dei dati. I singoli operatori hanno acconsentito a **condividere i dati** raccolti nell'ambito della propria attività, cosa che ha permesso al database dell'ufficio turistico di Val Thorens di crescere da 30.000 a oltre 430.000 contatti e 112.000 indirizzi e-mail validi. Dei 300.000 visitatori, sono stati ricostruiti circa 166.000 soggiorni, corrispondenti a quasi 57 milioni di euro di fatturato.

Questi dati sono stati la base per implementare un **sistema CRM** (Customer Relationship Management), grazie a cui Val Thorens ha potuto rivedere completamente l'impostazione del marketing, passando da un insieme di azioni sporadiche e poco mirate alla personalizzazione della comunicazione e delle proposte al cliente durante tutto il ciclo di acquisto: prima, durante e dopo la vacanza.

In particolare, i nuovi dati hanno permesso di gestire le relazioni con il cliente sulla base del **metodo di segmentazione RFM**, che identifica come clienti migliori quelli che hanno effettuato acquisti recenti (Recency), frequenti (Frequency) e di importo elevato (Monetary).

La conoscenza del cliente è stata anche la base per impostare azioni concrete che consentissero di massimizzare le opportunità di svago ed esperienza dei visitatori. Tra queste:

- sviluppare una **chatbot** "intelligente" in grado di rispondere istantaneamente ai clienti su Facebook Messenger. Nell'agosto 2017 è stato, invece, predisposto un assistente Google Home in grado di interagire in modalità vocale;
- attivare, **durante il soggiorno**, un ciclo di comunicazione via e-mail o SMS, ad esempio con l'invio di messaggi di benvenuto e di addio o suggerendo attività in base al profilo del cliente;
- mantenere una comunicazione via e-mail per **tutto l'anno** con tutti i clienti, per stimolare ulteriori visite;
- individuare i **migliori clienti** della stazione (Top 100) che, ad esempio, vengono seguiti sui social network e ricevono un trattamento personalizzato durante la visita;

Una delle azioni più efficaci è stata la creazione di **VT Pass**, una **Card** che permetteva ai membri di usufruire di una serie di vantaggi offerti dalla destinazione (ad esempio, l'accesso WiFi per due device per tutta la durata del soggiorno) o dagli operatori locali, previa approvazione dell'Ufficio del Turismo. Dal punto di vista del monitoraggio dei flussi si è trattato di uno strumento molto utile per rilevare le **preferenze** e la **presenza** nella stazione dei detentori. Da novembre 2016, VT-Pass è stato trasformato in Club Val Thorens, ma la gestione è molto simile: grazie a un'iscrizione gratuita, online o in loco, i membri hanno accesso ad una serie di vantaggi. Ogni settimana, ad esempio, vengono estratti 100 iscritti a cui vengono offerte esperienze esclusive, quali momenti gastronomici o di scoperta della località dietro le quinte.

La seconda esperienza, italiana, riguarda la Provincia Autonoma di Bolzano o **Alto Adige/Südtirol**, un'area con poco più di 500 mila abitanti, in cui nel 2018 si sono registrati 7,5 milioni di arrivi. Il turismo, soprattutto legato al patrimonio naturalistico delle Dolomiti e alle attività outdoor, rappresenta quindi una componente fondamentale dell'economia locale, ma anche un'importante fonte di pressione ambientale e sociale [21,85,86,87].

Nel 2017 l'Alto Adige ha adottato una **strategia turistica** di lungo periodo (**ZTS 2030**), in cui il tema della sostenibilità ha un ruolo centrale. È presto apparso evidente che un sistema di monitoraggio sarebbe stato un elemento importante per motivare gli stakeholder pubblici e privati e coinvolgere la popolazione, facilitando il percorso di attuazione.

Queste considerazioni sono state condivise da alcuni **soggetti** che hanno ruolo centrale per la gestione del turismo nell'area, tra cui:

- IDM, organizzazione di gestione della destinazione
- il Dipartimento Turismo della Provincia
- il Centro di ricerca Eurac Research

con il coinvolgimento di ASTAT (Istituto provinciale di statistica) e dell'Istituto di Ricerca Economica della Camera di Commercio. Il confronto ha portato all'avvio di un **Osservatorio per il Turismo Sostenibile in Alto Adige**.

Nel 2018, l'Alto Adige ha ottenuto, prima destinazione in Italia, l'inclusione nella "**Rete Internazionale degli Osservatori per il Turismo Sostenibile**" (**INSTO**) [88], istituita nel 2004 dall'UNWTO per favorire il trasferimento di conoscenze e lo scambio di buone

pratiche. La rete conta attualmente, in tutto il mondo, 30 territori membri, impegnati a monitorare le proprie performance turistiche, ma anche l'impatto che il turismo esercita su società ed ambiente. Con l'adesione a INSTO, l'Alto Adige ha formalizzato il proprio impegno verso un monitoraggio sistematico degli sviluppi del turismo a livello locale. Per ora sono state garantite le risorse per sostenere il lavoro dell'Osservatorio per 3 anni (2019-2021), ma l'obiettivo è che questo diventi un'**istituzione permanente**.

Gli obiettivi del monitoraggio sono stati definiti attraverso un **processo partecipativo**, dettagliatamente documentato.

In una prima fase di lavoro gli esperti di Eurac Research hanno effettuato, attraverso un'analisi bibliografica un'ampia **preselezione** di possibili aree tematiche da approfondire, individuando anche possibili criteri in cui suddividerle e possibili indicatori. Alcuni indicatori sono stati sviluppati *ex novo*, per monitorare ambiti specifici della ZTS 2030. Il gruppo di lavoro ha, inoltre, realizzato 26 **interviste qualitative** con residenti, turisti ed esperti locali e non, per verificare l'importanza percepita delle varie tematiche. Le indicazioni raccolte sono state analizzate utilizzando un software specializzato, che ha permesso di rappresentare in modo facilmente comunicabile l'intero panorama delle opinioni.

