



**Politecnico
di Torino**

Politecnico di Torino

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale
A.a. 2020/2021
Sessione di Laurea Dicembre 2021

Il modello dei castelli della Loira per le dimore storiche del Piemonte: uno studio di fattibilità

Relatrice:

Prof.ssa Marta Carla Bottero

Candidato:

Michele Signorile



**Politecnico
di Torino**

Indice

Introduzione	4
Capitolo 1: Analisi del modello dei castelli della Loira	6
1.1 Caratteristiche dei castelli della valle	6
1.2 Non solo castelli	7
1.3 Analisi SWOT	8
1.4 Il modello di business	10
Capitolo 2: Analisi dello stato dei castelli piemontesi	13
2.1 Caratteristiche dei castelli piemontesi	15
2.2 Non solo castelli	16
2.3 Struttura del sistema turistico piemontese online.....	18
2.4 L'attuale customer journey per le dimore storiche private	18
2.5 L'attuale customer journey per le Residenze Reali Sabaude	20
2.6 Analisi SWOT per le Residenze Reali Sabaude	22
Capitolo 3: Una possibile soluzione: il brand "Castelli del Piemonte"	24
3.1 Value proposition	25
3.2 Customer Segments.....	26
3.3 Stima di costi e ricavi	30
3.4 Stakeholders	33
Capitolo 4: Analisi dei potenziali clienti	40
4.1 Risultati ottenuti	41
4.1.1 Sezione 1 – Selezione dei rispondenti	42
4.1.2 Sezione 2 – Caratteristiche socio-economiche dei rispondenti	43
4.1.3 Sezione 3 – Abitudini di viaggio dei rispondenti.....	44



**Politecnico
di Torino**

4.2	Ulteriori analisi dei risultati	49
4.3	Customer personas	50
4.4	Open points.....	51
	Conclusioni	53
	Bibliografia e sitografia.....	56
	Exhibits	60
	Exhibit 1 – Elenco castelli individuati.....	60
	Exhibit 2 – Previsione dei costi mensili	61
	Exhibit 3 – Struttura del questionario.....	62
	Exhibit 4 – Risposte alle domande del questionario	66
	Exhibit 5 – Risposte con campione ridotto	72
	Ringraziamenti.....	78

Introduzione

L'Italia dispone di uno dei più grandi patrimoni storico-architettonici al mondo, che rappresenta, per il Paese, una risorsa dall'enorme valore economico. Milioni sono infatti i turisti che dall'estero ogni anno giungono in Italia in cerca di luoghi ed esperienze caratteristiche del territorio che visitano.

Non tutti i beni storici sono però pubblici, infatti sono tante le dimore storiche private esistenti sul territorio nazionale. Si tratta di residenze come ville, palazzi, castelli, che attualmente sono abitate dai rispettivi proprietari, ma che al contempo offrono servizi al pubblico come visite guidate, bed and breakfast o affitto di location per eventi.

Questi immobili sono caratterizzati da elevatissimi costi fissi, specialmente per la manutenzione, che rendono insostenibile la gestione familiare della dimora. Le principali fonti di ricavo, precedentemente elencate, non sono sufficienti a raggiungere il punto di pareggio. L'obiettivo di questa tesi, sviluppata in collaborazione di ADSI Piemonte, è quello di trovare un modo che aiuti le dimore storiche piemontesi ad aumentare i propri ricavi.

La tesi è strutturata in modo tale da descrivere i vari passi che si sono effettuati per giungere alla redazione di un modello di business che supporti le dimore storiche piemontesi. La prima parte della tesi è volta ad analizzare un caso di successo come quello della gestione e promozione dei castelli della valle della Loira, in Francia. La seconda parte, invece, ha l'obiettivo di analizzare similitudini e differenze col contesto piemontese e di redigere delle linee guida da considerare in caso di sviluppo del piano di business contenuto in questa tesi.

Le metodologie che sono state usate sono:

- L'analisi VRIO [1] per valutare l'esistenza e l'efficacia del vantaggio competitivo di una dimora storica rispetto alle altre;
- L'analisi SWOT [1] per valutare l'ambiente interno ed esterno al sistema analizzato;
- Il Business Model Canvas [2] per schematizzare gli aspetti principali del nuovo modello di business che si vuole sviluppare;
- Il Marketing funnel [3], per capire in quale fase del processo d'acquisto si trova il consumatore;
- La mappa degli stakeholders [4] per capire quale livello di informazione e soddisfazione dover garantire ad ognuno;

- La somministrazione di un questionario per mappare le abitudini dei potenziali clienti e verificare il loro grado di interesse ai servizi offerti dai castelli privati.

Nella parte conclusiva di questo elaborato verranno commentati i principali risultati ottenuti, ovvero:

- aver compreso la necessità di creare un'organizzazione che comprenda tutti i castelli in Piemonte;
- aver compreso che nella stessa organizzazione potrebbero confluire sia i castelli privati che quelli delle residenze reali ed i forti e che ognuno beneficerebbe della presenza dell'altro;
- aver validato che il Piemonte abbia le caratteristiche che favoriscono la crescita di tale organizzazione;
- aver individuato alcuni elementi che, allo stato attuale, potrebbero ostacolare il processo d'acquisto dei consumatori;
- aver realizzato un modello di business che potrebbe migliorare alcuni problemi sia delle residenze reali e dei forti che dei castelli privati.

Capitolo 1: Analisi del modello dei castelli della Loira

La valle attraversata dal fiume Loira (Figura 1.1) è situata a nord-ovest della Francia ed è conosciuta come “giardino di Francia” grazie alla qualità del suo patrimonio architettonico e delle città storiche che qui sono situate.

In questa zona sono presenti oltre 300 castelli, alcuni dei quali di eccezionale valore, che hanno permesso all'intero territorio di entrare a far parte dei patrimoni dell'umanità dell'UNESCO nel 2000.

Si è scelto di analizzarli come caso di studio perché la loro organizzazione è stata in grado di promuoverli a tal punto da essere una delle mete più turistiche e rinomate di Francia e d'Europa, oltre al fatto che questo territorio presenta diverse analogie con quello piemontese.

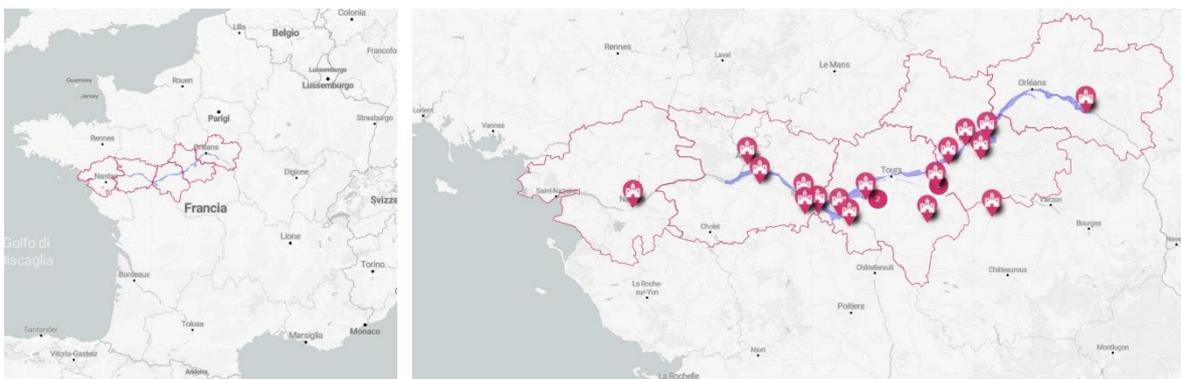


Figura 1.1: Valle e principali castelli della Loira [5] (2021)

1.1 Caratteristiche dei castelli della valle

Degli oltre 300 castelli che sono presenti in questa area geografica, 23 sono classificati come “Grandi siti” per la loro eccezionale qualità architettonica e valenza storica. Essi sono il fiore all'occhiello della valle della Loira ed uno dei principali motivi che hanno permesso a questo territorio di diventare patrimonio dell'umanità UNESCO [5].

Analizzando il sito ufficiale della valle della Loira si può notare una grande organicità della sua offerta, come se la gestione di tutti i grandi siti fosse affidata al medesimo gestore, ma in realtà non è così. Come si può vedere dalla Tabella 1.1, infatti, la proprietà/gestione dei grandi siti è molto diversificata, come lo sono anche i servizi

che i vari siti offrono ai visitatori [6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28].

Accanto a questi “Grandi siti” sono presenti centinaia di altri castelli “minori” che sono principalmente di proprietà privata. Generalmente questi castelli sono abitati dagli stessi proprietari, che adibiscono le aree inutilizzate a bed & breakfast o rendono il castello fruibile tramite visite guidate. Altri castelli di questo tipo, invece, sono gestiti da società private che li hanno trasformati in hotel [29].

Tabella 1.1: Gestione ed attività dei Grandi siti della valle della Loira [6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28] (2021)

Grandes sites du Val de Loire	Proprietario/Gestore	Attività									
Abbazia di Fontevrault	Stato										
Castello di Amboise	Società pubblica										
Castello di Angers	Stato										
Castello di Azay-le-Rideau	Stato										
Castello di Blois	Comune di Blois										
Castello di Brézé	Privato										
Castello di Brissac	Privato										
Castello di Chambord	Stato										
Castello di Chaumont-sur-Loire	Stato										
Castello di Chenonceau	Stato										
Castello di Chevalny	Privato										
Castello di Chinon	Dipartimento d'Indre-et-Loire										
Castello di Le Rivau	Privato										
Castello di Loches	Comune di Loches										
Castello di Langeais	Privato										
Castello di Montorsoreau	Dipartimento di Maine-et-Loire										
Castello di Nantes	Comune di Nantes										
Castello di Saumur	Comune di Saumur										
Castello di Sully-sur-Loire	Dipartimento di Loiret										
Castello di Valençay	Società pubblica										
Castello di Villandry	Privato										
Centro di equitazione "Cadre Noir"	Stato										
Residenza di Clos-Lucé	Privato										

Legenda

- Visite guidate
- Eventi*
- Hotel
- Ristorante
- Vendita vini
- Affitto per cerimonie
- Bed and Breakfast
- Bar/negozi
- Museo
- Escape Game

*Mostre, concerti, spettacoli, proiezioni, conferenze, laboratori, degustazioni

1.2 Non solo castelli

Benché i castelli rappresentino la principale attrazione turistica, la valle della Loira dispone di altre caratteristiche peculiari, infatti in questa regione sono presenti diverse città ricche di bellezza e di storia, tra le quali si possono annoverare Orléans, Saumur, Angers, Nantes, Blois, Tours e Chinon. Inoltre, la conformazione morfologica di questo territorio lo rende particolarmente adatto alla viticoltura e sono tanti e vari i vigneti che qui sono presenti. Tutto ciò contribuisce a rendere questa valle ricca di paesaggi, bellezze naturalistiche ed architettoniche, quindi particolarmente adatta al cicloturismo.

Per questi motivi, accanto al brand principale “Val del Loire”, che racchiude i castelli e l’offerta turistica complessiva della regione, si sono creati due sub-brands, ognuno

dei quali si rivolge ad un segmento di consumatori specifico e promuove un particolare aspetto dell'offerta turistica (Figura 1.2):

- **La Loire à vélo** (la Loira in bicicletta) ha l'obiettivo di promuovere il cicloturismo nella valle. Ha come target di riferimento gli amanti della natura e del ciclismo, che cercano un tipo di vacanza non convenzionale e sono attenti al rispetto dell'ambiente. Sul suo sito è presente qualsiasi tipo di informazione che possa essere utile ad un viaggio in bici, dal meteo, ai luoghi dove mangiare e dormire, a tutti i tragitti percorribili in bici e molto altro ancora. Il tutto è facilitato anche da una linea ferroviaria pensata ad hoc per trasportare i ciclisti con le loro bici ed i bagagli lungo tutta la valle;
- **Vins du val de Loire** (I vini della valle della Loira) ha l'obiettivo di promuovere le specialità vitivinicole regionali. Ha come target di riferimento i turisti enogastronomici ed in particolare quelli interessati al buon vino. Sul suo sito si possono trovare informazioni sui vini e sui vigneti, c'è la possibilità di prenotare delle visite e delle degustazioni e tutte le novità che possono essere interessanti per il pubblico di riferimento.



