Laboratorio Sperimentale
per sviluppare il turismo del Biellese
basato sulla cultura dell'accoglienza e sullo shopping

NOTA OPERATIVA

01 Dicembre 2014

INTRODUZIONE E GUIDA ALLA LETTURA

Nei mesi di ottobre e di novembre del 2014 a Biella un gruppo scelto di operatori particolarmente sensibili alle vicende dello sviluppo del turismo locale ha dato vita, col supporto di Regione Piemonte, Sviluppo Piemonte Turismo ed ATL del Biellese, ad un Laboratorio sperimentale finalizzato a:

- **creare un'offerta turistica originale e nuova basata sulla cultura dell'accoglienza e sullo shopping,**
- **sperimentare un processo di progettazione innovativo, di stampo partecipativo**, basato sul confronto di ambizioni, idee e proposte che sono state messe in condivisione.

Si sono spesi per questo lavoro:

Cristina Bergonzo	Resp. Osservatorio Turistico in Sviluppo Piemonte Turismo
Luisa Bocchietto	Professionista membro, Architetto-designer Board ICSID
Giovanna Calogero	Vicepresidente di Associazione 015 Biella
Christian Clarizio	Marketing in Banca Sella
Maria Paola Cometti	Responsabile Settore Promozione in Camera di Commercio Biella
Francesca Conti	Presidente di ACTA
Danilo Craveia	Archivista in DocBI
Davide Ferla	Rappresentante Associazioni di Categoria alla Confesercenti
Luca Furlan	Mediatore museale presso Cittadellarte - Fondazione Pistoletto
Francesco Alberti La Marmora	Presidente del Centro Studi Generazioni e Luoghi
Mauro Moda	Responsabile Economia Digitale in Banca Sella
Paolo Monfermoso	Funzionario presso Unione Industriale Biella
Stefano Mosca	Direttore di ATL Biella
Isabella Novaretti	Funzionario in Ascom Biella
Mario Novaretti	Presidente di Ascom Biella
Simona Perolo	Guida Turistica
Pasquale Perna	Funzionario Settore Promozione Turistica in Regione Piemonte
Elena Romani	Web & Comunicazione in Sviluppo Piemonte Turismo
Luciano Rossi	Presidente di ATL Biella
Maria Elena Rossi	Direttore Generale di Sviluppo Piemonte Turismo
Alessandro Siviero	Consigliere di ATL Biella
Mauro Tosetti	Presidente del Consorzio Turistico Biella Accoglie
Simonetta Vella	Presidente del Centro Doc. CGIL

Il documento esprime la nota operativa di sintesi di ciò che il gruppo propone ed intende fare per realizzare con successo quanto ha progettato. Vengono affrontati (1) il tema dell'identità territoriale e del prodotto turistico possibile da offrire all'ospite, (2) il tema dell'approccio operativo funzionale

al compiersi dell'impresa e infine (3) quello della comunicazione e del marketing.

Aspetti rilevanti di innovazione e di rottura rispetto al passato riguardano:

- **destrutturazione dell'offerta VS** sistema d'offerta integrata;
- **governance di tipo partecipativo VS** *destination management* tradizionale;
- ***marketplace* orizzontale libero VS** e-commerce di un'offerta strutturata;
- **EXPO2015** come acceleratore per il prosieguo dei lavori.

1.
IL TEMA DELL'IDENTITA' E DEL PRODOTTO

ANALISI E TRASFORMAZIONE DEL CONTESTO

Biella e la sua provincia si contraddistinguono per una storia e una tradizione unica e di grande rilievo, rientrando a pieno titolo, con le proprie peculiarità, in quel panorama nazionale che porta l'Italia a essere meta privilegiata del turismo internazionale per varietà e spessore di esperienza, paesaggi, storie.

Il carattere unico del territorio biellese è andato sviluppandosi a partire da storie di coraggio e di impresa quotidiani, da vite ed esperienze di personaggi che in momenti diversi hanno condizionato la vita del Paese e dallo sviluppo di un binomio unico che lega indissolubilmente eccellenza industriale e ricchezza ambientale.

A partire dalle risorse presenti in ogni ambito, dalla ricchezza paesaggistica e naturale al contesto industriale di altissima qualità, dalle reti e dalle organizzazioni già presenti con il loro bagaglio organizzativo e di contenuti unitamente alla pulsione verso lo sviluppo turistico innovativo che sappia guardare al mondo, il gruppo di lavoro ha lavorato sul tema dell'identità del territorio e dello sviluppo prodotto su livelli diversi, ponendosi come obiettivo quello di favorire un approccio indirizzato alla concretezza e al risultato, al fine di sfruttare come acceleratore il grande evento di EXPO 2015.