I ricercatori hanno, infine verificato quali tipologie di dati fossero già disponibili, individuando un'ampia gamma di **informazioni utilizzabili**, ma anche varie carenze, soprattutto nella disponibilità su scala provinciale e comunale. Temi poco esplorati sono risultati, ad esempio, la percezione dei residenti sullo sviluppo del turismo o la

distinzione tra posti di lavoro a tempo pieno e a tempo parziale nel settore turistico.

La fase di studio preliminare si è chiusa con un **workshop** in cui gli stakeholder locali si sono confrontati per individuare gli ambiti di indagine prioritari. Tra questi vi saranno i nove **temi della rete INSTO**:

- soddisfazione locale per il turismo
- benefici economici per la destinazione
- occupazione
- stagionalità del turismo
- gestione dell'energia
- gestione delle acque
- trattamento delle acque reflue
- gestione dei rifiuti solidi
- controllo dello sviluppo

ma anche alcuni temi di particolare interesse locale:

- produzione e consumo sostenibili
- turismo sciistico e outdoor
- biodiversità e protezione della natura
- patrimonio culturale
- mobilità
- uso del territorio
- soddisfazione e gestione dei visitatori
- adattamento ai cambiamenti climatici.

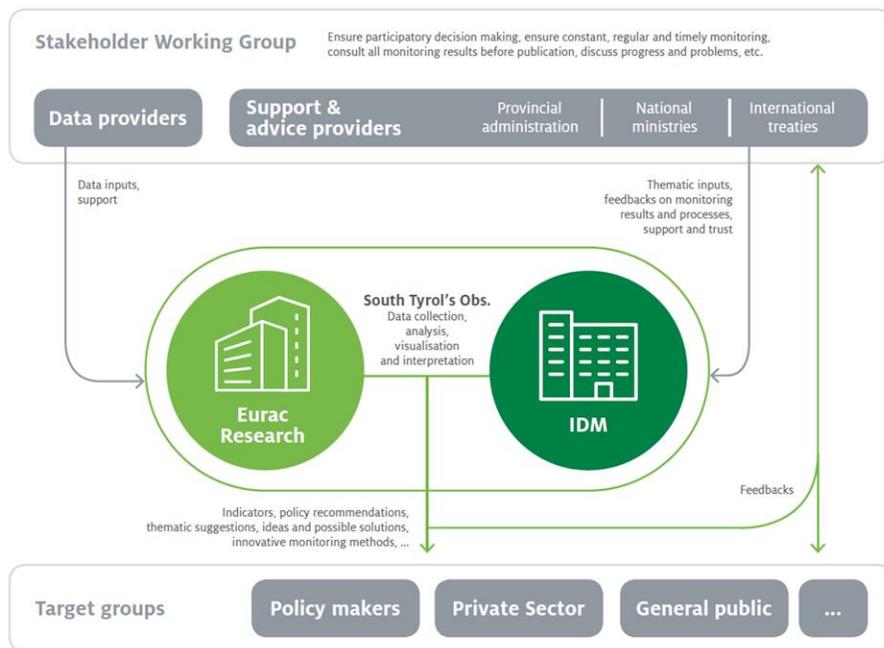
Ad ogni tema sono stati associati alcuni **indicatori**, generali e di dettaglio, e un **think-tank**. Questo termine è utilizzato per identificare aspetti particolarmente innovativi da approfondire in

modo qualitativo grazie al confronto con esperti del settore. Ad esempio, all'interno dell'area tematica "Occupazione", è stato individuato il think-tank "Intelligenza artificiale e robotica nel settore dell'ospitalità".

Questo percorso ha permesso di definire anche il modello di **governance** dell'Osservatorio, che prevede il coinvolgimento di numerosi attori interni ed esterni alla destinazione. L'Osservatorio è gestito da Eurac Research, in collaborazione con IDM e con l'amministrazione provinciale. I tre soggetti ne sostengono l'attività con risorse consistenti (oltre 100.000 euro totali per ciascuna annualità). Il gruppo di lavoro degli stakeholder, attivamente coinvolto, include soggetti in grado di mettere a disposizione dati rilevanti (es. Ufficio Provinciale di Statistica) e soggetti che contribuiscono con supporto e consulenza (soggetti accademici e associazioni di categoria locali). Altre organizzazioni come UNWTO, il Ministero dell'Agricoltura e del Turismo, l'amministrazione provinciale e la Convenzione delle Alpi sostengono l'osservatorio offrendo opportunità di benchmarking e l'accesso a una rete di conoscenza sovraregionale.

Nel 2019 è stato pubblicato il **primo rapporto** dell'Osservatorio. Si prevede che anche nei prossimi anni gli indicatori collegati agli obiettivi e alle misure di politica turistica siano regolarmente sviluppati e pubblicati.