Figura 1.2: Brand e sub-brands della valle della Loira [31, 32, 33] (2021)

1.3 Analisi SWOT

L'analisi SWOT [1] è uno strumento utile ad analizzare l'ambiente in cui si muove un progetto, un'azienda, un'organizzazione o un individuo ed in cui questi soggetti devono prendere delle decisioni per il raggiungimento di determinati obiettivi. SWOT è un acronimo che identifica le quattro variabili che vengono analizzate:

- **Strenghts** (punti di forza): sono le caratteristiche interne che danno un vantaggio competitivo all'azienda rispetto ai competitors;

- **Weaknesses** (punti di debolezza): sono le caratteristiche interne che danno uno svantaggio competitivo all'azienda rispetto ai competitors;
- **Opportunities** (opportunità): sono elementi dell'ambiente esterno che l'azienda può sfruttare a suo vantaggio;
- **Threats** (minacce): sono elementi dell'ambiente esterno che possono minacciare la profittabilità dell'azienda.

Come si può notare, le prime due variabili analizzano l'ambiente interno al sistema, mentre le seconde due analizzano quello esterno.

Questo tipo di analisi è stata condotta sui castelli della Loira (considerati come un'unica entità e non singolarmente) ed i suoi risultati sono riassunti nella Figura 1.3.



Figura 1.3: Analisi SWOT dei castelli della Loira

Sicuramente il principale **punto di forza** dei castelli della Loira è la loro architettura di estremo pregio e popolarità, ma non è l'unico. L'intera valle della Loira, infatti, è un sito protetto dall'UNESCO e ciò rende più accattivante l'intera destinazione per i turisti. Inoltre, i "grandi siti" sono distribuiti abbastanza uniformemente su questo territorio e ciò agevola gli spostamenti per i turisti da un sito all'altro. A questo bisogna aggiungere che la zona è servita bene anche dai collegamenti logistici, in quanto la valle è percorsa da autostrade e ferrovie, oltre alla presenza di due aeroporti relativamente vicini (Parigi Orly e Nantes Atlantique). Un altro punto di forza è l'aver un unico brand che promuova l'intero territorio della valle della Loira,

che non è definito politicamente (è compreso in più regioni della Francia) ma è unito da una stessa proposta turistica. Infine, alcuni dei “grandi siti” possono beneficiare dell’iscrizione al registro dei “Monumenti storici” della Francia. Ciò avviene grazie alla particolare rilevanza storica o artistica del luogo ed i proprietari, se privati, possono beneficiare di una fortissima defiscalizzazione [30] che comprende, tra le altre:

- I costi di restauro e manutenzione dei beni dei Monumenti Storici, nonché gli interessi sui mutui legati all'acquisizione del terreno e alle opere sono deducibili al 100% della rendita immobiliare. Il disavanzo generato è deducibile dal reddito complessivo, senza alcun tetto.
- I lavori di manutenzione, di riparazione e di restauro possono beneficiare di una partecipazione finanziaria dello Stato (limitata al 40% della somma totale) che non esclude gli aiuti che altre comunità possono consentire al committente.

Il principale **punto di debolezza** è la frammentarietà delle proprietà dei grandi siti, con la conseguenza che sono gestiti in modo disomogeneo e la loro offerta ne risente (Tabella 1.1).

Alcune **opportunità** che potrebbero essere evidenziate sono:

- L’auto-imposizione di standard minimi per i servizi offerti dai grandi siti per ridurre le differenze presenti;
- Aumentare la forza del brand integrando i siti web dei proprietari dei grandi immobili nell’unico sito della destinazione;
- Aumentare la presenza del brand online creando una pagina ufficiale anche su Instagram (attualmente ne esiste solo una su Facebook).

La principale **minaccia** in questo settore è l’instabilità della situazione geopolitica nazionale e continentale. Oltre a questo, l’emergere di nuove destinazioni simili ai castelli della Loira potrebbe aumentare la competizione e quindi potrebbe diminuire la profittabilità complessiva della singola destinazione turistica.

1.4 Il modello di business

Il Business Model Canvas [2] è uno strumento utile a sintetizzare le principali caratteristiche di un modello di business. Esso si fonda su nove sezioni, ciascuna delle quali identifica un diverso aspetto del business. Si è creato il business model

canvas dell'ente di promozione turistica della valle della Loira (Figura 1.4) analizzando il sito del suo brand principale: "Val de Loire" [31].

La **value proposition** (proposta di valore al cliente) è sicuramente quella di creare un unico luogo in cui i viaggiatori possano trovare tutto ciò che cercano e di cui hanno bisogno. Sul sito analizzato [31], infatti, sono presenti tutti i grandi siti con descrizione, geolocalizzazione, contatti, eventi, accessibilità e possibilità di prenotare una qualsiasi attività al loro interno. Sono altresì presenti tante altre informazioni, come i castelli "minori" che sono aperti al pubblico per visite o pernottamenti, con relativa geolocalizzazione, servizi e possibilità di prenotare online sullo stesso sito, si possono trovare consigli su escursioni nelle principali città o nella natura, notizie su gastronomia tipica ed attività tradizionali e molto altro ancora.

A tutto ciò si affiancano i due siti dei sub-brand della valle della Loira (La Loire à vélo [32] e Vins du val de Loire [33]) che, come già detto nel precedente paragrafo, si rivolgono a due specifici segmenti di consumatori e propongono attività ad hoc per le loro esigenze.

Come si vedrà più nel dettaglio nel capitolo 3, i **customer segments** (segmenti di consumatori) interessati a questa offerta possono essere diversi, ma i principali sono i turisti "culturali", quelli "enogastronomici", quelli "naturalistici" e quelli "sportivi". I primi decidono la destinazione da visitare principalmente in base ai beni culturali che sono presenti (in questo caso i grandi siti), i secondi sono alla ricerca di specialità enogastronomiche da provare, ed in questo la Francia è molto attrattiva, i terzi cercano delle esperienze ad impatto zero ed a contatto con la natura, mentre gli ultimi sono interessati ad effettuare attività sportive durante il viaggio, quindi sono quelli più propensi ad effettuare viaggi a piedi o in bicicletta.

La relazione (**customer relationship**) che l'ente di promozione turistica ha con i visitatori è puramente automatizzata, tramite il sito web.

I canali di comunicazione (**channels**) tra l'ente ed i potenziali clienti sono i siti web di proprietà ed i social network, in particolare la pagina Facebook ufficiale della valle della Loira.

La principale attività (**key activity**) che l'ente deve svolgere è la promozione del territorio ed in particolare dei grandi siti e degli altri castelli.

Le risorse chiave (**key resources**) che l'ente può sfruttare sono le bellezze architettoniche e paesaggistiche presenti sul territorio, la presenza dell'intera valle nella lista dei patrimoni dell'umanità dell'UNESCO e gli ottimi collegamenti logistici di cui questo territorio dispone. In particolare, in questo territorio sono presenti

ferrovie, percorsi ciclabili, autostrade (A10, A11, A85, A87) ed aeroporti (i principali sono Nantes Atlantique e Parigi Orly).

I partner chiave (**key partners**) dell'ente sono sicuramente i proprietari/gestori dei vari grandi siti e di tutti gli altri castelli che sussistono nella valle, ma anche gli enti locali possono essere d'aiuto migliorando, ad esempio, i collegamenti tra i vari siti.

Infine, i principali costi (**cost structure**) che l'ente deve sostenere sono quelli di creazione, manutenzione e gestione del sito web, oltre ad un social media manager che gestisca la pagina su Facebook.

Le fonti di finanziamento (**revenue streams**) che coprono i costi sono costituite da fondi regionali, statali e comunitari [34].

Castelli della Loira

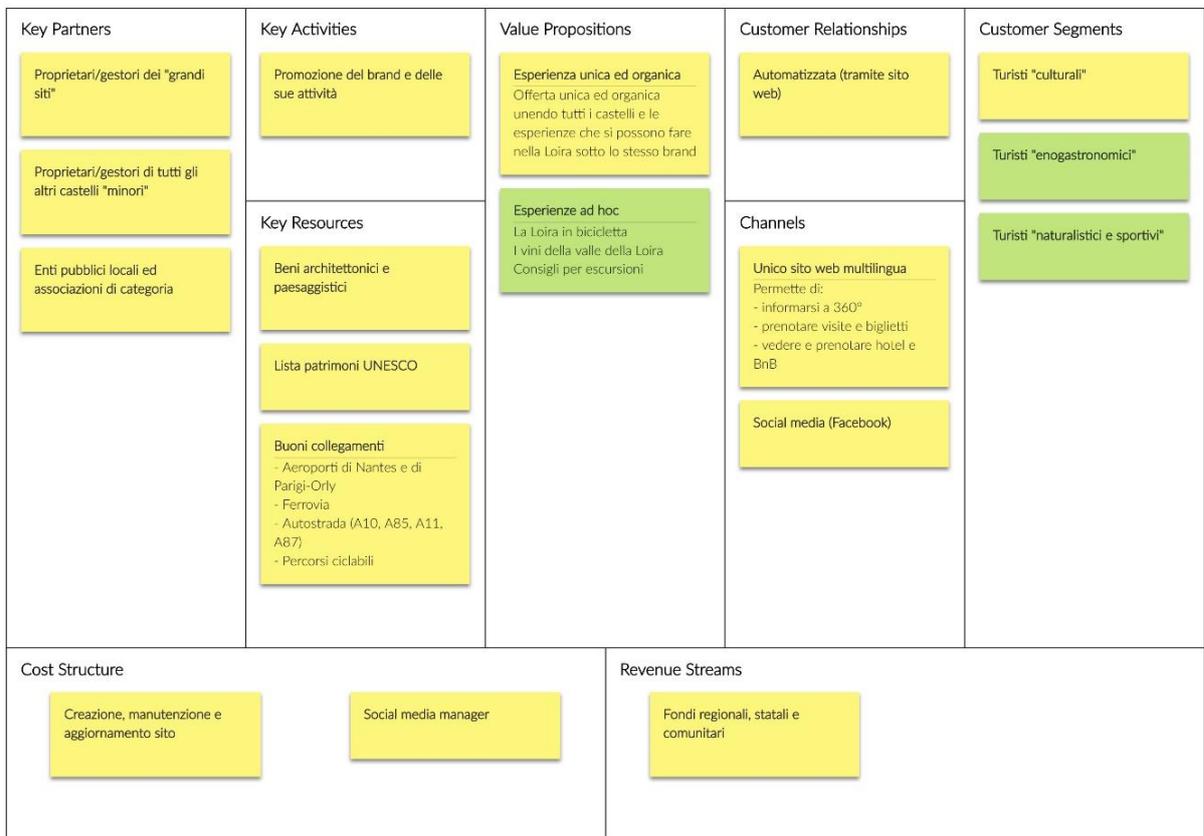


Figura 1.4: Business model canvas dell'ente di promozione turistica della valle della Loira

Capitolo 2: Analisi dello stato dei castelli piemontesi

Il Piemonte è una regione situata a nord-ovest dell'Italia ed è caratterizzata dalla presenza di numerose dimore storiche. Esse possono essere ville, castelli o palazzi con valenza ed architettura storica, la maggior parte delle quali sono di proprietà privata. In genere esse sono le dimore degli stessi proprietari che, in alcuni casi, decidono di renderle fruibili al pubblico tramite visite guidate, location per eventi o adibendo alcune aree degli immobili ad hotel o bed and breakfast.

La legislazione italiana, però, è differente da quella francese e concede molti meno sgravi fiscali ai proprietari degli immobili storici con la conseguenza che quasi sempre i costi superano i ricavi. La gestione di queste dimore è caratterizzata da altissimi costi fissi, principalmente di manutenzione, che non sono quasi mai coperti dai ricavi che le attività della dimora riescono a generare.

Da questi presupposti nasce l'esigenza di acquisire maggior visibilità e quindi, di riflesso, aumentare i ricavi e cercare di raggiungere il punto di pareggio.

Dato ciò, i gestori di queste dimore possono essere visti come delle vere e proprie aziende che competono tra loro e cercano di ottenere un vantaggio competitivo sulle altre.