Tale percorso ha consentito uno scambio di idee che partendo dalla ricchezza e dalla consapevolezza dell'esistente vuole arrivare a creare - ricreare un ambiente urbano che diventi terreno fertile per lo sviluppo di attività legate a forme diverse di turismo, che sia contemporaneamente occasione di ripensamento del territorio stesso e di valorizzazione delle esperienze costruite attraverso gli anni.

All'interno del dibattito si è evidenziata la volontà condivisa di legare tale ambizioso e necessario sviluppo contestuale e di servizi, a una forte rivitalizzazione, in termini di fruizione, interesse e recupero, del centro storico della città di Biella.

PROPOSTE

Quadro logico di riferimento

Per lo **sviluppo di proposte turistiche concrete** si è individuato un **quadro logico di riferimento** composto da **tre assi** che coniugano spazio fisico – territorio – esperienza e che vengono descritti nel seguito ponendosi il duplice obiettivo di

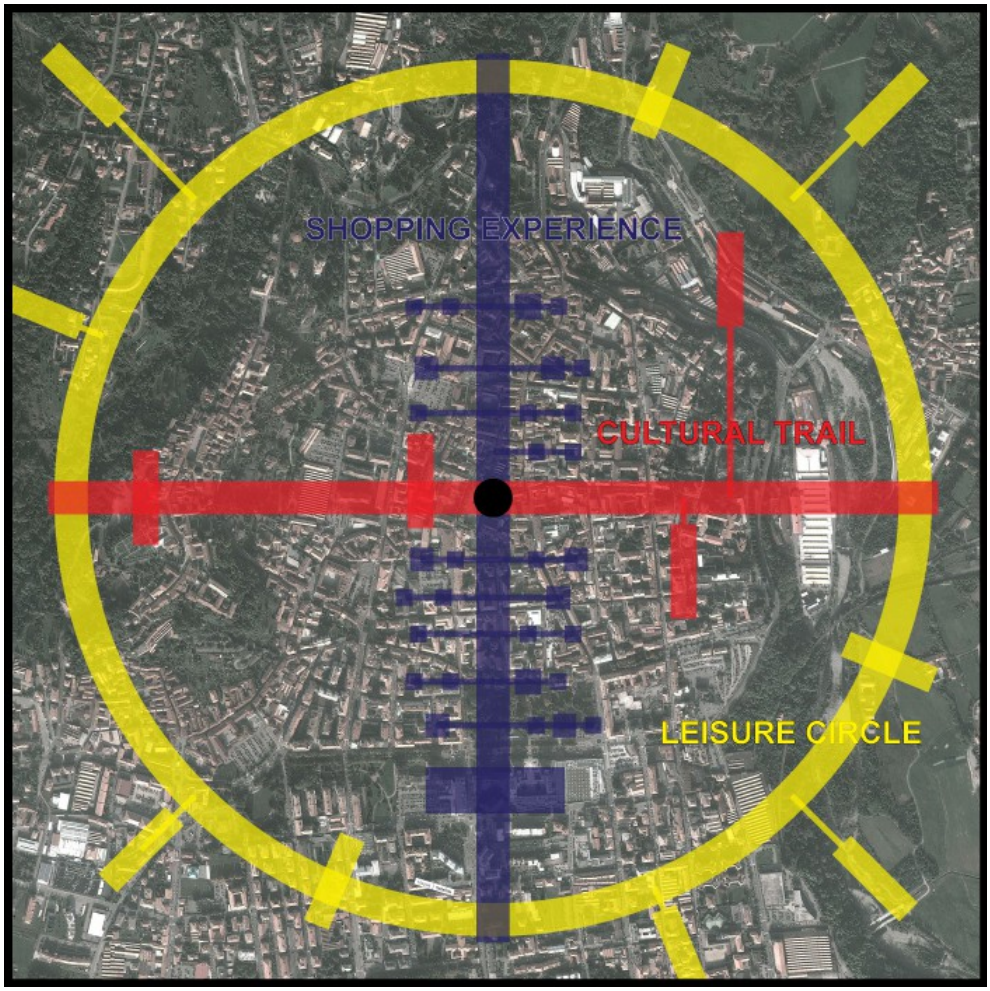
- ✓ valorizzare il territorio stesso come origine intrinseca dell'eccellenza industriale del biellese, creando da un lato un ambiente urbano che possa favorire lo sviluppo di esperienze che leghino le originalità peculiari del territorio e che si rendano maggiormente visibili a pubblici diversi,
- ✓ portare il turista a interiorizzare il valore dei prodotti realizzati nel biellese in senso più ampio, secondo un processo di consumo che sviluppi dinamiche di tradizione, consapevolezza, sostenibilità ed etica.