Modello di governance dell'Osservatorio (fonte: "The Sustainable Tourism Observatory of South Tyrol. First Annual Progress Report")



CAPITOLO 6:
UNO STRUMENTO PER AVVIARE IL PERCORSO:
IL BUSINESS MODEL CANVAS

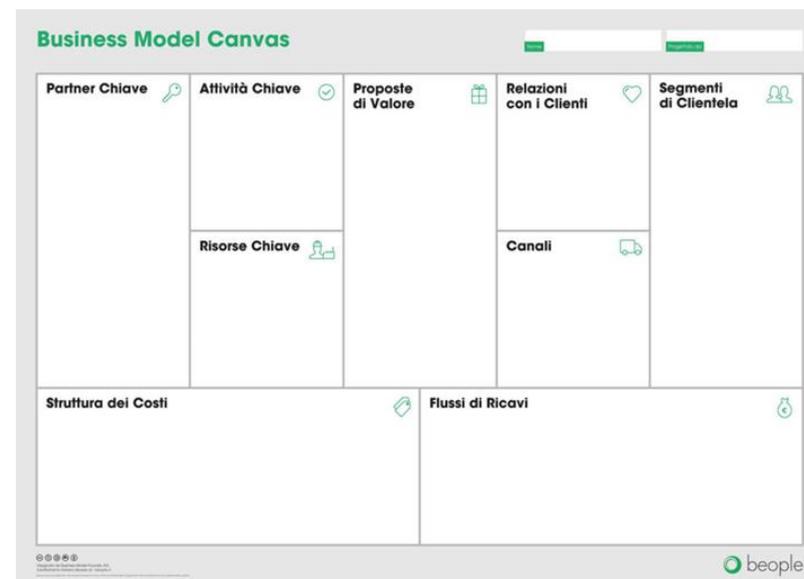
L'ultimo capitolo di questo manuale è dedicato al **Business Model Canvas (BMC)** [89], uno strumento grafico che, nella sua versione originale, permette di rappresentare visivamente il modo in cui un'azienda crea e distribuisce valore per i propri clienti.

Questo schema, nato come supporto per sviluppare modelli di business efficaci, si è rivelato estremamente versatile. È, ad esempio, molto diffusa una versione denominata **Event Canvas** [90], dedicata all'organizzazione degli eventi. Con alcuni piccoli adattamenti, il BMC potrebbe essere lo strumento giusto anche per **facilitare la discussione tra gli stakeholder** dei territori che volessero avviare un sistema di monitoraggio turistico, aiutandoli a capire se vi siano tutti i presupposti per partire e, in caso contrario, come sia possibile crearli.

La versione originale del BMC è stata proposta nel 2004 da Alexander Osterwalder, ricercatore e imprenditore svizzero, che l'ha poi sviluppato con il contributo di altri esperti. Ha avuto grande successo perché permette di dare una **visione di insieme**, semplice e intuitiva, del funzionamento di un'intera azienda e delle **interazioni** tra i vari aspetti considerati. Lo schema è formato da **nove blocchi**:

- il blocco centrale risponde alla domanda: cosa stiamo offrendo? in che modo stiamo creando valore?
- i blocchi di destra rispondono alle domande: a chi ci rivolgiamo e in che modo? quali tipi di relazioni l'azienda instaura con i vari segmenti di clientela?
- i blocchi di sinistra si chiedono: di cosa abbiamo bisogno per creare valore?

Il BMC (www.beople.it/business-model-canvas)



Operativamente, il BMC viene **compilato con brevi note**, a volte integrate da disegni. È molto diffuso l'uso dei **post-it** che:

- possono essere tolti, aggiunti o spostati fino a che tutti i partecipanti sono soddisfatti del risultato;
- permettono di analizzare separatamente le relazioni con segmenti di clientela diversi, utilizzando più colori.

L'utilizzo del BMC per valutare **se e come avviare un percorso di monitoraggio turistico** può richiedere qualche piccola modifica allo schema originale, per tenere conto del carattere non commerciale della grande maggioranza delle iniziative. Risulta, infatti, più interessante ragionare:

- sui **destinatari dei dati** raccolti, piuttosto che sui possibili clienti, anche se non è escluso che l'utilizzo dei dati comporti un pagamento;
- sulle **risorse economiche necessarie per sostenere l'attività**, piuttosto che sui veri e propri ricavi, anche se non è escluso che ve ne siano.

I blocchi da compilare saranno, quindi:

- **Valore creato:** quali benefici porterà l'attività al territorio? Permetterà di creare proposte più rispondenti alle esigenze dei turisti? Sarà utile per redistribuire flussi troppo concentrati in aree o periodi dell'anno meno sfruttati? Permetterà di ridurre gli impatti ambientali e sociali?
- **Destinatari:** chi usufruirà dei dati raccolti? Operatori economici, decisori locali, la comunità più ampia di residenti e turisti?
- **Canali:** in quale modo questi soggetti verranno raggiunti? I dati saranno condivisi tra i soli stakeholder o verranno diffusi tramite siti e pubblicazioni?
- **Relazioni con i destinatari:** contribuiranno alla produzione dei dati o ne saranno unicamente utilizzatori? Pagheranno per l'utilizzo?
- **Risorse chiave:** cosa è necessario per poter realizzare l'iniziativa? Risorse economiche, competenze tecniche, sostegno politico?
- **Attività chiave:** quali sono le principali attività previste? Quali strumenti verranno utilizzati?

- **Partner chiave:** quali soggetti hanno un ruolo cruciale per la realizzazione del progetto e devono, quindi, essere coinvolti?
- **Risorse economiche a sostegno dell'attività:** si tratterà di fondi pubblici, risorse reperite attraverso progetti, contributi in natura degli stakeholder (soprattutto in termini di coinvolgimento del personale)? Si prevede una vendita dei dati?
- **Struttura dei costi:** quali saranno le voci di costo più rilevanti?