L'**analisi VRIO** [1] (Figura 2.1) è uno strumento utile ad identificare se sussiste un vantaggio competitivo e se esso è sostenibile nel tempo. Consiste nel verificare se l'azienda dispone di risorse e/o competenze chiave che rispondano a determinate caratteristiche:

- devono essere di valore, cioè devono essere in grado di creare un significativo valore economico nel proprio settore industriale. Avere risorse/competenze di valore genera parità competitiva, non averle rappresenterebbe uno svantaggio competitivo.
- devono essere rare tra i competitors. Avere risorse/competenze rare e di valore genera un vantaggio competitivo temporaneo.
- devono essere inimitabili, cioè deve essere difficile o molto costoso per i competitors sviluppare o ottenere quella determinata risorsa o competenza. Avere risorse/competenze rare, inimitabili e di valore genera un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, ma, senza un'organizzazione che le supporta, il vantaggio competitivo rimarrà inutilizzato.
- infine, l'azienda deve disporre di un'organizzazione in grado di sfruttare e supportare lo sviluppo delle suddette risorse e competenze. Essa consente di

sfruttare appieno il vantaggio competitivo generato dalle risorse/competenze rare, inimitabili e di valore.

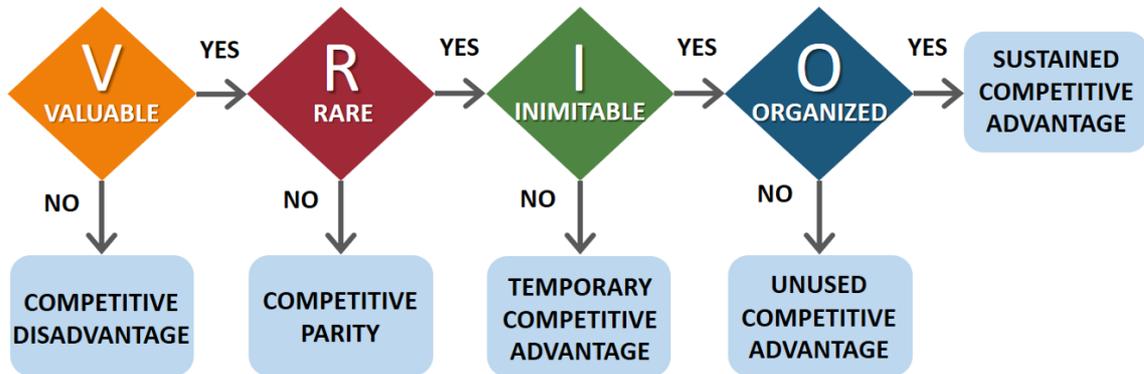


Figura 2.1: VRIO Framework [1]

Come si traduce tutto ciò nella gestione di una dimora storica?

Considerando una singola residenza, una risorsa di sicuro valore economico è l'architettura storica dell'immobile, in grado di attirare turisti e visitatori. Essa, però, non è rara in quanto nei dintorni esisteranno altre dimore con un'architettura storica che genera un simile valore.

Quindi si può concludere che ogni dimora storica, se considerata singolarmente e se non dispone di particolari caratteristiche che la differenzino dalle altre, è in una situazione di parità competitiva. I clienti, perciò, non saranno invogliati a sceglierne una per la sua offerta ma per fattori esterni, come ad esempio la vicinanza a particolari luoghi di interesse.

Considerando invece un insieme di dimore storiche, come ad esempio tutte quelle del Piemonte, la situazione cambierebbe. Infatti, l'architettura storica di cui dispongono, oltre ad essere di valore, è anche rara, in quanto all'interno del Piemonte, non esistono altri attori che possono offrirla. Inoltre, questa risorsa è anche inimitabile in quanto molto costosa e difficile da replicare.

Perciò, limitatamente alla zona geografica considerata, esse disporranno di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, a patto che abbiano un'organizzazione che lo supporti.

2.1 Caratteristiche dei castelli piemontesi

La maggior parte delle dimore storiche piemontesi sono costituite da castelli. Essi, infatti, sono nell'ordine di diverse centinaia all'interno della regione [75, 76, 77, 78, 79] e quelli aperti al pubblico sono visibili in Figura 2.2.

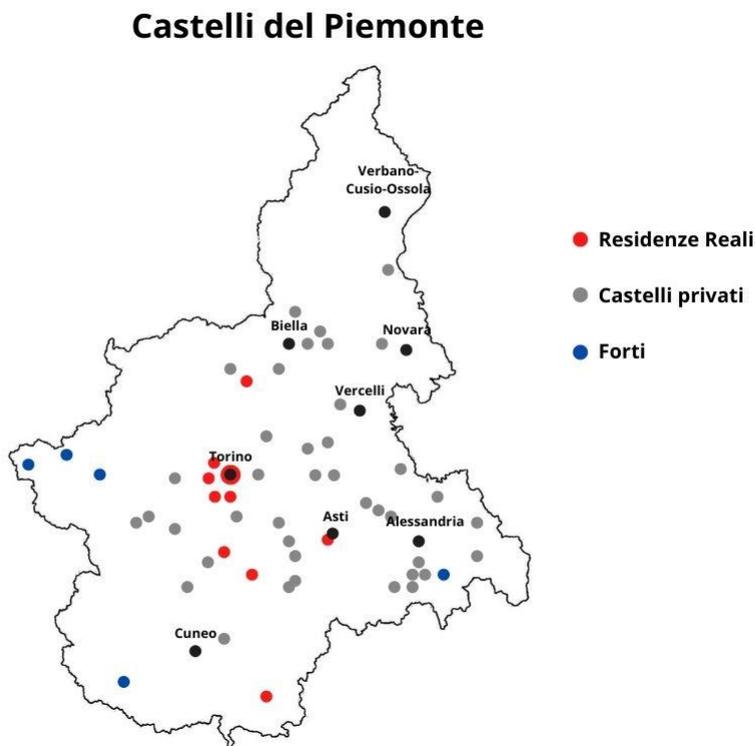


Figura 2.2: Distribuzione dei castelli delle Residenze Reali, dei castelli privati e dei forti piemontesi aperti al pubblico

Date le loro caratteristiche, i castelli privati di cui si sta parlando sono assimilabili ai cosiddetti “castelli minori” della valle della Loira, quindi, se si vuole cercare di emulare il modello francese, bisogna individuare i “grandi siti”.

Questo ruolo potrebbe essere svolto dalle Residenze Reali Sabaude, le quali godono di grande rinomanza e sono beni protetti dall'UNESCO. Come accade per i grandi castelli della Loira, esse hanno proprietà/gestioni diverse con ricadute anche su qualità e quantità di servizi offerti (Tabella 2.1).

A differenza del sito web “Val de Loire” che punta a promuovere l'intero territorio ed i suoi castelli, il sito internet ufficiale delle Residenze Reali Sabaude [35] parla esclusivamente di esse, senza che ci siano ricadute sul territorio circostante. Se si cercano sul sito le informazioni su dove mangiare o dormire, infatti, si viene reindirizzati a siti esterni, come Booking Piemonte o Piemonte Italia e questo aumenta la confusione nella mente del navigatore. Inoltre, su questo sito web si possono trovare orari di apertura e tariffe, ma non si possono acquistare

direttamente i biglietti online. Questa operazione è effettuabile solo sui siti delle singole residenze reali con significative eccezioni. Questo argomento sarà approfondito nel paragrafo 2.4.

Tabella 2.1: Proprietà/gestioni e servizi offerti delle Residenze Reali Sabaude [50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65] (2021)

Residenze Reali Sabaude	Proprietario/Gestore	Attività						
Castello del Valentino	Politecnico di Torino							
Musei Reali	Musei Reali							
Palazzo Carignano	Direzione regionale musei Piemonte							
Villa della Regina								
Castello di Agliè								
Castello di Moncalieri								
Castello di Racconigi								
Palazzo Madama	Fondazione Torino Musei							
Castello della Mandria	Consorzio delle Residenze Reali Sabaude							
Reggia di Venaria								
Castello di Rivoli	Ente gestione Castello di Rivoli							
Palazzina di Stupinigi	Fondazione Ordine Mauriziano							
Castello di Govone	Associazione "Govone Residenza Sabauda"							
Castello di Casotto	Regione Piemonte/Comune di Garesio							
Tenuta di Pollenzo	Agenzia di Pollenzo S.p.A.							

Legenda	
	Visite guidate
	Eventi*
	Hotel
	Ristorante
	Vendita vini
	Affitto per cerimonie
	Bar/negozi
	Affitto aula congressi

*Mostre, concerti, spettacoli, proiezioni, conferenze, laboratori, degustazioni

2.2 Non solo castelli

Le Residenze Reali ed i castelli più in generale non sono gli unici motivi per visitare il Piemonte, anzi, l'offerta di questa regione a livello turistico è molto varia.

Tra i principali attrattori si possono annoverare:

- i **Sacri Monti** [36] del Piemonte e della Lombardia: sono complessi architettonici di grande pregio, edificati sulla sommità di un colle e articolati in una sequenza di cappelle al cui interno sono presenti numerose e pregevoli opere d'arte. I Sacri Monti sono nove in totale (sette in Piemonte e due in Lombardia) e sono annoverati tra i patrimoni dell'umanità dell'UNESCO;
- i **paesaggi vitivinicoli di Langhe-Roero-Monferrato** [37]: questa zona è entrata tra i patrimoni dell'umanità UNESCO grazie alla bellezza dei suoi paesaggi ed alla presenza dell'uomo che si combina armoniosamente con la natura. Questa zona rappresenta il fulcro della rinomata viticoltura piemontese, qui crescono il Barolo, il Barbaresco, il Barbera d'Asti e l'Asti Spumante, tutti vini DOCG;
- le **riserve naturali** [38, 39, 40, 41]: nello specifico in Piemonte sono presenti tre "riserve della biosfera UNESCO" (Po piemontese, Monviso, Ticino e Lago Maggiore) ed un "geoparco mondiale UNESCO" (Val Sesia);

- i **borghi** [42]: nella regione si trovano 15 Comuni inseriti tra i “Borghi più belli d’Italia” e sono distribuiti più o meno uniformemente sull’intero territorio regionale;
- la **Sacra di San Michele** [43]: è un’antica abbazia costruita sulla cima di un monte. E’ riconosciuta come monumento simbolo del Piemonte.

Principali attrazioni piemontesi

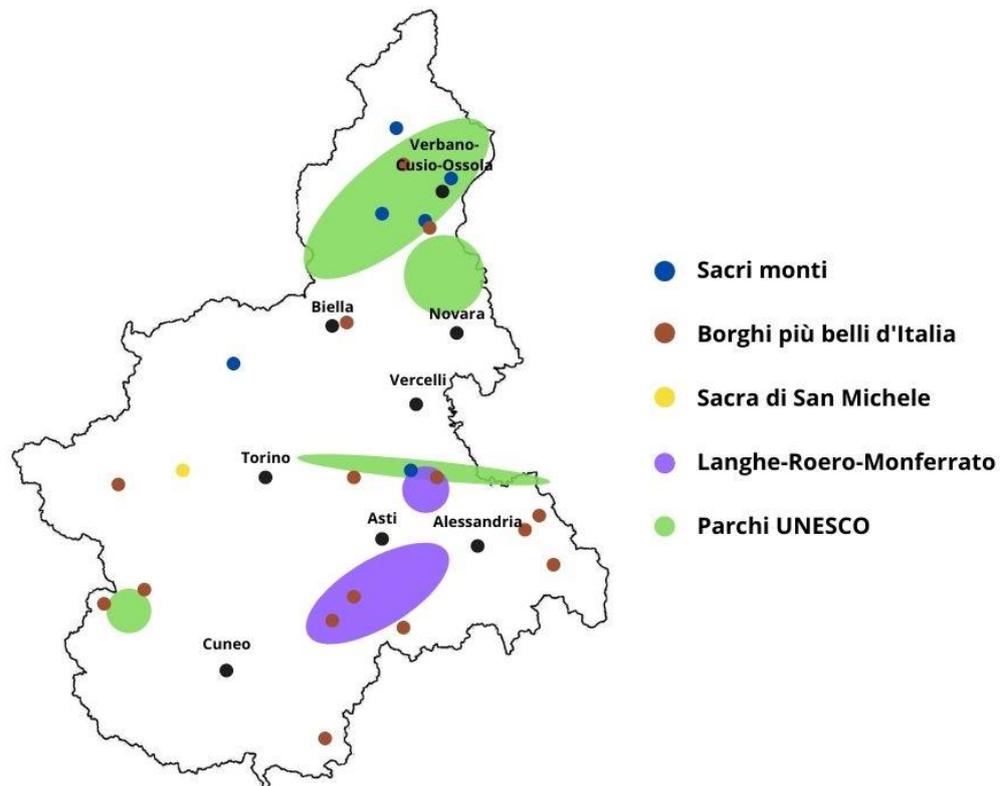


Figura 2.3: Distribuzione degli attrattori regionali diversi dai castelli

Quelle appena elencate sono le principali attrattive turistiche regionali, ma anche altre zone sono particolarmente adatte al turismo, come ad esempio tutto l’arco alpino con le sue piste da sci.