1) La prima è legata allo shopping da svilupparsi nel centro, con caratteristiche particolari volte a recuperare gli spazi vuoti, rivitalizzare la presenza, favorire un commercio di nicchia, promuovere i prodotti del territorio, raccontare le peculiarità dell'impresa, integrare il racconto del processo, il backstage, fare vivere un'esperienza particolare a chi acquista. Questa proposta si chiama **SHOPPING EXPERIENCE**; si sviluppa lungo l'asse nord sud, intorno alla via principale di attraversamento del centro storico, la Via Italia.

2) La seconda proposta parte da un approccio alla città che ne valorizzi la sua impronta storica e preveda un avvicinamento graduale da fuori, attraverso un ingresso alternativo a quello tradizionale, mediante ingresso dalla superstrada. Provenendo da questa parte si ha la percezione della cortina delle montagne e poi subito dell'immagine a caratterizzazione industriale delle fabbriche, dell'ospedale (che ormai è un segno riconoscibile), per arrivare al Piano, con i suoi monumenti e proseguire con il Centro di antica formazione del Piazzo. Questa proposta si chiama **CULTURAL TRAIL**; si sviluppa da est a ovest e permette un percorso culturale, che tocchi le radici vitali e architettoniche del luogo, integrandone quelle imprenditoriali. Il percorso interessa le fabbriche attive, le Fondazioni Pistoletto e Sella, i monumenti del centro (Battistero, Duomo), il centro storico del Piazzo.

3) La terza proposta vuole coinvolgere tutto il tessuto esterno alla città, offrendo la possibilità di indirizzare l'attenzione verso tutte quelle località limitrofe o situazioni interessanti sia dal punto di vista paesaggistico (come Bessa, Baraggia, Burcina, Oropa, Oasi Zegna, Magnano, ecc...) sia dal punto di vista architettonico (Trappa, Oropa, Ricetto, ecc...), culturale (Rete Museale Biellese, Ecomusei, Fabbrica della Ruota, ecc...), religioso (Oropa, Magnano, ecc...), sportivo o produttivo. Questa proposta si chiama **LEISURE CIRCLE**; si sviluppa da quello che fu individuato come possibile futuro Parco Fluviale, come un anello che collega e indirizza ai diversi poli.

L’immagine seguente permette una visualizzazione geo-riferita dei tre assi:



Proposte Operative

1. <u>Presentazione Destrutturata dell’Offerta Turistica del Biellese</u>

Con il duplice obiettivo di

- ✓ presentare l'offerta del territorio in modo destrutturato così che questa si ponga da un lato come strumento rivolto all'esterno, semplificando il lavoro di professionisti che volessero sviluppare il mercato del turismo biellese e di
- ✓ disporre di uno strumento chiaro e semplice che generi una maggiore consapevolezza dell'offerta, da cui gli operatori del territorio possano partire per sviluppare nuove narrative valorizzando i materiali e le risorse già disponibili e pronte per essere utilizzate coinvolgendo le reti e le strutture museali del territorio,

si propone di realizzare un **strumento che permetta di presentare l’offerta secondo un nuovo modello di tipo destrutturato.**

L'idea nasce dalla volontà di stimolare chi è attivo nel biellese a conoscere cos'altro accada attorno nel modo più semplice possibile e di fornire all'esterno un'offerta turistica che vada nella direzione di seguire e favorire la dinamica di "spacchettamento" del prodotto turistico già presente all'interno di tale settore.

In termini operativi si tratterebbe di:

- divulgare una "chiamata" aperta a chiunque offra esperienze turistiche/escursionistiche sul territorio, richiedendo una risposta che si concentri sull'offerta concreta raccogliendo ciò che i vari soggetti "fanno" non quanto ciò che "sono";
- costruire una piattaforma in cui le varie esperienze vengano presentate rispettando e le diversità in termini di tipo di offerta (culturale, shopping, sportiva, ecc...) ma mettendole a sistema, indicandone tutte le caratteristiche principali: durata, costi, ecc.;
- realizzare un servizio/canale/marketplace che possa essere accessibile a tipi diversi di operatori e che sia aperto a raccogliere eventuali richieste imprevedibili del mercato;
- provvedere a un'opera di raccolta informazioni – controllo – implementazione periodica che mantenga il sistema aggiornato.