Nella compilazione è importante ricordare che:

- il BMC richiede di elencare attività, partner e risorse **"chiave"**, perché l'obiettivo non è scendere nel dettaglio, ma piuttosto verificare che **tutti gli elementi essenziali** siano disponibili e **coerenti** tra loro;
- a differenza di quanto avviene per un business plan, la descrizione dei costi e delle fonti di finanziamento **non prevede una quantificazione;**
- l'obiettivo è costruire uno **schema semplice e lineare**, un'eccessiva complessità potrebbe indicare che vi sono delle criticità da approfondire.

Le pagine seguenti forniscono alcuni **esempi di utilizzo del BMC:** lo schema è, stato, infatti applicato ad alcuni dei **casi studio** presentati nei precedenti capitoli del manuale.

Caso: APIDAE (Cap. 4)

Promosso / gestito da: Auvergne Rhône-Alpes Tourisme

<p>Partner chiave</p> <p>Membri della rete, produttori e utilizzatori dei dati</p>	<p>Attività chiave</p> <p>Costruzione, manutenzione e sviluppo del database</p> <p>Sviluppo dei criteri che regolano l'inserimento delle informazioni, in linea con l'evoluzione dell'offerta</p> <p>Stimolo all'adesione di nuovi soggetti, per aumentare l'attrattività della piattaforma</p>	<p>Valore creato</p> <p>Mette a disposizione degli operatori del settore turistico un quadro completo ed aggiornato dell'offerta di numerosi territori, facilmente utilizzabile attraverso varie modalità, innovative o tradizionali</p>	<p>Relazioni con i destinatari</p> <p>Curano l'inserimento dei dati relativi ai propri servizi / territori.</p> <p>Utilizzano i dati a scopo promozionale o per rispondere a richieste di informazione, pagando una quota annuale</p>	<p>Destinatari</p> <p>Soggetti professionali del settore turistico</p>
	<p>Risorse chiave</p> <p>Risorse economiche</p> <p>Sufficiente massa critica iniziale (ampliamento di un database preesistente)</p> <p>Competenze tecniche e nella standardizzazione dei dati</p>		<p>Canali di diffusione dei dati</p> <p>Database, accessibile direttamente o tramite API per la successiva diffusione web dei dati.</p>	
<p>Principali categorie di costi</p> <p>Personale</p> <p>Infrastruttura e consulenza informatica</p>		<p>Risorse economiche a sostegno dell'attività</p> <p>Quote annuali versate dai membri della rete</p> <p>Risorse pubbliche</p>		

Caso: Tourismusbarometer (Cap. 4)

Promosso / gestito da: DWIF e.V., su incarico delle Casse di Risparmio regionali tedesche

Partner chiave	Attività chiave	Valore creato	Relazioni con i destinatari	Destinatari
Fornitori di dati Sistema delle Casse di Risparmio regionali e altri sostenitori a livello locale	Integrazione ed analisi dei dati Mantenimento dei rapporti con i fornitori di dati Stimolo all'adesione di nuovi soggetti	Permette di rilevare: <ul style="list-style-type: none"> • le tendenze del settore turistico, anche in aree in cui ha grande importanza il turismo giornaliero • eventuali criticità in modo precoce, attraverso indicatori di early warning 	Alcuni contribuiscono condividendo a titolo gratuito propri dati. Per la maggior parte si limitano ad usufruire delle informazioni diffuse pubblicamente	Attori pubblici e privati del settore turistico
	Risorse chiave Disponibilità degli attrattori a condividere i propri dati Risorse economiche		Canali di diffusione dei dati Pubblicazione di rapporti periodici e annuali	
Principali categorie di costi Consulenza Personale		Risorse economiche a sostegno dell'attività Supporto delle Casse di Risparmio regionali Fondi erogati da ulteriori attori delle regioni coinvolte Coinvolgimento a titolo gratuito, per la fornitura dei dati, del personale operante presso gli attrattori		

Caso: Utilizzo di contatori automatici sui sentieri (Cap. 4)

Promosso / gestito da: Parco Nazionale Slitere / Regione Piemonte (tramite IPLA s.p.a) / Parco Mont Avic

<p>Partner chiave</p> <p>Fornitori disponibili a fornire supporto in fase di installazione ed utilizzo</p> <p>Personale adeguatamente formato</p> <p>Soggetti che abbiano già testato soluzioni simili, per un eventuale confronto</p> <p>Visitatori sensibilizzati, per ridurre il rischio di manomissioni</p>	<p>Attività chiave</p> <p>Installazione di contatori automatici</p> <p>Analisi dei dati, possibilmente all'interno di serie storiche</p> <p>Risorse chiave</p> <p>Risorse economiche</p> <p>Competenze tecniche</p> <p>Possibilità di testare e calibrare i contatori in un arco di tempo adeguato, per individuare le soluzioni più opportune per la specifica realtà</p>	<p>Valore creato</p> <p>Permette di valutare la pressione esercitata dai turisti outdoor sull'ambiente naturale</p> <p>Consente di migliorare la pianificazione della rete sentieristica e dei servizi collegati</p>	<p>Relazioni con i destinatari</p> <p>Uso interno</p> <p>Canali di diffusione dei dati</p> <p>Uso interno</p>	<p>Destinatari</p> <p>Parco / Regione</p>
<p>Principali categorie di costi</p> <p>Acquisto dei contatori</p> <p>Personale</p>		<p>Risorse economiche a sostegno dell'attività</p> <p>Fondi e personale del Parco / delle Regione</p> <p>Progetti europei</p>		

Caso: Massiccio dell'Estérel (Cap. 4)

Promosso / gestito da: Syndicat Intercommunal pour la Protection du Massif de l'Estérel (SIPME)