Con tutte queste attrazioni, sono tante le tipologie di turisti potenzialmente interessati a visitare il Piemonte, da quelli “culturali” a quelli “enogastronomici”, “naturalistici” e “sportivi”. Nel prossimo capitolo si approfondirà la caratterizzazione di ognuno di essi e si cercherà di capire quanti e quali potrebbero essere interessati a pernottare in una dimora storica.

2.3 *Struttura del sistema turistico piemontese online*

La Regione Piemonte, tramite la sua società in-house “VisitPiemonte” ha creato tre siti web:

- **VisitPiemonte** [44]: è il principale sito di promozione turistica regionale, quello che più somiglia a “Val de Loire”. Il suo obiettivo è di suscitare curiosità ed emozioni positivi nei navigatori per spingerli a scegliere il Piemonte come destinazione per le loro vacanze. Cerca di promuovere qualsiasi aspetto della regione, dai monumenti, alle attività, ai parchi naturali, all’enogastronomia ecc...
- **Piemonte Italia** [45]: ha l’obiettivo di pubblicizzare eventi, attività, luoghi dove mangiare, dormire, ma anche luoghi da visitare. Costituisce una sorta di “approfondimento” del sito “VisitPiemonte” ma con un’interfaccia grafica meno elaborata;
- **Piemontescape** [46]: è il sito dedicato al cicloturismo e all’escursionismo. Qui si possono trovare itinerari consigliati, ospitalità e servizi dedicati. E’ il corrispettivo di “La Loire à vélo”;

A questi tre siti si affiancano:

- **Booking Piemonte** [47]: sito sviluppato dalla società Turismo Alpmed S.r.l. in collaborazione con la Regione Piemonte. Si propone come unico contenitore dell’intera offerta alberghiera regionale;
- **Residenze Reali Sabaude** [35]: sito web di cui si è discusso al paragrafo precedente sviluppato dall’ente di promozione turistica della provincia di Torino.

2.4 *L’attuale customer journey per le dimore storiche private*

Per **customer journey** [3] (o processo d’acquisto) si intende l’intero percorso che ogni consumatore percorre da quando avverte l’esigenza di usufruire di un determinato prodotto/servizio fino a quando non lo compra per davvero. In pratica, la customer journey descrive nel dettaglio come un consumatore attraversa tutte le fasi del marketing funnel.

Il **marketing funnel** [3] (imbuto del marketing) è un percorso ideale che il consumatore deve percorrere per arrivare all’acquisto. Questo percorso a stadi è rappresentato tramite un imbuto: al termine di ogni fase c’è un tasso di abbandono (non tutti passano allo step successivo), quindi i consumatori presenti nella fase

successiva sono minori di quelli presenti nella fase precedente. Le 3 macrofasi principali sono:

- **Awareness** (consapevolezza): in questa fase il consumatore sa dell'esistenza dell'azienda;
- **Consideration** (considerazione): in questa fase il consumatore è a conoscenza dell'offerta dell'azienda e dei suoi prezzi. E' una conoscenza più approfondita;
- **Conversion** (conversione): in questa fase il consumatore è disposto a provare (e quindi ad acquistare) il prodotto / servizio erogato dall'azienda.



Figura 2.4: Marketing funnel [3]

In seguito, sono presenti altre due fasi: la **loyalty** (il consumatore è disposto a ripetere l'acquisto) e l'**advocacy** (il consumatore parla bene dell'azienda e genera nuovi clienti) ma, ai fini di questa tesi, sono marginali.

Nel caso che si sta analizzando, l'azienda che vuole spingere i consumatori a percorrere il funnel è una dimora storica in Piemonte.

Fatte queste premesse, ora si analizza l'attuale processo di acquisto di un potenziale turista che voglia pernottare in un bed and breakfast all'interno di una dimora storica in Piemonte.

Il consumatore avverte il bisogno di fare un viaggio in Piemonte, perciò, dato il tipo di vacanza che vuole fare ed i luoghi che vuole visitare, inizia a cercare un posto dove pernottare. A meno che il consumatore non sappia già di voler pernottare in una dimora storica, bisogna fargli conoscere questa possibilità e quindi farlo entrare nella fase di awareness. Questo potrebbe essere fatto tramite pubblicità sui siti di booking online (es. Booking.com, AirBnB, TripAdvisor, ecc...) oppure instaurando partnership con i principali luoghi da visitare come ad esempio le Residenze Reali. Questo argomento verrà approfondito nel corso del prossimo capitolo.

Supponendo che il consumatore sia interessato a pernottare in una dimora storica si inizierebbe ad informare (fase di consideration) cercando su siti maggiormente specializzati. A questo punto potrebbe imbattersi in due tipi di siti:

- i "siti istituzionali" come VisitPiemonte [44] che pubblicizzano l'intero territorio regionale. Qui sicuramente il consumatore potrebbe trovare moltissime informazioni e suggerimenti ma non troverebbe immediatamente

ciò che sta cercando. Infatti, le dimore storiche private sono menzionate solamente in una delle decine di voci del menu principale. Una volta cliccato su di essa, il consumatore vedrà una breve descrizione sulle dimore storiche piemontesi ed un link, cliccando sul quale potrà accedere al sito di “Dimore Storiche Italiane” in cui potrà finalmente consultare e confrontare i vari castelli qui presenti.

Su “Piemonte Italia” [45] sono presenti tantissime soluzioni di pernottamento ed è difficile individuare solo le dimore storiche poiché non è possibile inserire filtri di ricerca. Stessa cosa accade su “Booking Piemonte” [46].

- i “siti dedicati” come, ad esempio, il già citato “Dimore Storiche Italiane” [48]. Essi hanno due principali problemi: il primo è che non consentono la prenotazione online costringendo i consumatori ad inviare mail ai proprietari delle dimore o ad andare sul loro sito, il secondo è che sono tanti e nessuno di loro dispone della totalità delle dimore storiche regionali [48, 66, 67, 68].

I consumatori più determinati riusciranno comunque ad arrivare a prenotare una stanza (fase di conversion), ma molti altri potrebbero stancarsi e rimanere confusi da questo continuo cambio di sito ed abbandonare l’idea di pernottare in una dimora storica, procedendo quindi per soluzioni più agevoli.

Il processo appena descritto è valido per consumatori intenzionati al pernottamento, ma si potrebbe fare un simile ragionamento per quelli interessati ad una visita o ad organizzare un evento.

2.5 L’attuale customer journey per le Residenze Reali Sabaude

Ora, invece, si analizza il processo di acquisto di un consumatore che voglia visitare una qualunque delle Residenze Reali. Per semplicità si suppone che la fase di awareness per il visitatore considerato sia stata già effettuata in quanto egli sa che esistono le Residenze Reali Sabaude, ma non le conosce nel dettaglio. Per informarsi maggiormente (fase di consideration) decide di fare delle ricerche sul web e potrebbe imbattersi in due tipi di siti:

- il sito ufficiale delle Residenze Reali Sabaude [35]. E’ ottimo per informarsi e confrontare l’offerta delle varie residenze in quanto fornisce descrizione della residenza, indicazioni per raggiungerla, prezzi ed orari di apertura al pubblico. Tuttavia, presenta due principali problemi:

- non fornisce indicazioni su servizi diversi dalle visite che alcune residenze offrono (ad esempio, non è visibile la possibilità di affittare alcune sale di Palazzo Madama per eventi privati, come i matrimoni);
- non dà la possibilità di acquistare o prenotare online alcun tipo di biglietto. Per effettuare questa operazione bisogna infatti andare sui siti delle singole residenze oppure su siti di ticketing esterni come evidenziato dalla Tabella 2.2. In ogni caso diverse residenze non danno la possibilità di acquistare biglietti online e questo ostacola in parte la fase di conversion.

Tabella 2.2: Possibilità di acquistare un biglietto online per le Residenze Reali [50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64] (2021)

Residenze Reali Sabaude	Proprietario/Gestore	Biglietti online
Castello del Valentino	Politecnico di Torino	Si
Musei Reali	Musei Reali	Si
Palazzo Carignano		No
Villa della Regina		No
Castello di Agliè	Direzione regionale musei Piemonte	No
Castello di Moncalieri		Si, dal sito di Venaria
Castello di Racconigi		No
Palazzo Madama	Fondazione Torino Musei	Si, da Ticketone
Castello della Mandria	Consorzio delle Residenze Reali Sabaude	Si, dal sito di Venaria
Reggia di Venaria		Si
Castello di Rivoli	Ente gestione Castello di Rivoli	Si
Palazzina di Stupinigi	Fondazione Ordine Mauriziano	Si, da Vivaticket
Castello di Govone	Associazione "Govone Residenza Sabauda"	Si
Castello di Casotto	Regione Piemonte/Comune di Gressio	No
Tenuta di Pollenzo	Agenzia di Pollenzo S.p.A.	Prenotazioni albergo e ristorante

- uno dei siti precedentemente denominati “istituzionali” come VisitPiemonte [44]. Su quest’ultimo è presente una pagina dedicata in cui si trova una breve descrizione delle Residenze Reali. Inoltre, per ogni residenza è presente un link che, però, non indirizza verso le pagine delle varie residenze, ma principalmente su Piemonte Italia [45] (Figura 2.3). Questo è un indirizzamento frustrante per l’utente in quanto a lui basterebbe essere indirizzato verso il sito della residenza interessata per avere tutte le informazioni che troverebbe su Piemonte Italia ed in più, in alcuni casi, anche la possibilità di acquistare i biglietti online.



Figura 2.5: Indirizzamenti da VisitPiemonte ai siti delle singole residenze reali (2021)

2.6 Analisi SWOT per le Residenze Reali Sabaude

Come precedentemente eseguito per i castelli della Loira, ora si provvede ad effettuare l'analisi SWOT [1] per le Residenze Reali Sabaude.

I principali **punti di forza** che le caratterizzano sono la pregevolezza della loro struttura architettonica ed il fatto che siano beni protetti dall'UNESCO. Inoltre, sono facilmente raggiungibili (almeno la maggior parte di essi) grazie a buoni collegamenti logistici, come la presenza di ferrovie, autostrade (A4, A6, A55) ed aeroporti (Torino Caselle, Cuneo Levaldingi, Genova Sestri, Milano Linate e Malpensa). Infine, il brand "Residenze Reali Sabaude" è molto forte ed identitario comprendendo tutte e sole le residenze della casa reale dei Savoia.

Tra i **punti di debolezza** si può notare la mancanza di una strategia di promozione unica per tutte le residenze. Infatti, ogni dimora investe in modo differente in promozione e solo quelle che investono maggiormente hanno delle proprie pagine sui social ed un sito internet dedicato, mentre altre sono accorpate nei siti delle organizzazioni che le gestiscono. Questa frammentarietà di canali comunicativi e di servizi offerti riflette la frammentarietà delle gestioni dei vari beni e ciò crea confusione nella testa dei consumatori oltre a far perdere forza al brand.

Analizzando l'ambiente esterno, si possono notare delle **opportunità**, dovute alla recente crisi pandemica globale da Covid-19. In particolare, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza ha stabilito come ambito di investimento anche la "Strategia

digitale e le piattaforme per il patrimonio culturale” [49]. Questi fondi potrebbero rivelarsi utili per risolvere i problemi discussi in questa analisi e rafforzare il brand.

La stessa pandemia, però, rappresenta una grave **minaccia** alla profittabilità di questo settore in quanto ha costretto, tramite i lockdown del 2020 e del 2021, a lunghissimi periodi di chiusura forzata dei beni culturali. In generale, la stabilità geopolitica italiana ed europea è un fattore da monitorare costantemente in quanto può avere serie ripercussioni su questo tipo di business. Oltre a ciò, un'altra possibile minaccia è costituita dall'aumento della competizione con altre realtà turistiche simili alle Residenze Reali, che potrebbe portare ad una perdita di visitatori e quindi di incassi.