2. <u>Laboratorio sul setting dell'esperienza</u>

Al fine di realizzare narrative che rendano unica l'esperienza sul territorio biellese si propone di attivare dei laboratori di progettazione dell'esperienza a livello di prodotto, di capacità, di contesto urbano realizzati in base agli interlocutori coinvolti e centrati su attrattori specifici.

Nell'ambito del laboratorio si promuoverà la cultura turistica capace di andare incontro a pubblici diversi proponendo gli elementi a disposizione sul territorio: attraverso "lenti" diverse gli stessi luoghi possono aprirsi a sottolineature che diano la sensazione di un'esperienza "su misura" (sempre più importante in fase di promozione e di fidelizzazione del cliente/turista) e che possano aprire panorami imprevisti a partire da elementi acquisiti, valorizzandoli sotto il maggior numero di punti di vista possibile.

Partendo da figure o temi significativi per il territorio, che abbiano collegamenti con altri altrove, ci si potrebbe proporre agli operatori turistici tentando di mettersi a sistema con le zone circostanti. In questo senso potrebbero essere "sfruttati" sia figure storiche del biellese (es. Riccardo Gualino, Quintino Sella, Sebastiano Ferrero) sia i materiali disponibili negli archivi del territorio, per l'individuazione di temi centrali e "focus" narrativi.

Per la riuscita del laboratorio sarà importante accostare al design dell'esperienza, l'analisi dei flussi turistici attuali: infatti ricostruire una mappatura dei flussi turistici puntuale è un elemento

fondamentale per la progettazione realizzabile attraverso approfondimenti sulla ricerca fatta dalla Regione Piemonte - Sviluppo Piemonte Turismo, integrata ai risultati dell'Osservatorio Provinciale del Turismo e alla conoscenza di quanto già succede nelle aziende principali.

3. Concorso per giovani designer internazionali

Creare un evento/concorso dedicato a giovani designer internazionali che funga da volano comunicativo del rilancio turistico nel territorio e che assuma le caratteristiche di evento periodico in grado di internazionalizzare il nome di Biella e del biellese, al di là del settore specifico del tessile.

4. Pacchetti tipo "Smart Box"

Realizzare un sistema simile a "Smart Box", concentrato sul territorio biellese.
L'idea proposta è quella di realizzare pacchetti trasversali che si concentrino ciascuno su un tema degli assi del quadro logico (shopping, cultura, leisure - sport) ma che lo leghino ad altre possibilità presenti sul territorio e all'offerta relativa all'ospitalità-pernotto. Tale prodotto consentirebbe di legare realtà molto diverse come l'outlet, il museo, lo sport, etc.., a partire non necessariamente da una "storia condivisa" quanto da un meccanismo di fruizione estremamente semplice, "attaccando" il mercato da una direzione che evolve da considerazioni diverse rispetto a quelle evidenziate in precedenza (ma a esse facilmente integrabili) e ispirandosi a un modello che si è rivelato di successo. Il fatto che il workshop abbia come focus il territorio biellese e ne abbia coinvolto alcuni tra gli attori principali del contesto economico e culturale, assieme al livello istituzionale, dà l'occasione sia di superare alcuni limiti di Smart Box che potrebbero risultare controproducenti (come la presenza di un costo per il servizio che spesso rende estremamente ridotto il risultato per gli esercizi aderenti), sia di facilitare rapporti concertati in fase di costruzione di un progetto che coinvolgerebbe contemporaneamente realtà diversissime, dagli outlet ai musei.
Un prodotto del genere sarebbe idealmente interessante sia per il nuovo turista che potrebbe essere portato nel biellese grazie a uno strumento di facile utilizzo, sia al turista fidelizzato che potrebbe scoprire realtà impreviste e migliorare la propria esperienza.

5. Programma Cultura + Biellese + 2015

Inventare e mettere a punto un programma culturale originale. Il 2015 diventa l'anno in cui, in parallelo ad Expo 2015, Biella si propone attraverso una produzione culturale tematica. "Raccontare il tessile" diventa un grande tema collettivo a cui le diverse entità culturali, sociali, educative, artistiche contribuiscono orientando la propria attività, creando un programma culturale ricco e diversificato. ATL – o altra entità - esercita il compito di promuovere la nascita di tale

programma; un “hashtag” collettivo permette la creazione di un’agenda liquida delle attività, che dialoga nelle reti virtuali e in quelle fisiche. Iniziative diverse per proponente e destinatari animano esperienze interessanti per visitatori e residenti. Il programma produrrà l’emersione di nuovi interlocutori, al momento non individuati, e l’arricchimento del prodotto esperienziale desiderato.