Partner chiave	Attività chiave	Valore creato	Relazioni con i destinatari	Destinatari
Altri stakeholder Operatori economici (distribuzione questionari e contributo di informazioni)	Utilizzo di contatori automatici Conteggio visivo di persone e veicoli Questionari Sondaggi online	È la base per introdurre una gestione coerente e condivisa dell'area e attrarre nuove risorse finanziarie	Molti di questi hanno condiviso il programma delle attività e in alcuni casi la responsabilità di raccolta dei dati in qualità di stakeholder	Decisori locali
	Risorse chiave Risorse economiche Competenze tecniche Volontà degli attori locali di superare una precedente gestione troppo frammentaria		Canali di diffusione dei dati Pubblicazione di rapporti e contenuti web Incontri degli stakeholder	
Principali categorie di costi Personale Consulenza specializzata		Risorse economiche a sostegno dell'attività Fondi locali		

Caso: Val Thorens (Cap. 5)

Promosso / gestito da: Ufficio del Turismo di Val Thorens

Partner chiave Operatori locali (condivisione dei database già disponibili, collaborazione nello sviluppo di iniziative che permettono di raccogliere ulteriori dati)	Attività chiave Integrazione e qualificazione dei dati già in possesso degli operatori locali Creazione di strumenti che permettono di raccogliere ulteriori dati (es. VT Pass)	Valore creato È la base per attuare strategie di marketing relazionale, per fidelizzare la clientela e massimizzarne la spesa	Relazioni con i destinatari Utilizzo interno	Destinatari I dati sono utilizzati dal soggetto che ha promosso il monitoraggio
	Risorse chiave Risorse economiche Competenze tecniche Collaborazione degli operatori Conformazione favorevole del territorio		Canali di diffusione dei dati Utilizzo interno	
Principali categorie di costi Personale Infrastruttura informatica		Risorse economiche a sostegno dell'attività Fondi e personale dell'Ufficio del Turismo		

Caso: Osservatorio del Turismo Sostenibile dell'Alto Adige (Cap. 5)

Promosso / gestito da: Eurac Research, IDM (organizzazione di gestione della destinazione), amministrazione provinciale.

Partner chiave	Attività chiave	Valore creato	Relazioni con i destinatari	Destinatari
<p>Rete di stakeholder pubblici e privati (supporto al progetto e contributo alla raccolta dei dati)</p> <p>Eurac Research, IDM (competenze tecniche)</p> <p>Soggetti esterni, tra cui UNWTO (trasferimento di conoscenze e best practice)</p>	<p>Sviluppo e pubblicazione a intervalli regolari degli indicatori selezionati</p> <p>Sensibilizzazione della comunità locale</p> <p>Incontri regolari con i rappresentanti di UNWTO e di altre reti</p>	<p>Supporta l'attuazione della Strategia ZTS 2030.</p> <p>Permette di orientare il turismo locale verso modalità di sviluppo più sostenibili.</p>	<p>I dati e la documentazione vengono diffusi pubblicamente a titolo gratuito</p> <p>I decisori locali possono essere coinvolti, in quanto stakeholder, anche nella raccolta e valutazione dei dati</p> <p>Con gli altri territori turistici, si punta a instaurare una relazione di scambio</p>	<p>A: decisori locali</p> <p>B: operatori economici privati</p> <p>C: pubblico in generale</p> <p>D: altri territori turistici</p>
	<p>Risorse chiave</p> <p>Risorse economiche</p> <p>Competenze tecniche</p> <p>Clima politico e locale favorevole</p>		<p>Canali di diffusione dei dati</p> <p>Incontri degli stakeholder (A)</p> <p>Momenti di formazione (B)</p> <p>Pubblicazione di rapporti e contenuti web / Incontri pubblici (A,B,C,D)</p> <p>Iniziative organizzate da UNWTO e altre reti (D)</p>	
<p>Principali categorie di costi</p> <p>Personale</p>		<p>Risorse economiche a sostegno dell'attività</p> <p>Risorse dei tre soggetti promotori</p> <p>Collaborazione a titolo gratuito del personale degli stakeholder</p>		

Bibliografia

- [1] Freeman, R. Edward; Reed, David L., Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, 1983. California Management Review, Vol. 25 Issue 3. Online:
https://www.researchgate.net/profile/R_Freeman/publication/238325277_Stockholders_and_Stakeholders_A_New_Perspective_on_Corporate_Governance/links/5893a4b2a6fdcc45530c2ee7/Stockholders-and-Stakeholders-A-New-Perspective-on-Corporate-Governance.pdf
- [2] AccountAbility, the United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates, "The Stakeholder Engagement Manual - Volume 2", 2005. Online: www.unep.fr/shared/publications/pdf/WEBx0115xPA-SEhandbookEN.pdf
- [3] Fondazione Sant'Agata, Analisi degli stakeholder: metodologie e strumenti per l'analisi, 2018. Online: <https://slideplayer.it/slide/15863803/>
- [4] Unione Europea, Il Sistema europeo di indicatori per il turismo - Toolkit ETIS per la gestione sostenibile delle destinazioni, 2016. Online: http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators/index_it.htm
- [5] World Tourism Organization, Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook, 2004. Online: <http://www.adriaticgreenet.org/icareforeurope/wp-content/uploads/2013/11/Indicators-of-Sustainable-Development-for-Tourism-Destinations-A-Guide-Book-by-UNWTO.pdf>
- [6] European Commission, EuropeAid Project Cycle Management Guidelines, 2004. Online: <https://europa.eu/capacity4dev/dear-programme/documents/europeaid-project-cycle-management-guidelines>
- [7] GAL Valli di Lanzo, Ceronda e Casternone, Piano di Sviluppo Locale 2014-2020. Online: <https://www.gal-vallilanzocerondacasternone.it/psl14-20/>
- [8] Gal Valli del Canavese, Piano di Sviluppo Locale 2014-2020. Online: http://galvallidelcanavese.it/wp-content/uploads/2020/04/11_Gal-Valli-del-Canavese-PSL-Marzo-2020_def_versione-per-sito-internet.pdf
- [9] R.W. Butler, The concept of tourism area cycle of evolution: implications for management of resources, 2008. Canadian Geographer, vol. 24, pp. 5-12. Online:
https://www.researchgate.net/publication/228003384_The_Concept_of_A_Tourist_Area_Cycle_of_Evolution_Implications_for_Management_of_Resources
- [10] OECD, Core Set of Indicators for Environmental Performance Reviews - A synthesis report by the Group on the State of the Environment, 1993. Online: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD\(93\)179&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD(93)179&docLanguage=En)
- [11] Filomena Maggino, Gli indicatori statistici: concetti, metodi e applicazioni, 2006. Università degli Studi di Firenze, Applicazioni STatistiche nella Rlcerca Sociale – 6. Online: https://flore.unifi.it/retrieve/handle/2158/328151/7940/ASTRIS_6_Gli_Indicatori_Statistici_-_concetti%2C_metodi_e_applicazioni.pdf