L'analisi SWOT [1] con le voci più nel dettaglio è visibile in Figura 2.4 alla pagina seguente.



Figura 2.6: Analisi SWOT delle Residenze Reali Sabaude

Capitolo 3: Una possibile soluzione: il brand “Castelli del Piemonte”

Nei precedenti due capitoli si è discusso dell’attuale situazione nella valle della Loira ed in Piemonte, ora invece si procederà ad esporre una possibile soluzione per migliorare la situazione delle dimore storiche piemontesi aumentandone la visibilità.

Dalle analisi esposte nei primi due capitoli emerge forte l’esigenza di unire le forze e presentare tutte le dimore storiche piemontesi sotto un’unica veste, un’unica entità che le rappresenti (vedi analisi VRIO [1]), quindi, creare un nuovo brand.

Questa operazione, però, nasconde dei rischi: raggruppare tutti i tipi di dimore storiche sotto lo stesso marchio porterebbe i consumatori ad associare erroneamente il nuovo brand con altri già esistenti come ad esempio i già citati “Dimore Storiche Italiane” [48] o “Residenze d’epoca” [66]. Inoltre, la grande eterogeneità delle tipologie di dimore farebbe perdere un po’ di forza ed identità al brand stesso. Per questi motivi si è deciso di concentrare gli sforzi su una particolare tipologia di dimora storica: i castelli.

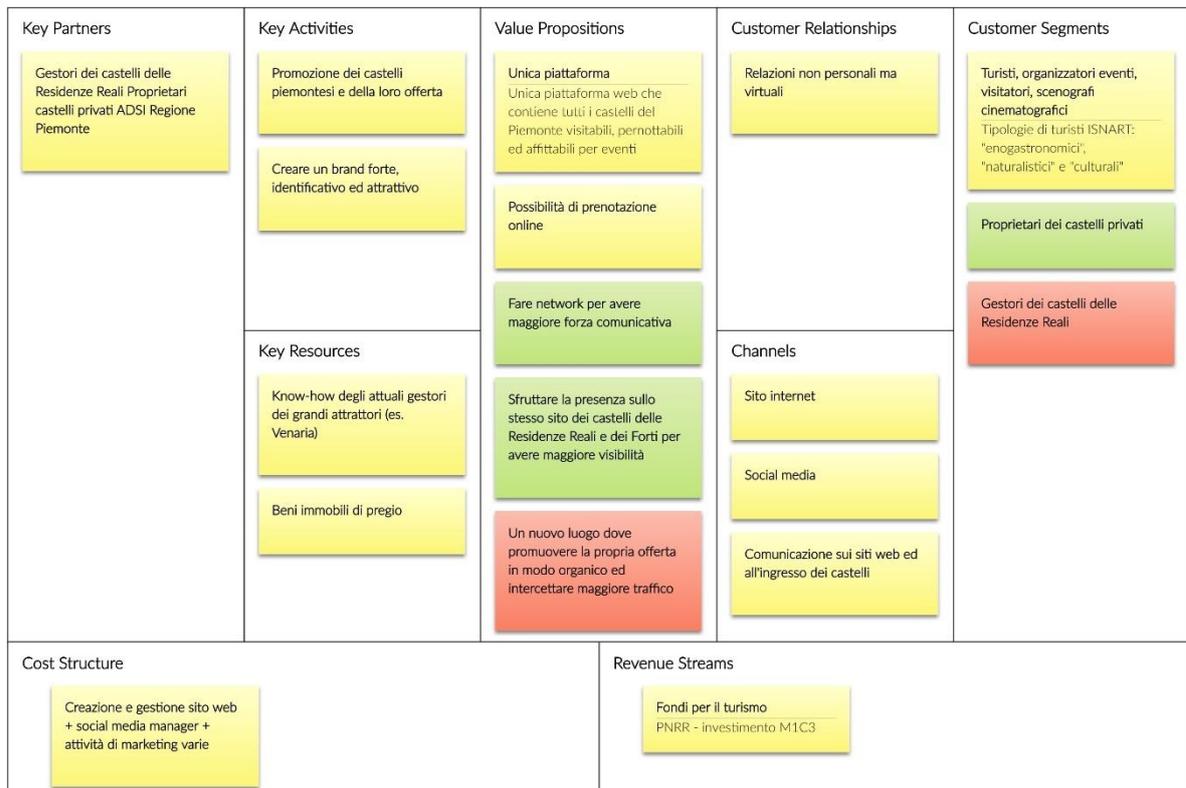


Figura 3.1: Business model canvas [2] per l’associazione “Castelli del Piemonte”

In seguito a tutti i ragionamenti esposti finora si è strutturato un business model canvas [2] (Figura 3.1) per l'associazione che dovrebbe gestire il nuovo brand e tutte le attività ad esso associate.

Come si può notare, i post-it della value proposition e dei customer segments sono di vari colori, questo è stato fatto per associare ciascun segmento di mercato all'offerta di valore ad esso dedicata.

Nei prossimi paragrafi si discuteranno nel dettaglio le principali sezioni del business model canvas.

3.1 Value proposition

La value proposition è il cuore del business model canvas [2] e rappresenta le caratteristiche principali e distintive che l'azienda offre ai suoi clienti.

Il principale strumento dell'associazione "Castelli del Piemonte" è sicuramente il sito internet, organizzato come una "**two-sided platform**" [1, 3], cioè è un luogo in cui due segmenti di utenti si possono incontrare ed entrambi possono ottenere dei benefici dall'interazione con l'altro. I benefici che le due parti otterrebbero derivano da esternalità di rete positive le quali possono essere "same side" se all'aumentare del numero di utenti su un lato l'utilità degli utenti sullo stesso lato aumenta, oppure "cross side" nel caso in cui all'aumentare del numero di utenti su un lato, l'utilità degli utenti sull'altro lato della piattaforma aumenta. Nel caso in esame i due segmenti considerati sono:

- da un lato i proprietari dei castelli privati, dei forti e delle Residenze Reali. Il loro beneficio è quello di incassare denaro in seguito alla vendita di biglietti per visite guidate, affitti di stanze o spazi per eventi;
- dall'altro lato i consumatori interessati all'offerta dei castelli. Il loro beneficio è la possibilità di poter prenotare un'esperienza che li appassiona.

In questo caso le esternalità di rete sarebbero principalmente "cross side" poiché, all'aumentare del numero di consumatori, i castelli avrebbero maggiori probabilità di fatturare mentre all'aumentare del numero di castelli i visitatori avrebbero maggiori possibilità di scelta.

Avere delle esternalità di rete positive implica che, se i due lati della piattaforma sono ben incentivati, ci sono le condizioni per far crescere il loro numero di utenti.

Per quanto riguarda i consumatori finali, l'offerta di valore dell'associazione sarebbe quella di fornire un unico sito web in cui sono presenti tutti i castelli piemontesi

visitabili o aperti per pernottamenti ed altri servizi. Al momento questo rappresenterebbe un grande vantaggio per gli utenti poiché non esiste un unico contenitore di tutta l'offerta regionale, ma vari siti internet si dividono le varie dimore storiche, alcune delle quali sono presenti su più siti, altre non sono presenti su nessuno di essi. Inoltre, questo nuovo sito deve offrire la possibilità di prenotare online qualsiasi parte dell'offerta della dimora, cosa che, come discusso nel paragrafo 2.3, al momento per l'utente non è possibile fare. Tutto ciò faciliterebbe molto il processo d'acquisto, consentendo di attraversare molto più velocemente le varie fasi del marketing funnel [3] e quindi di arrivare all'acquisto.

L'offerta dell'associazione per i proprietari dei castelli privati consisterebbe nel raggrupparli tutti assieme per permettergli di avere maggiore forza comunicativa, è qui infatti che si cercherà di applicare il "modello Loira". La presenza sulla piattaforma dei castelli delle Residenze Reali le darebbe maggiore lustro e buona reputazione oltre ad attirare un maggior numero di utenti. I castelli privati, essendo sullo stesso sito, beneficerebbero di tutto ciò godendo di maggiore visibilità.

Il vantaggio per i castelli delle Residenze Reali sarebbe quello di avere un nuovo spazio dove poter esporre la propria offerta in modo chiaro, completo ed efficace, con tutte le caratteristiche di cui si è parlato in precedenza. Anche dal loro punto di vista, essere sullo stesso sito accanto ad altri castelli sabaudi, rappresenta sicuramente un vantaggio a livello di visibilità.

3.2 Customer Segments

L'obiettivo dichiarato è quello di coinvolgere il massimo numero di castelli privati piemontesi possibile, ma per quanto riguarda le Residenze Reali?

Come si è già detto, per dare maggiore forza al brand si vorrebbero coinvolgere solo i castelli, ma quando si parla delle Residenze Reali questa definizione è un po' vaga, basti pensare a Palazzo Madama che ha l'aspetto in parte di castello ed in parte di palazzo. Ora, perciò, si provvederà a suddividere le Residenze Reali in tre categorie: i beni che dovrebbero essere inclusi, quelli che potrebbero essere inclusi e quelli che dovrebbero essere esclusi dal progetto.

- dovrebbero essere inclusi: il castello del Valentino, il castello di Agliè, il castello di Moncalieri, il castello di Racconigi, il castello della Mandria, il castello di Rivoli, il castello di Govone ed il castello di Casotto;
- potrebbero essere inclusi: palazzo Madama, la reggia di Venaria ed i musei reali;

- dovrebbero essere esclusi: palazzo Carignano, la villa della Regina, la palazzina di Stupinigi e la tenuta di Pollenzo.

Considerando i castelli come fortificazioni difensive, potrebbero essere aggiunti sulla piattaforma anche i forti, i quali svolgevano la stessa funzione ma in periodi più recenti. Nello specifico ci sarebbero i forti di Gavi, di Vinadio e delle Fenestrelle che, oltre ad una valenza architettonica, ne hanno anche una storica. I forti, inoltre, godendo di una relativa rinomanza e per l'affinità delle attività offerte, dovrebbero essere trattati alla pari con le Residenze Reali.

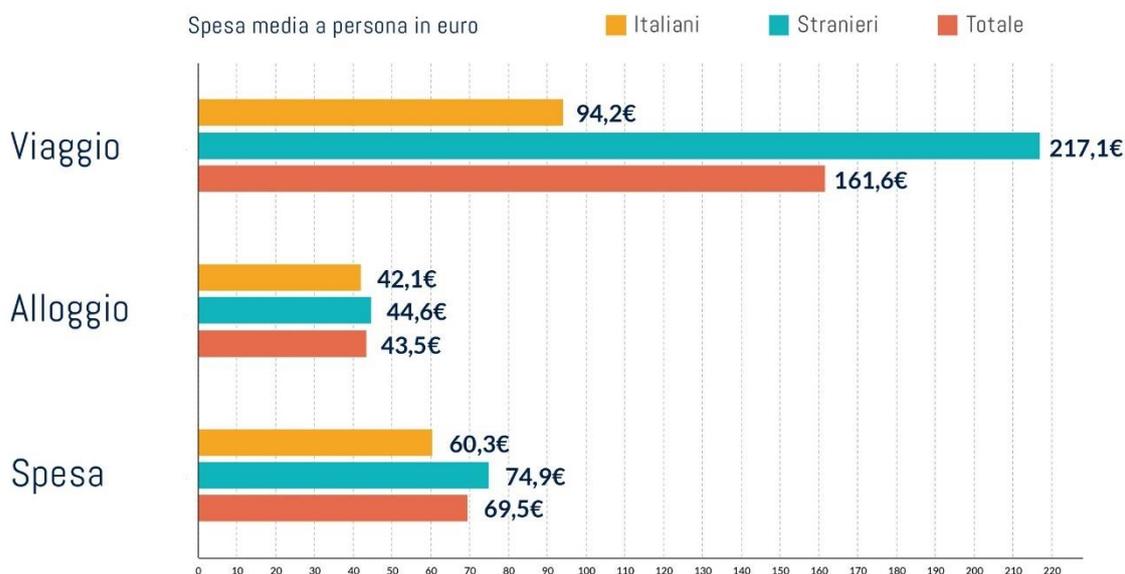
Nell'exhibit 1 sono stati catalogati tutti i castelli privati individuati in Piemonte, quelli delle Residenze Reali ed i forti, ciascuno con i principali servizi che offre. La loro distribuzione spaziale è visibile in Figura 2.2.