2.IL TEMA DELL'APPROCCIO OPERATIVO PER LA CONDUZIONE DEL PROGETTO

ALLARGAMENTO DEGLI STAKEHOLDER DI PROGETTO

In generale sono da considerarsi *stakeholder* di progetto tutte le persone e le organizzazioni portatrici di interesse/valori/progettualità coerenti agli obiettivi che sono stati delineati.

Sono pertanto *stakeholder*:

le imprese: con particolare attenzione a quelle tessili ma non solo; vi sono grandi imprese, che anche se non sono del settore tessile sono però portatrici di biellesità, di territorio e di cultura (l'acqua, la birra, le banche...). Riguardo alle imprese del tessile occorrerà focalizzarsi meglio, consapevoli del fatto che vi sono i produttori di lavorati e quelli di semilavorati. Chi fa un prodotto finito è in prima istanza uno *stakeholder* perché sta in quella parte conclusiva del processo di progettazione del prodotto turistico che si può concludere con lo shopping. Ma sono *stakeholder* da tenere in massima considerazione anche le aziende che operano sul semilavorato e che spingono sul *branding* e sulla valorizzazione della loro etichetta;

gli operatori turistici: già raccolti nel database dell'ATL che è a disposizione ed è completo;

la ristorazione: non ancora presenti nel database di ATL, vanno senz'altro inclusi ed integrati nel modello organizzativo;

gli operatori pubblici: si è ragionato molto sul tema pubblico e privato e sul coinvolgimento *tout court* dei soggetti pubblici; il criterio di scelta deve dare maggiore rilievo alle idee-attività-progettualità rilevanti per il turismo del territorio: ad esempio un Comune non sarà per forza uno *stakeholder* di progetto, ma lo sarà il Comune che ha in seno un progetto (es. “paese di stoffa buona”) specifico coerente con le finalità di sviluppo turistico individuate;

gli operatori privati: le fondazioni, i gruppi, i network e tutti i soggetti che in parte fanno già capo a questo tavolo. Occorre completarne la mappatura e coinvolgerli;

le fondazioni bancarie: sono *stakeholder* funzionali agli aspetti economico/finanziari per la sostenibilità del progetto;

i poli formativi: la cultura intesa come formazione, di nuovo non tutti in generale, ma le scuole attinenti al turismo come l'istituto alberghiero e quello tecnico commerciale, Città Studi per gli studi superiori così come l'Università Popolare;

le associazioni di categoria: sono già presenti al tavolo di lavoro.

Per l’approccio operativo alla conduzione del progetto si propone una mappatura degli stakeholder unitamente alla ricognizione dei loro progetti: possono essere *stakeholder* anche realtà che non hanno progettualità in campo, ma viceversa se c'è della progettualità in atto questa è da ritenersi condizione *sine qua non* perché il soggetto sia anche *stakeholder* e parte attiva dell'organizzazione di progetto.

QUESTIONI DI LEADERSHIP E DI GOVERNANCE

Riguardo ai modelli di leadership e di governo di un'iniziativa di questa portata, figlia di un percorso di progettazione partecipata, la letteratura dice ancora poco, è senz'altro un fronte di innovazione. Riteniamo che vi sia da coniugare il tema dell'autorevolezza del tavolo/gruppo di lavoro con le modalità libere, inclusive e partecipative che sono necessarie all'implementazione dell'offerta, ma che richiedono anche la capacità di gestire le conflittualità e la competizione tra i soggetti chiamati a fare gioco di squadra. **La sfida di livello organizzativo sarà quella dell'essere autorevoli e al contempo liberi, inclusivi e rispettosi di tutte le identità.**

Si ritiene doveroso in prima battuta verificare l'esistenza di modelli organizzativi già attuati ai quali potersi ispirare. Sviluppo Piemonte Turismo si è offerto per aiutare il gruppo in questa fase di ricognizione sui modelli e sulle *case history* rilevanti e di successo.

E' un apprendimento forte del gruppo ritenere che c'è un processo di sviluppo del modello organizzativo e della sua componente di leadership che rifugge dalla tentazione di essere definito a priori, per essere piuttosto vissuto come un elemento emergente, da inquadrare strada facendo.