- [12] <https://www.regione.toscana.it/-/gli-indicatori-di-competitivita-e-sostenibilita>
- [13] <http://piattaformaturismo.regione.toscana.it/>
- [14] Dupeyras A. and MacCallum N., Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document, 2013. OECD Tourism Papers, 2013/02, OECD Publishing. Online: <http://dx.doi.org/10.1787/5k47t9q2t923-en>
- [15] <https://mitomed-plus.interreg-med.eu/>
- [16] <https://necstour.eu/>
- [17] https://www.eea.europa.eu/data-and-maps/indicators/#co=30&c12-operator=or&b_start=0
- [18] Global Sustainable Tourism Council, Criteri e indicatori di risultato raccomandati per destinazioni, 2013. Online: https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/GSTC-Destination_Industry_Criteria_with_indicators_ITALIANO.pdf
- [19] Fátima Farinha, Miguel José Oliveira, Elisa M. J. Silva, Rui Lança, Manuel Duarte Pinheiro and Cátia Miguel, Selection Process of Sustainable Indicators for the Algarve Region—OBSERVE Project, 2019. Online: https://www.researchgate.net/publication/330459635_Selection_Process_of_Sustainable_Indicators_for_the_Algarve_Region-OBSERVE_Project
- [20] <https://observe.ualg.pt/>
- [21] Scuttari, A., Ferraretto, V., Dibiasi, A., Isetti, G., Erschbamer, G., Sartor, S., Habicher, D., The Sustainable Tourism Observatory of South Tyrol (STOST). First Annual Progress Report 2018, 2019. Bolzano, Eurac Research. Online: <http://insto.unwto.org/observatories/south-tyrol-italy/>
- [22] Réseau des Observatoires départementaux et régional de Rhône-Alpes, Carnet de l'Observation Locale du Tourisme, 2016. Online: <http://pro.auvergnerrhonealpes-tourisme.com/res/bcc313bbdbdd42b9bfefb2142e1a24cdo3f10bd.pdf>
- [23] <https://www.apidae-tourisme.com/>
- [24] Informazioni integrate attraverso contatti diretti.
- [25] <https://info.datatourisme.gouv.fr/>
- [26] <https://www.regione.piemonte.it/web/temi/cultura-turismo-sport/turismo/osservatorio-turistico/rapporti-statistici-dei-flussi-turistici>
- [27] <https://www.dwif.de/portfolio/destinationsmanagement/sparkassen-tourismusbarometer.html>

- [28] Swedish Environmental Protection Agency, Visitor Monitoring in Nature Areas: a manual based on experiences from the Nordic and Baltic countries, 2007. Online: https://books.google.it/books?id=o2hbbfdzS8cC&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- [29] Progetto Interreg Central Europe CEETO, Manuale di buone pratiche per lo sviluppo del Turismo Sostenibile nelle Aree Protette, 2018. Online: <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Handook-Sustainable-Tourism-IT-CEETO-Interreg.pdf>
- [30] Prof. Dr. Reto Rupf, Monitoringmethoden als Grundlage des Besuchermanagements - Einstieg und Überblick, 2018. (Was, Wann, Wo? Monitoring der Freizeitaktivitäten in Wald & Landschaft, 6.9.2018, Olten) Online: https://www.afw-ctf.ch/?action=get_file&id=86&resource_link_id=231
- [31] Akademien der wissenschaften schweiz, Planungsansätze im Outdoorsport – Wandern und Mountainbiking, 2016. Factsheets 11 (6) Online: http://www.akademien-schweiz.ch/dms/D/Publikationen/Factsheets/Factsheet_Outdoorsport_D.pdf
- [32] Latvian Country Tourism Association, Visitor Monitoring Guidelines in Protected Nature Areas Example: Slītere National Park, Latvia, 2012. Online: https://www.celotajs.lv/cont/prof/proj/PolProp/Dokumenti/Monitoring_methodology_en.pdf
- [33] Latvian Country Tourism Association "Lauku Celotajs", Recommendations for the sustainable development tourism at the Slītere National Park, 2009. Online: https://www.celotajs.lv/cont/prof/proj/PolProp/Dokumenti/SNP_turisms_EN.pdf
- [34] European Centre for Eco and Agro Tourism in partnership with the Europarc Federation, Practical, profitable, protected A starter guide to developing sustainable tourism in protected areas, 2012. Online: <http://www.eceat.org/images/Practical,%20profitable,%20protected%204,%20MB.pdf>
- [35] www.eco-compteur.com
- [36] Regione Piemonte, in collaborazione con IRES Piemonte, La valorizzazione del patrimonio escursionistico regionale, 2017. Rapporto di Ricerca, collana Analisi delle politiche. Online: <https://www.ires.piemonte.it/pubblicazioni>
- [37] IPLA S.p.A., Progetto VETTA - Metodologia per il rilevamento, la misurazione e la valutazione dei flussi escursionistici in Piemonte, 2013.
- [38] Informazioni fornite da Paolo Caligaris e Stefano Verga (Regione Piemonte) e Fabio Giannetti (Ipla S.p.A.)
- [39] <http://www.regione.piemonte.it/retescursionistica/cms/index.php/notizie/2-benvenuti-nel-sito-del-progetto-vetta->
- [40] Informazioni fornite da Massimo Bocca – Direttore Parco Naturale Mont Avic