Ora si analizzano le tipologie di turisti, ossia quei consumatori disposti a visitare o a pernottare in un castello e per farlo si utilizzeranno i risultati delle indagini svolte dall'ISNART, l'Istituto Nazionale per le Ricerche Turistiche. L'ISNART ha classificato i turisti in cinque categorie [69] o "tribù", per sottolineare il fatto che chi viaggia oggi lo fa per ricercare determinati tipi di esperienze che possono essere comuni tra più viaggiatori. I turisti sono classificati in "enogastronomici", "naturalistici", "spirituali", "sportivi" e "culturali". Il Piemonte possiede le caratteristiche per attrarre ognuna di queste categorie, ma per quanto riguarda i castelli, ci si soffermerà sui turisti "enogastronomici", "naturalistici" e "culturali".

L'ultima indagine disponibile è quella pubblicata a fine 2019 poiché nel 2020 l'intera industria turistica si è fermata a causa della pandemia da Covid-19. I tempi e le modalità con cui è stata svolta l'indagine sono reperibili direttamente sul sito dell'ISNART [70, 71, 72].

Sicuramente la categoria più interessante per quanto riguarda i castelli è costituita dai **turisti "culturali"** [70]. Essi sono tipicamente over 50, europei, laureati e pernottano tra le 4 e le 6 notti. Generalmente sono formati da coppie senza figli o compagnie di amici. Per la scelta della meta si propende per fare ricerche su internet ed in minor parte a seguire i consigli di parenti ed amici. Una volta arrivati a destinazione la ricerca su internet si fa più intensa, si cercano infatti informazioni su spostamenti e recensioni. I livelli di spesa per quanto riguarda viaggio, alloggio ed altre spese sono riassunti in Figura 3.2.

Spesa sostenuta per il viaggio e l'alloggio dai turisti culturali Anno 2019

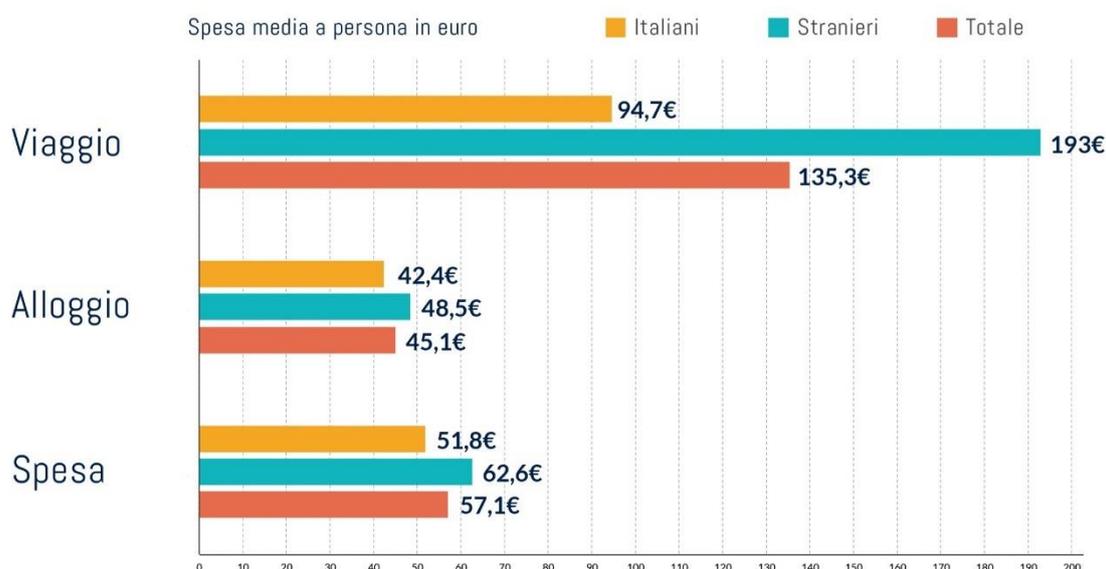


Fonte: Osservatorio sull'Economia del Turismo delle Camere di Commercio

Figura 3.2: Spesa per viaggio ed alloggio dei turisti culturali nel 2019, indagine ISNART [70]

Molti castelli privati sorgono in piccoli borghi, in boschi o in campagna, quindi potrebbero costituire un'attrazione anche per i **turisti "naturalistici"** [71]. Essi apprezzano gli scorci, i panorami e l'autenticità degli ambienti naturali e sono interessati a provare prodotti ed esperienze enogastronomiche locali. Questa tipologia di turisti è costituita sia da stranieri (prevalentemente da Germania, Francia e Austria) sia da italiani (principalmente da Lombardia, Emilia-Romagna, Lazio e Veneto) e sono perlopiù under 50. Per scegliere la meta ideale, quasi 4 turisti su 10 cioè il 39,4% si è affidato al consiglio di amici e parenti, il 35,2% ricorre a Internet con un'ovvia prevalenza di stranieri (43,1%) mentre gli italiani, che hanno più occasioni di visitare diverse volte una stessa località, hanno viaggiato come repeaters. I livelli di spesa per quanto riguarda viaggio, alloggio ed altre spese sono riassunti in Figura 3.3.

Spesa sostenuta per il viaggio e l'alloggio dai turisti della natura Anno 2019



Fonte: Osservatorio sull'Economia del Turismo delle Camere di Commercio

Figura 3.3: Spesa per viaggio ed alloggio dei turisti naturalistici nel 2019, indagine ISNART [71]

Solo il 5,5% dei turisti ha identificato nell'**enogastronomia** la principale motivazione del proprio viaggio [72]. Questo è dovuto al fatto che il cibo è una componente collaterale a qualsiasi tipo di viaggio e quindi contribuisce ad arricchire tutte le esperienze che un turista può avere. Questo tipo di viaggiatori sono principalmente stranieri (Francia, Germania e Regno Unito), ma anche italiani (Lombardia, Emilia Romagna e Piemonte). I turisti stranieri sono mediamente più giovani di quelli italiani, con un'età media complessiva di circa 40 anni. Il target di clientela che viaggia per motivi enogastronomici si compone principalmente di: coppie senza bambini (58,2%), persone in compagnia di amici (15,4%) e viaggiatori in solitaria (9,9%). Quattro turisti su dieci hanno utilizzato Internet per l'ispirazione e la ricerca della meta ideale ed una volta a destinazione ben 6 turisti su 10 hanno utilizzato smartphone e tablet per cercare informazioni relative principalmente a spostamenti sul territorio e recensioni non soltanto sulle attrazioni da visitare ma anche, se non soprattutto, su locali e sui ristoranti. La durata del soggiorno varia tra estero e Italia, con gli stranieri che acquistano prevalentemente tra 4 e 13 notti mentre gli italiani tra 1 e 3 notti. I livelli di spesa per quanto riguarda viaggio, alloggio ed altre spese sono riassunti in Figura 3.4.

Spesa sostenuta per il viaggio e l'alloggio dai turisti enogastronomici Anno 2019

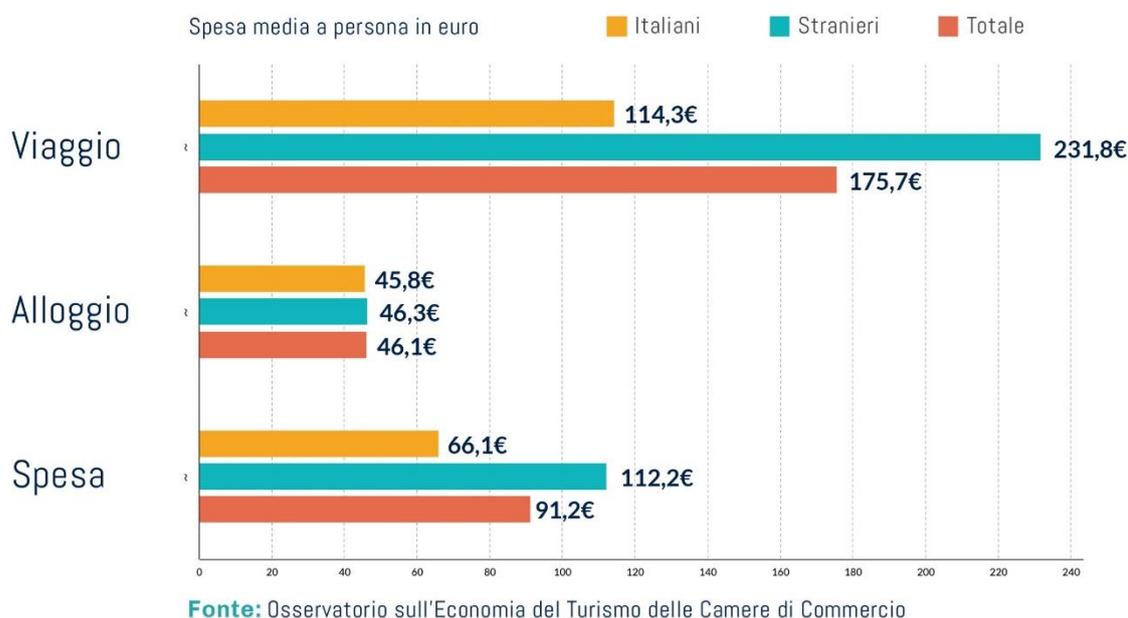


Figura 3.4: Spesa per viaggio ed alloggio dei turisti enogastronomici nel 2019, indagine ISNART [72]

Al termine di questa indagine sembrerebbe delinearsi una clientela per i castelli piemontesi costituita principalmente da turisti europei, intorno ai 50 anni e laureati. Bisognerebbe puntare su attività quali escursioni o ristorazione di qualità come elementi collaterali all'esperienza di viaggio per cercare di attrarre non solo i turisti culturali, ma anche quelli naturalistici ed enogastronomici.

Concludendo questa tesi si è redatto un questionario volto ad indagare le abitudini di viaggio dei turisti italiani e la loro propensione a pernottare in un castello, i risultati saranno illustrati nel Capitolo 4.

3.3 Stima di costi e ricavi

In questo paragrafo si cercherà di stimare quali possano essere i costi che l'associazione dovrebbe sostenere e quindi il livello minimo di entrate necessarie.

I principali costi che l'associazione dovrebbe sostenere sono:

- creazione e gestione di un sito web che funga da vetrina per tutti i castelli coinvolti, quindi deve contenere foto e descrizioni degli stessi oltre a fornire la possibilità agli utenti di prenotare una qualsiasi attività offerta;
- creazione e gestione di canali sui principali social network (Facebook e Instagram);
- ideazione del logo del brand;

Queste tre attività sarebbero esternalizzate ad una agenzia di marketing e comunicazione. Vi sarebbero poi altri costi per:

- affitto di una sede;
- stipendi di due dipendenti:
 - un “coordinatore” che gestisca i rapporti con le varie proprietà/gestioni dei castelli;
 - un “responsabile marketing” che studi le nuove strategie da attuare (sia online che offline) e faccia da tramite con l’agenzia esterna di marketing;
- arredamento della sede (un pc ed una scrivania per ogni dipendente).

Per stimare questi costi si è chiesto un preventivo ad una agenzia di marketing e comunicazione che ha fornito i risultati in Tabella 3.1.

Tabella 3.1: Esito del preventivo e stime dei costi di marketing online

Creazione sito web	€ 6.000,00	
Manutenzione sito web	€ 500,00	annui
Gestione canali social e sito web	€ 700,00	mensili
Ideazione logo brand	€ 500,00	

E’ importante evidenziare che si tratta di cifre indicative, infatti ciascuna voce è affetta da numerose variabili che ne fanno cambiare il prezzo. Ad esempio, il costo mensile di gestione dei canali social varia in base alla frequenza settimanale di pubblicazione, a che copertura si vuole ottenere, a quanto è vasta l’area geografica da coprire e così via.

Altre assunzioni che si sono adottate per redigere i costi sono:

- entrambi i dipendenti percepiranno uno stipendio di €1.500/mese, il che significa un costo per l’associazione di circa €3.750/mese a testa;

- costo di affitto della sede pari a €500/mese ricavato cercando un prezzo medio per l'affitto di un ufficio di 100 m² a Torino;
- costo per l'arredamento dell'ufficio di €1.500/dipendente comprendente l'acquisto di computer, scrivania e appendiabiti.