Modello e leadership possono essere la conseguenza finale dell'impresa: il modello adesso non c'è ma c'è un prototipo, costituito dal gruppo che ha lavorato a questa nota operativa, ed è un gruppo che ha le caratteristiche di autorevolezza e di libertà di inclusione che hanno caratterizzato l'avvio dell'iniziativa.

Per far emergere il modello organizzativo e di governance funzionale al progetto occorre che questo gruppo si spenda per dar vita al prodotto turistico qui definito facendo in concreto le attività programmate. Occorrerà stabilire chi di questo gruppo potrà impegnarsi per governare sul campo la fase di implementazione del prodotto (completare l'inventario degli *stakeholder*, programmare e fare gli incontri, raccogliere e valutare gli intenti di partecipazione, i prodotti e le progettualità in campo, ecc.). Considerando che le filiere d'offerta possano essere più d'una è ipotizzabile che occorra nominare un project manager per ciascuna.

Il processo, così com'è stato pensato, manterrebbe questo gruppo sempre in controllo: le filiere di prodotto enucleate dal tavolo di lavoro coinvolgerebbero gli *stakeholder* tramite i project manager che avrebbero ruolo sulla fattibilità e l'inclusione (gruppo di governo) e poi tornerebbero di nuovo al tavolo per la fase di comunicazione e marketing. Il processo andrebbe iterato più volte per ciascuna filiera di prodotto turistico in sperimentazione, fino allo stadio di consolidamento.

Questa modalità di lavoro vedrebbe la leadership come un prodotto emergente dal processo.

Rimane cruciale il tema della comunicazione interna, ovvero ciò che va organizzato e fatto, compresa l'individuazione di chi lo farà. Su questo frangente serve un soggetto che svolga funzioni molto tecniche, anche in termini di leadership, e che sappia curare la comunicazione interna al processo di *empowerment* del gruppo di lavoro e aiuti tutte le soggettività ad essere amplificatrici del progetto in atto.

Proposte Operative

- **Presentare agli *stakeholder* istituzionali** gli esiti di questa impostazione di lavoro.
- **Organizzare un evento di condivisione pubblica** perché tutti abbiano la possibilità di conoscere l'iniziativa.
- Riconoscere **questo tavolo di lavoro** del Laboratorio Sperimentale **come luogo permanente** all'interno del quale i vari soggetti operano con una visione comune in alternativa ad una leadership apicale.
- **Ricercare modelli organizzativi e case history di stampo partecipativo** che ispirino la formazione della *governance* di questa iniziativa.
- Produrre **una mappatura degli *stakeholder* potenziali** e, se presenti, delle progettualità che hanno già messo in atto.
- **Stabilire criteri di valutazione delle caratteristiche degli *stakeholder*** potenziali per misurarne l'attinenza con gli scopi del progetto.
- **Stabilire criteri di valutazione delle progettualità che gli *stakeholder*** hanno già messo in campo (es. chiedere ai fornitori la disponibilità di farle esperire al gruppo di progetto) per misurarne l'attinenza con gli scopi del progetto.
- **Individuare** tra i membri del gruppo di lavoro, **project manager autorevoli** che incontrino i nuovi soggetti e costruiscano con loro il percorso di avvicinamento al progetto.
- **Attivare ed alimentare costantemente sessioni di condivisione di conoscenza** tra imprese delle filiera, anche appartenenti a settori differenti (es. il ricettivo e il tessile) al fine di conoscersi meglio. Progettare ma anche esperire quanto di nuovo viene progettato assieme come modo per comprenderne il valore.
- **Utilizzare EXPO come acceleratore**, pretesto, test e prototipo.
- **Realizzare un evento pubblico a cadenza regolare** (una volta a semestre) per sintetizzare l'avanzamento dei lavori ed anticipare le tappe del prosieguo lavori.

3. IL TEMA DELLA COMUNICAZIONE DI MARKETING

Si propone di articolare la comunicazione di marketing dell'offerta turistica in azioni che insistono sul piano informativo-formativo, sul piano promozionale e su quello della commercializzazione del prodotto.