- [41] Lupp G., Forster B., Naumann J., Honert C., Kantelberg V., Koch M., Pauleit S., Using trigger trail cameras for visitor monitoring – Applications in Bavaria, 2016. In “Monitoring and Management of Visitors in Recreational and Protected Areas - ABSTRACT BOOK”, pag. 277 – 279. Online: <http://www.dgt.uns.ac.rs/mmv8/files/mmv8ab.pdf>
- [42] <http://www.advances-destinationmanagement.com/sgdm>
- [43] European Commission, DG EUROSTAT, Tourism statistics: Early adopters of big data?, 2017. Online: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3888793/8234206/KS-TC-17-004-EN-N.pdf>
- [44] Dattilo, B., Radini, R. & Sabato, M., How many SIM cards in your luggage? A strategy to make mobile phone data usable in tourism statistics, paper for the 14th Global Forum on Tourism Statistics, 2016. Online: http://tsf2016venice.enit.it/images/articles/Papers_Forum/1.2_How%20many%20SIM%20in%20your%20luggage%20A%20strategy%20to%20make%20mobile%20phone%20data%20usable%20in%20tourism%20statistics.pdf
- [45] Qin, Siyang & Man, Jie & Wang, Xuzhao & Li, Can & Dong, Honghui & Ge, Xinquan., Applying Big Data Analytics to Monitor Tourist Flow for the Scenic Area Operation Management., 2019. In Discrete Dynamics in Nature and Society. 2019. 1-11. Online: www.researchgate.net/publication/330088678_Applying_Big_Data_Analytics_to_Monitor_Tourist_Flow_for_the_Scenic_Area_Operation_Management
- [46] Dionisio, Rogerio & Marques, Paulo & F.P., Silva & Rodrigues, Joana & Carvalho, Carlos, Real-time tourists counting and tracking system for management of nature trails in Naturtejo Global Geopark (Portugal), 2016. In Romanian Review Precision Mechanics, Optics and Mechatronics. 2016. 1-15. Online: http://www.allbesmart.pt/reports/Tourists_counting_use_case.pdf
- [47] Vodafone Italia e CS Research, per il Parco Nazionale del Gran Paradiso , BIG DATA E DATA SCIENCE PER IL PARCO NAZIONALE DEL GRAN PARADISO: Turismo Maggio-Ottobre 2015, 2016. Online: http://www.pngp.it/sites/default/files/allegati/pngp_bigdatasmarttourism_vodafonecs.pdf
- [48] Informazioni integrate attraverso contatti diretti.
- [49] www.libelium.com/smartphone-detection-scanner-bluetooth-and-wifi-to-identify-volume-of-visitors-and-behaviors-in-united-kingdom-trade-fair/
- [50] <https://www.boltonfoodanddrinkfestival.com>
- [51] <https://www.bolton.gov.uk/directory-record/1110/bolton-food-and-drink-festival-2019>

- [52] Nogueira Mendes R., Dias P. & Silva C., Profiling MTB users' preferences within protected areas through WebShare services. , 2014. In "Proceedings of the 7th international conference on monitoring and management of visitors in recreational and protected areas", pp. 166–168. Online: <http://mmv.boku.ac.at/refbase/>
- [53] Nogueira Mendes R., Silva A., Grilo C., Rosalino L., & Silva C., MTB monitoring in Arrábida Natural Park, Portugal. , 2012. In "Proceedings of the 6th international conference on monitoring and management of visitors in recreational and protected areas", pp. 32-33. Online: <http://www.mmv2012.se/MMV-2012-Proceedings.pdf>
- [54] Zoltan, Judit & Mckercher, Bob, Analysing intra-destination movements and activity participation of tourists through destination card consumption., 2015. In Tourism Geographies 17(1). Online: https://www.researchgate.net/publication/269417978_Analysing_intra-destination_movements_and_activity_participation_of_tourists_through_destination_card_consumption
- [55] <https://cardberg.com/?lang=en>
- [56] <http://lpos.leisurepassgroup.com/>
- [57] UK Office for National Statistics, Measuring Tourism Locally Guidance Note Three: Undertaking Visitor Surveys, 2010. Online: https://www.visitbritain.org/sites/default/files/vb-corporate/Documents-Library/documents/England-documents/3_v_surveys.pdf
- [58] www.parcscatalunya.net/garrotxa.htm
- [59] Patricia Erfurt-Cooper (a cura di), Volcanic Tourist Destinations, 2014. Pag. 140 - 143 Online: <https://books.google.it>
- [60] <https://www.valut-azione.net/saperi/strumenti-e-metodi/focus-group/>
- [61] Li Q, Li S, Zhang S, Hu J, Hu J. , A Review of Text Corpus-Based Tourism Big Data Mining., 2019. In Applied Sciences, 9(16):3300. Online: <https://www.mdpi.com/2076-3417/9/16/3300/htm>
- [62] Schmunk, Sergej and Höpken, Wolfram and Fuchs, Matthias and Lexhagen, Maria, Sentiment Analysis: Extracting Decision-Relevant Knowledge from UGC., 2014. Online: https://www.researchgate.net/publication/260601169_Sentiment_Analysis_Extracting_Decision-Relevant_Knowledge_from_UGC
- [63] Lexhagen, Maria & Kuttainen, Christer & Fuchs, Matthias & Höpken, Wolfram. , Social Media Monitoring and Analysis in Tourism., 2012. Online: https://www.researchgate.net/publication/309903854_Social_Media_Monitoring_and_Analysis_in_Tourism