Supponendo che l'associazione inizi ad operare a Gennaio 2022, i costi complessivi annuali sarebbero quelli evidenziati in Tabella 3.2.

Tabella 3.2: Costi complessivi annuali per l'associazione "Castelli del Piemonte" per gli anni 2022-2023

Costi annuali	
2022	€ 113.900,00
2023	€ 104.900,00

La stima dei costi è stata effettuata solo per i primi due anni in quanto dal secondo anno in poi i costi dovrebbero rimanere invariati a meno di particolari iniziative di marketing e comunicazione che richiedano un budget aggiuntivo. Il primo anno invece ha un costo superiore in quanto comprende i costi di avviamento come la creazione del logo e del sito internet. Il calcolo mese per mese dei costi è visibile nell'exhibit 2.

Ora ci si chiede come poter coprire queste spese. Sono disponibili due opzioni non necessariamente auto-escludentesi:

- ricorrere a bandi e sovvenzionamenti pubblici (come ha fatto la valle della Loira) che possono essere regionali, nazionali o comunitari. In quest'ottica di particolare interesse è il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che al punto M1C3 evidenzia come parte dei fondi siano destinati a "Migliorare la fruibilità della cultura e l'accessibilità turistica attraverso investimenti digitali e investimenti volti alla rimozione delle barriere fisiche e cognitive al patrimonio" e "Supportare la transizione digitale e verde nei settori del turismo e della cultura" [73, pagina 103]. Per avere maggiori possibilità di accesso ai fondi si potrebbe pensare di evidenziare sul sito i vari percorsi cicloturistici che collegano le diverse strutture visitabili. In questo modo si incentiverebbe il turismo green, si attirerebbero i turisti "naturalistici" e si darebbe un taglio più ecosostenibile al progetto;
- ricorrere all'autofinanziamento. I 39 castelli privati individuati [exhibit 1] (si escludono le residenze reali ed i forti) potrebbero destinare una percentuale dei loro proventi da pernottamenti ed affitti di spazi per finanziare

l'associazione. In questo modo riuscirebbero a coprire il 100% delle spese (Tabella 3.3).

Tabella 3.3: Ricavi annui da autofinanziamento

Ricavi da pernottamenti	€	60.000,00	annui
Ricavi da affitto eventi	€	58.500,00	annui
TOTALE ANNUO	€	118.500,00	

Per ottenere la stima dei ricavi da pernottamenti in Tabella 3.3 si è ipotizzato che tutti i 20 castelli che offrono questo servizio [exhibit 1] siano disposti a pagare il 5% dei proventi di questa attività. Si è ipotizzato che ogni castello affitti 5 delle sue camere per 150 giorni l'anno ad un prezzo medio di €80.

Per ottenere la stima dei ricavi dall'affitto di spazi per eventi in Tabella 3.3 si è ipotizzato che tutti i 39 castelli che offrono questo servizio siano disposti a pagare l'1% dei proventi di questa attività. Si è ipotizzato che ogni castello affitti spazi per 30 giorni l'anno ad un prezzo medio di €5000.

Si è scelto di far ricadere i costi di autofinanziamento esclusivamente sui castelli privati perché sono essi i principali beneficiari della visibilità offerta dall'associazione. Le Residenze Reali ed in minor parte anche i forti, beneficiano della visibilità da agglomerazione, ma il loro merito principale è proprio quello di generare visibilità per l'intero circuito. Inoltre, bisogna considerare anche un altro aspetto: le due categorie considerate offrono servizi diversi rispetto ai castelli privati in quanto basano le loro entrate principalmente sulla vendita di biglietti per visite e non offrono la possibilità di pernottare. Al contrario il fatturato dei castelli privati si basa principalmente sui pernottamenti e sull'affitto per cerimonie ed eventi.

In conclusione, se si volesse includere anche queste due categorie nell'autofinanziamento dell'associazione bisognerebbe inserire una percentuale sulla vendita di biglietti, ma ciò non si concilia bene con il business model impostato oltre ad essere un'ipotesi già scartata da rappresentanti delle Residenze Reali stesse.

3.4 Stakeholders

In quest'ultimo paragrafo si parlerà dei principali attori coinvolti nella vita dell'associazione e per farlo si utilizzerà uno strumento usato nel project management, ossia la **matrice potere-interesse** [4].

Tutti gli stakeholders sono disposti su una matrice a quattro quadranti in base a due variabili:

- il potere che hanno di influenzare i risultati del progetto;
- l'interesse che hanno sul progetto.

Ogni quadrante della matrice interesse-potere identifica la tipologia di stakeholder e quindi il grado di attenzione e di informazione sul progetto che deve avere. Come si può notare dalla Figura 3.5 i soggetti possono essere classificati come:

- **chiave**: se hanno alto interesse sul progetto e alto potere di influenzarlo. Essi sono gli stakeholder principali e devono essere sempre, per quanto possibile, soddisfatti ed informati;
- **di contesto**: se hanno alto potere di influenzare il progetto ma basso interesse su di esso. Essi devono essere sempre, per quanto possibile, soddisfatti per evitare ritorsioni;
- **consulenti**: se hanno alto interesse nel progetto ma basso potere di influenzarlo. Essi devono essere sempre aggiornati sull'avanzamento del progetto;
- **marginali**: se hanno basso interesse e potere di influenzare il progetto. Essi devono essere monitorati, ma con uno sforzo minimo.



Figura 3.5: Matrice potere-interesse degli stakeholders [4]

Esistono anche altri modi di classificare gli stakeholders, ossia la **Stakeholder Circle Methodology** [4] e la **Social Network Analysis** [4]. La prima valuta gli stakeholders in base al loro potere, alla loro distanza dal progetto ed al loro interesse sul progetto.

La mappatura degli stakeholders si sviluppa secondo lo Stakeholder Circle Diagram che è costituito da:

- i cerchi concentrici che indicano la distanza di ogni attore dal progetto;
- i patterns che identificano i diversi stakeholder;
- la profondità degli archi che indica il potere degli stakeholder sul progetto;
- la larghezza degli archi che indica la rilevanza dei vari attori.

La **Social Network Analysis** [4] invece considera le relazioni che intercorrono tra i diversi attori e le diverse tipologie di risorse che quest'ultimi scambiano tra loro all'interno del processo decisionale, ovvero all'interno di un network. I nodi della rete rappresentano gli attori mentre gli archi rappresentano le risorse scambiate.

Gli attori possono essere:

- **politici**: intervengono nel processo decisionale in quanto rappresentano i cittadini e hanno un consenso significativo. La loro idea consiste nel fatto che in un sistema democratico le decisioni non possono essere prese senza consenso popolare;
- **burocratici**: le norme giuridiche attribuiscono loro una responsabilità specifica nella procedura decisionale, il che significa che hanno la competenza formale per intervenire;
- **con interessi speciali**: la scelta tra le possibili alternative influenza direttamente i loro interessi, nel senso che sostengono totalmente o parzialmente i costi e/o possono trarne benefici;
- **con interessi generali**: sono quegli attori che non hanno alcuna legittimazione politica o legale e che basano la loro richiesta di intervento nel processo decisionale sul fatto che rappresentano soggetti e/o interessi che non possono difendersi, che non sono strutturalmente in grado di agire in prima persona;
- **esperti**: possiedono le conoscenze necessarie per strutturare il problema collettivo e/o per trovare le alternative più appropriate per risolverlo.

Ogni attore dispone di diverse risorse che possono essere catalogate in:

- **politiche**: quantità di consenso che un attore è in grado di ottenere. Può riferirsi all'intera popolazione o a specifici gruppi sociali coinvolti nel progetto;

- **economiche:** consistono nella capacità di mobilitare denaro o qualsiasi forma di ricchezza al fine di modificare il comportamento di altri attori.
- **legali:** consistono in vantaggi o svantaggi attribuiti a particolari soggetti dai regolamenti giuridici e in generale dalle decisioni dell'autorità legislativa e amministrativa;
- **cognitive:** rappresentano la disponibilità di informazioni importanti o modelli concettuali per il processo decisionale.

In questa applicazione, si è scelto di utilizzare la matrice potere-interesse perché l'obiettivo non è quello di evidenziare le relazioni tra i diversi attori ma il loro grado di interesse sul progetto ed il loro potere di influenzarne i risultati.

Nel caso in esame il progetto considerato è la creazione e gestione dell'associazione "Castelli del Piemonte", la quale presenta diversi potenziali stakeholders:

- **i gestori dei castelli privati:** sono i principali attori, quelli sui quali si basa l'intero progetto. Essi dovrebbero avere un alto livello di interesse sul progetto dato che è stato pensato proprio per aiutarli ad acquisire maggiore visibilità. Al contempo essi hanno anche un alto potere di influenzarne la buona riuscita in quanto è di fondamentale importanza che la maggior parte di essi aderisca all'associazione, al contrario il progetto perderebbe la sua credibilità ed efficacia. Essendo gli stakeholders principali, essi devono essere sempre aggiornati sull'andamento delle attività ed accontentati in ogni loro richiesta;
- **i gestori delle Residenze Reali:** essi hanno un alto potere di influenzare il progetto poiché sono lo strumento principale con cui l'associazione dovrebbe acquisire visibilità in quanto beneficerebbe della loro rinomanza. Al contempo, però, essi dovrebbero avere un interesse relativamente basso nel progetto dato che sono già ben avviate. Esentarli dall'autofinanziamento potrebbe fungere da incentivo ad aderire all'associazione. Essi sono degli stakeholders di contesto, perciò bisogna cercare di soddisfare ogni loro richiesta;
- **i gestori dei forti:** essi rappresentano una situazione intermedia tra i due casi appena discussi, infatti presentano un interesse maggiore rispetto ai gestori delle Residenze Reali ma un potere di influenzare i risultati del progetto minore. Questi due effetti sono dovuti al fatto che, nonostante siano siti di grande rilevanza storico-architettonica, godono di minor rinomanza rispetto alle Residenze Reali quindi il loro contributo di visibilità all'associazione è minore. Essi rientrano nel quadrante degli stakeholders chiave, quindi

devono essere gestiti con cura tenendoli sempre aggiornati e soddisfacendo le loro richieste;

- **l'ADSI:** ha un livello intermedio sia di interesse che di potere sui risultati del progetto. Essa potrebbe fungere da partner in quanto rappresenta le dimore storiche a livello nazionale ed una collaborazione tra le due associazioni potrebbe facilitare il processo di adesione dei castelli piemontesi che fanno parte dell'ADSI. Il livello di potere è medio-basso poiché il suo ruolo sarebbe limitato a quello di "consulente", mentre quello di interesse è intermedio in quanto non avrebbe un diretto beneficio dalla nascita dell'associazione "Castelli del Piemonte". L'ADSI, infatti, beneficerebbe solamente dell'attenzione che il progetto genererebbe sui castelli privati e quindi sulle dimore storiche. Una partnership potrebbe inoltre pubblicizzare il brand ADSI ponendo il suo logo sul sito web o su altre iniziative pubblicitarie. L'ADSI rientra nel quadrante degli stakeholders consulenti, quindi deve essere informata di ogni iniziativa che si attua.
- **la Regione Piemonte:** essa dovrebbe avere un livello di interesse e di potere sui risultati del progetto elevati. Dovrebbe avere un elevato interesse nel progetto poiché esso punta a pubblicizzare e stimolare il turismo regionale mentre ha un elevato potere poiché potrebbe decidere di finanziare totalmente o in parte il progetto. Non solo, con la sua agenzia in-house "VisitPiemonte" [44] potrebbe fornire anche tutte le competenze tecniche utili a sviluppare il sito internet e le varie attività di marketing ed abbattere significativamente alcuni costi. Per questi motivi è un attore di cruciale importanza e, non a caso, rientra nel quadrante degli stakeholders chiave del progetto.