PROPOSTE

Quadro logico di riferimento

Le azioni di carattere informativo-formativo andrebbero rivolte al *frontoffice* dell'accoglienza (operatori del ricettivo, dell'extraricettivo, gli imprenditori che intendono aprire le proprie aziende al turista), a tutti gli intermediari ed in prospettiva anche alla cittadinanza. Lo scopo è quello di favorire lo sviluppo di un approccio culturale nuovo all'accoglienza e diffondere al contempo il valore strategico del turismo per il territorio.
Per l'informazione interna al territorio le azioni previste riguardano l'attivazione di campagne a livello locale di informazione e di sensibilizzazione sul valore che il turismo rappresenta per il territorio biellese. Si tratta di formazione che va rivolta agli operatori, agli esercenti, alla cittadinanza e a tutte le figure intermediarie (es. i vigili urbani, i benzinai, ecc.).
Sul piano dell'informazione esterna, si è pensato di organizzare incontri/confronti con le altre aziende turistiche locali del Piemonte, quindi con i colleghi che svolgono per ruolo il lavoro di rappresentanza dell'offerta turistica agli ospiti, per creare una maggiore consapevolezza diffusa riguardo l'offerta del Biellese.

Per la comunicazione di livello promozionale l'orientamento forte è quello della scelta del mezzo digitale.
In primis si intende **costituire una banca dati Internet di contributi video**, valorizzando le iniziative già in essere come quelle del progetto STOFFA, le produzioni multimediali in possesso dell'ATL di Biella, quelle già prodotte o in produzione dai soggetti turistici che fanno promozione territoriale. Lo scopo della banca dati è quello di potervi attingere per creare pillole video versatili e configurabili a seconda dei filoni esperienziali che si intendono implementare e valorizzare (es. l'azienda tessile che vuole integrare la propria presentazione con inserti sulla storia, la gastronomia e le *location* più suggestive del territorio limitrofo).
L'intuizione è quella di svecchiare l'utilizzo del video sin qui inteso come strumento di promozione di tipo vetrina generica, a volte fin troppo istituzionale e poco accattivante, per permettere la creazione di artefatti digitali *on fly* (al volo) prodotti grazie al riuso in economia di inserti tematici

preconfezionati organizzati in libreria. Le produzioni video andrebbero distribuite all'interno delle singole imprese significative del territorio e nei singoli luoghi a fruizione turistica. Ciascun luogo diverrebbe così veicolo di informazione e di promozione dell'offerta tutta del territorio.
Un altro fronte di promozione riguarda l'impiego dei social media prioritari: non si tratta di fare un discorso generico soltanto perché i social media sono la *buzzword* del momento ma privilegiare quelli più adatti. Si individuano con un'analisi mirata, fatta anche col supporto delle agenzie di monitoraggio che svolgono questo mestiere, indagando, analizzando e monitorando il *sentiment* e l a *reputation* della destinazione, individuando i *top influencer* che su Twitter e su Facebook conversano su aspetti del territorio, valutando gli ambienti virtuali in cui si parla maggiormente del tema turismo e del turismo in Piemonte.
Si propone anche di organizzare blog tour, fam trip, press tour ed educational sul territorio per promuovere quello che il Biellese può offrire attraverso strumenti da affiancare a quelli digitali. A questo andrebbero aggiunte produzioni teatrali o cinematografiche basate sullo *storytelling* incentrate sul tema della cultura d'impresa con personaggi chiave del Biellese che già sono un *plus* per il territorio, anche quella parte meno conosciuta che però potrebbe essere messa in luce attraverso le loro vicende personali trasformate in sceneggiatura. Il fruitore si troverebbe proiettato in una cultura nuova ed originale, densa di aspetti autoctoni fortemente legati all'offerta del territorio, senza percepirla come un messaggio tipicamente promozionale o di vendita.

La comunicazione per la commercializzazione dovrebbe tenere conto di due modelli di distribuzione possibili: quello diretto al consumatore finale, un b2c vero e proprio, e quello che si avvale dell'intermediazione dei tour operator o comunque dei partner commerciali con i quali si ha già un rapporto comprovato e consolidato.
Quanto spendersi sui due modelli dev'essere frutto dell'analisi di mercato e dei profili target verso cui ci si orienta.
Per il target statunitense ad esempio ci si potrà avvalere del tour operator che già profittevolmente opera su questo mercato. Per un mercato di prossimità più storico e più consolidato, come la Svizzera per citarne uno, ci si potrà basare su di un tipo di commercializzazione del prodotto più diretta.
Per la commercializzazione la creazione di un *marketplace* digitale è vista come azione primaria che prevede il coinvolgimento del consorzio turistico biellese: la piazza d'affari digitale permetterebbe di far emergere su di un unico piano tutti i prodotti e tutte le esperienze fruibili, dando il giusto peso a tutti gli operatori delle diverse filiere. Importantissimo sarà anche il monitoraggio della profittabilità delle azioni messe in campo; l'Osservatorio del turismo biellese è un organo che va valorizzato ed implementato per calibrare gli interventi di volta in volta realizzati, per osservare l'emergere di tendenze nuove inaspettate, per analizzare, anche attraverso studi e ricerche specifiche, tutti i segmenti e i profili socio-culturali che stanno dietro agli elementi che si vogliono promuovere e commercializzare.