- [64] González-Rodríguez, Maria & Martínez-Torres, Rocio & Toral, S.L., Monitoring Travel-Related Information on Social Media through Sentiment Analysis, 2015. Proceedings - 2014 IEEE/ACM 7th International Conference on Utility and Cloud Computing. Online: https://www.researchgate.net/publication/281699221_Monitoring_Travel-Related_Information_on_Social_Media_through_Sentiment_Analysis
- [65] Alaei, Alireza & Becken, Susanne & Stantic, Bela., Sentiment Analysis in Tourism: Capitalizing on Big Data., 2017. Journal of Travel Research. 58. Online: https://www.researchgate.net/publication/321812828_Sentiment_Analysis_in_Tourism_Capitalizing_on_Big_Data
- [66] <https://tourismeschool.com/blog/social-listening-tools-tourism/>
- [67] <https://www.google.com/alerts>
- [68] <https://www.talkwalker.com/alerts>
- [69] <https://hootsuite.com/>
- [70] <https://www.salesforce.com/products/marketing-cloud/social-media-marketing/?mc=radian6>
- [71] <https://sproutsocial.com/>
- [72] <https://brand24.com/>
- [73] <https://www.reviewpro.com/it/>
- [74] D Buhalis, M Foerste, SoCoMo marketing for travel and tourism: Empowering co-creation of value, 2015. In Journal of destination marketing & management, Elsevier Online: https://www.researchgate.net/publication/276074778_SoCoMo_Marketing_for_Travel_and_Tourism_Empowering_Co-Creation_of_Value
- [75] Vrontis, Demetris and Amirkhanpour, Monaliz and Thrassou, Alkis, Mobile marketing: a contemporary strategic perspective, 2014. In International Journal of Technology Marketing, vol. 9, pag. 252-269 Online: https://www.researchgate.net/publication/263808178_Mobile_Marketing_A_Contemporary_Strategic_Perspective
- [76] <https://www.nearit.com/it/triora-da-scoprire-il-territorio-si-racconta-in-modo-innovativo/>
- [77] <https://www.youtube.com/watch?v=6tzaEmPRaXE>
- [78] Stanislav & Sitko, Izabela & Tachet des Combes, Remi & Hawelka, Bartosz & Arias, Juan & Ratti, Carlo. Sobolevsky, Money on the Move: Big Data of Bank Card Transactions as the New Proxy for Human Mobility Patterns and Regional Delineation. The Case of Residents and Foreign Visitors in Spain., 2014.

Proceedings - 2014 IEEE International Congress on Big Data, BigData Congress 2014. 136-143. Online:
https://www.researchgate.net/publication/285803281_Money_on_the_Move_Big_Data_of_Bank_Card_Transactions_as_the_New_Proxy_for_Human_Mobility_Patterns_and_Regional_Delineation_The_Case_of_Residents_and_Foreign_Visitors_in_Spain

[79] Rebecca Burson and Peter Ellis (Ministry of Business, Innovation and Employment), Using electronic card transaction data to measure and monitor regional tourism in New Zealand, 2013. Online: http://www.mlit.go.jp/kankocho/naratourismstatisticsweek/global/pdf/full_paper/3-3.pdf

[80] Traces TPi su incarico di S.I.P.M.E, Etude de fréquentation du Territoire du Grand Estérel - Rapport finale, 2018. Online: http://www.charte-forestiere-esterel.com/images/PDF/rapport-frequentation-Esterel_2018_SIPME.pdf

[81] Fanny Roux (Animatrice Charte Forestière de Territoire Grand Estérel), Global attendance study in the Estérel Massif to preserve and manage a protected area, 2018. In "The 9th International Conference on Monitoring and Management of Visitors in Recreational and Protected Areas (MMV9) - ABSTRACT BOOK", pag. 46 – 49 Online: https://mmv9.sciencesconf.org/data/pages/st_version_abstract_book_7.pdf

[82] Informazioni integrate attraverso contatti diretti.

[83] <https://www.valthorens.com/fr/>

[84] Informazioni integrate attraverso contatti diretti.

[85] Eurac Research, Center for Advanced Studies in cooperation with IDM Alto Adige/Südtirol., Establishing the South Tyrol Sustainable Tourism Observatory Preliminary Study Report Draft Version., 2018.

[86] Zahlen und Daten zum Tourismus in Südtirol, (09.11.2018). Online: <http://www.eurac.edu/en/news/news/Pages/newsdetails.aspx?entryid=130135>

[87] Turismo sostenibile, l'Alto Adige entra nel network mondiale INSTO, (10.10.18). Online:
http://www.provincia.bz.it/news/it/news.asp?news_action=4&news_article_id=619055#accept-cookies

[88] <http://insto.unwto.org>

[89] <https://www.businessmodelcanvas.it/>

[90] www.eventcanvas.org