Proposte Operative

1. Per la comunicazione informativa-formativa

- Organizzare un'attività sistematica di *role playing* **affinché gli operatori del territorio facciano i turisti**. La valenza di questa attività è doppia: serve sia per aumentare la conoscenza rispetto all'offerta territoriale ma anche per imparare cosa vede il turista (vedere quindi le cose con gli occhi del turista e cogliere i *feedback* importanti per capire cosa è migliorabile).
- **Sensibilizzare gli operatori riguardo alle opportunità del turismo e dell'avere turisti:** qualche operatore avrà bisogno di comprendere meglio il valore dell'avere il turista, non solo dal punto di vista economico ma anche rispetto all'impatto ambientale (avere un territorio più bello se la politica è sensibile). Si vivrebbe in un territorio più bello con servizi più funzionali.
- **Creare una campagna per la cittadinanza sull'importanza del turista, perché anche i residenti siano sensibili al turismo (es. questa è la città senza turismo e questa è la città con il turismo** *sull'esempio della campagna del wonder mirror fatta per aumentare l'autostima delle persone).*
- **Includere la politica: ottenere la sottoscrizione di un patto sulla pianificazione territoriale integrata allo sviluppo turistico**. La pianificazione territoriale e la pianificazione turistica andrebbero fatte assieme.
- **Proporre l'inserimento nei piani didattici scolastici,** almeno **un'ora alla settimana, di educazione turistica.** Questo per sensibilizzare le scuole a lavorare anche sulla conoscenza del territorio (come c'è l'educazione civica ci dovrebbe essere anche l'educazione turistica).
- **Incentivare la formazione**, linguistica e tecnica in generale, attraverso esperienze dirette in attività ricettive e di ristorazione o commerciale da parte delle scuole che hanno questo indirizzo. Ci sono già le situazioni di stage ma abbiamo pensato ad una formazione più pratica, per mettere i giovani dentro a queste strutture (magari in occasione di eventi) non solo per un'ospitalità in lingua inglese, ma per portare un po' di entusiasmo anche in contesti dove gli operatori tendenzialmente investirebbero poco.
- **Creare campagne** a livello locale di informazione e sensibilizzazione sulla ricchezza rappresentata dal turista (su Operatori turistici, cittadinanza, esercenti commerciali, Vigili urbani, ecc.).
- **Programmare incontri** mirati con le ATL del Piemonte per creare maggiore consapevolezza dell'offerta biellese.

2. Per la comunicazione di promozione

Utilizzare la banca dati video costruita per il progetto 'Stoffa' le produzioni multimediali in possesso dell'ATL Biella e di altri soggetti del territorio e attingervi per la creazione di pillole video sulle valenze e le eccellenze.

Distribuire i materiali video assemblati e prodotti all'interno delle singole imprese significative del territorio e dei luoghi pubblici a fruizione turistica.
Focalizzarsi su **social media** prioritari, che risultano da un'analisi mirata svolta da agenzie di monitoraggio digitale su *sentiment* e *reputation* della destinazione, sui top *influencer* Twitter/Facebook, sugli ambienti che maggiormente trattano il tema 'Turismo in Piemonte' (canali YouTube, Twitter a scapito ad es. del web in generale o di Facebook).

Organizzare blog tour, *fam trip, press tour* ed *educational* sul territorio.

Proporre produzioni teatrali o cinematografiche, sceneggiature (*storytelling*) incentrate sul tema della cultura d'impresa, grazie anche agli strumenti dell'Art Bonus e del Tax Credit (*design as performance* delle imprese: vedi ad es. www.multitouch-fi)

3. Per la comunicazione di commercializzazione

Tenere conto di due modelli di distribuzione: diretta al consumatore finale (B2C) e tramite intermediario (T.O, ecc.) sulla base dei mercati e dei profili di domanda.

Creare un *marketplace* digitale con coinvolgimento del Consorzio Turistico Biellese.

Monitorare risultati e performance turistiche tramite **l'Osservatorio sul Turismo Biellese** al fine di ritarare le strategie attuate e proporre nuovi interventi.