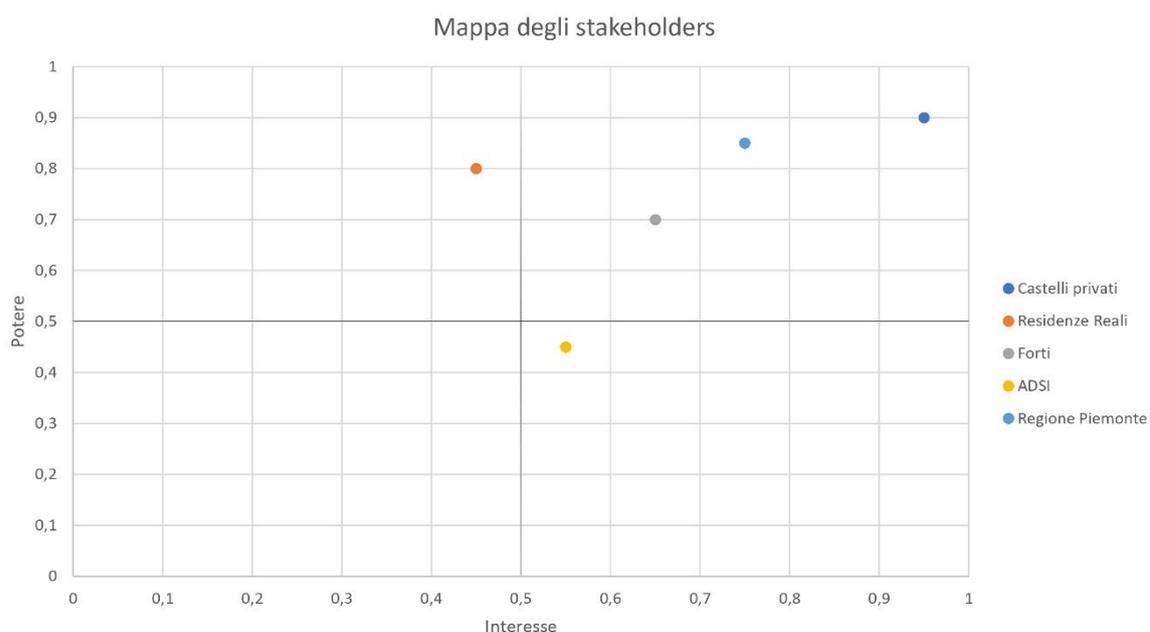


Figura 3.6: Mappa degli stakeholders [4] per l'associazione "Castelli del Piemonte"

Per comprendere maggiormente le dinamiche tra gli stakeholders si è redatta una tabella [4] (Tabella 3.4) che ne descrive tipologia, obiettivo e risorse.

Tabella 3.4: Classificazione degli stakeholders

Stakeholder	Tipologia	Obiettivo	Risorse
Gestori castelli privati	Attore con interessi speciali	Ottenere visibilità per aumentare il fatturato	Politiche, Cognitive
Gestori Residenze Reali	Attore con interessi speciali	Ottenere visibilità per aumentare il fatturato	Politiche, Cognitive
Gestori dei forti	Attore con interessi speciali	Ottenere visibilità per aumentare il fatturato	Politiche, Cognitive
ADSI	Attore politico	Perseguire l'obiettivo associativo: promuovere le dimore storiche	Politiche, Cognitive
Regione Piemonte	Attore burocratico	Sostenere il turismo regionale	Economiche, Politiche

In conclusione, si evidenziano alcune dinamiche interne agli stakeholders che è bene considerare.

Nell'interfacciarsi con i vari proprietari dei castelli privati bisogna considerarne l'eterogeneità dell'offerta e quindi dei bisogni che avvertono. Esistono infatti castelli che lavorano come bed and breakfast ed altri come resort di lusso ed ognuno potrebbe non voler essere accostato all'altro sulla medesima piattaforma dato che si rivolgono a due segmenti di mercato differenti. Perciò bisognerebbe prevedere

delle apposite sezioni del sito o delle segnaletiche che ne mettano in risalto le differenze.

Il coinvolgere le Residenze Reali è di per sé un'operazione complicata per il loro basso interesse nel progetto. Coinvolgere solo i castelli che ne fanno parte potrebbe renderla un'operazione ancora più complessa per via di eventuali sentimenti discriminatori che potrebbero crearsi al loro interno. Si parla di ipotesi, ma bisognerebbe considerare questa eventualità e cercare di esporre le finalità del progetto nel modo più chiaro possibile.

Infine, bisognerebbe considerare anche le incomprensioni che potrebbero nascere con ADSI la quale potrebbe vedere la nuova associazione come un "competitor". L'obiettivo del progetto, però, non è quello di competere con ADSI ma di aiutarla nel puntare i riflettori sulle dimore storiche, per questo instaurare una partnership con loro è fondamentale.

Capitolo 4: Analisi dei potenziali clienti

In quest'ultimo capitolo si esporranno i risultati dell'indagine effettuata per analizzare le abitudini ed i bisogni dei potenziali clienti, ossia delle persone disposte a pernottare in un castello.

L'indagine è stata svolta redigendo un questionario di 23 domande suddiviso in 3 sezioni (exhibit 3):

- la prima sezione, composta da 2 domande, aveva il solo scopo di selezionare i rispondenti;
- la seconda sezione, composta da 4 domande, aveva l'obiettivo di analizzare i dati socio-economici degli intervistati;
- la terza sezione, composta da 17 domande, aveva l'obiettivo di analizzare le abitudini di viaggio dei rispondenti e le loro percezioni sui castelli privati e sul Piemonte.

Il segmento di viaggiatori disposto a pernottare in un castello costituisce una nicchia di mercato, perciò si è cercato di raggiungere esclusivamente persone potenzialmente interessate a farlo. Per questo motivo si è scelto di somministrare il questionario ai membri di alcuni gruppi Facebook selezionati. Si tratta di gruppi costituiti da amanti dei castelli su scala nazionale, con un range di età abbastanza ampio.

Si è già parlato dei turisti "naturalistici" e dell'importanza del segmento dell'ecoturismo. Questo è il segmento che mostra i maggiori trend di crescita negli ultimi anni e potrebbe ben conciliarsi con le attività dei castelli privati essendo questi ultimi, localizzati per la maggior parte in spazi non massicciamente urbanizzati. Ciò è evidente in Figura 4.1, che mostra le principali motivazioni della vacanza per gli italiani nel 2020 in un'indagine dell'ISNART [74]. Probabilmente la crescita del turismo naturalistico è stata accelerata anche dalla recente pandemia da Covid-19 che ha costretto le persone in casa per lunghi periodi.

Si è pensato perciò di pubblicare il questionario anche su gruppi di trekking o di cicloturismo, per cercare di capire se questo segmento sia realmente interessato a pernottare in un castello.

MOTIVAZIONI DELLA VACANZA

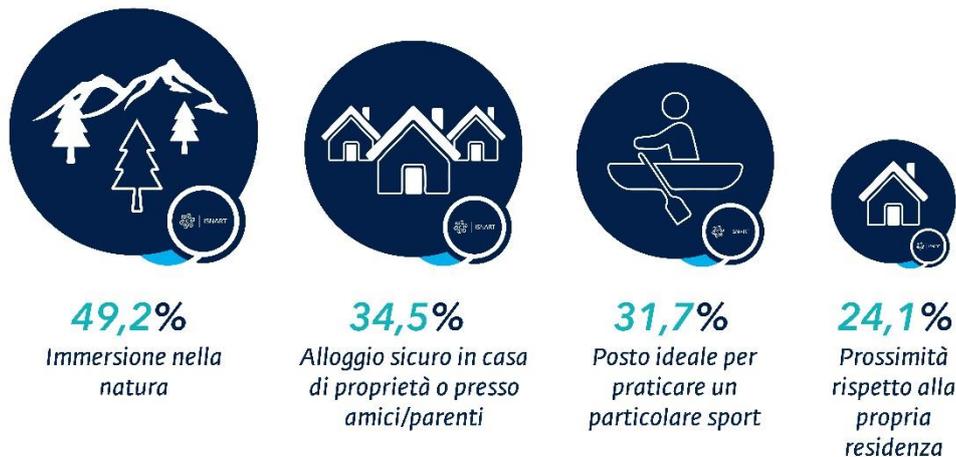


Figura 4.1: Principali motivazioni della vacanza per gli italiani nel 2020, indagine dell'ISNART [74]

Nello specifico i gruppi consultati sono i seguenti:

- “Castelli”, gruppo con oltre 9.000 iscritti da tutta Italia [80];
- “Castelli d’Italia”, gruppo con oltre 145.000 iscritti da tutta Italia [81];
- “Castelli del Piemonte”, gruppo con oltre 3.000 iscritti, principalmente piemontesi [82];
- “Cicloturismo”, gruppo con oltre 48.000 iscritti da tutta Italia [83];
- “Cammini d’Italia”, gruppo con oltre 31.000 iscritti da tutta Italia [84].

Un ultimo filtro che si è voluto inserire per validare le risposte è che i rispondenti siano almeno maggiorenni, supponendo che da questa età in poi si sia capaci di organizzare in modo indipendente le proprie vacanze.

4.1 Risultati ottenuti

Il questionario ha ricevuto 155 risposte in totale ma, in seguito alla verifica del dataset ottenuto, se ne sono analizzate solo 145. Le risposte eliminate contenevano incongruenze al loro interno che avrebbero potuto falsare i risultati dell’analisi.

Nei prossimi sotto-paragrafi si analizzeranno le risposte alle singole domande presenti nel questionario in base alla sezione di appartenenza.

4.1.1 Sezione 1 – Selezione dei rispondenti

Come preannunciato questa sezione ha il solo scopo di filtrare i rispondenti che possono continuare a compilare le altre due sezioni del questionario.

1) Hai mai visitato il Piemonte?

L'obiettivo di questa domanda è identificare chi ha già visitato il Piemonte e chi no per verificare con le domande della sezione 3 se esistono differenze a livello di percezioni sulla realtà regionale.

Hai mai visitato il Piemonte?
145 risposte

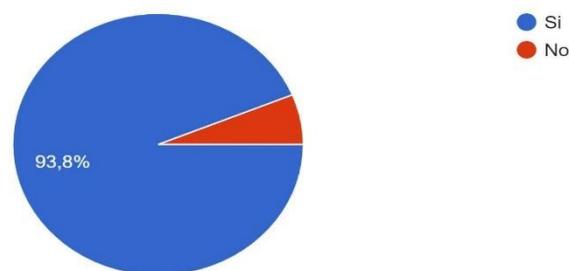


Figura 4.2: Risposte alla domanda (1)

2) Saresti interessato a visitare il Piemonte o a tornarci nel caso in cui tu l'abbia già visitato?

Questa è la domanda trigger, infatti tutti quelli che hanno risposto negativamente sono stati indirizzati direttamente alla fine del questionario, senza la possibilità di compilare le altre sezioni. Il questionario ha l'obiettivo di analizzare le abitudini di chi potrebbe essere interessato a pernottare in un castello in Piemonte, quindi non sarebbe utile il parere di chi non è interessato all'offerta turistica regionale. Il grafico in Figura 4.3 si riferisce al dataset già ripulito che quindi risulta con il 100% di risposte positive, ma in origine due rispondenti hanno risposto in modo negativo.

Saresti interessato a visitare il Piemonte o a tornarci nel caso in cui tu l'abbia già visitato?
145 risposte



Figura 4.3: Risposte alla domanda (2)

4.1.2 Sezione 2 – Caratteristiche socio-economiche dei rispondenti

In questa sezione del questionario si sono indagate le caratteristiche socio-economiche degli intervistati in modo da riuscire, insieme alle risposte della sezione 3, ad identificare delle customer personas [3] per l'associazione.

Le **customer personas** [3] sono identikit di persone immaginarie ma che rappresentano bene le caratteristiche del reale insieme di potenziali clienti. Due esempi sono visionabili al paragrafo 4.3.

In questo paragrafo e nel prossimo si tratteranno in modo approfondito le risposte alle domande del questionario maggiormente significative inserendone anche i rispettivi grafici. Tutti i restanti grafici, che saranno comunque commentati brevemente, possono essere consultati all'interno dell'exhibit 4.

In generale la selezione dei rispondenti sembra essere stata condotta con buoni risultati in quanto sia uomini che donne sono ben rappresentati [exhibit 4, domanda n°3] ed il range di età varia tra i 19 ed i 76 anni con moda a 52 anni (8 risposte). La fascia d'età maggiormente rappresentata è quella tra 46-55 anni seguita dalle fasce 36-45 e con oltre 55 anni [exhibit 4, domanda n°4]. Anche la provenienza dei rispondenti è abbastanza diversificata, con Piemonte (38,6%), Lombardia (23,4%) ed Emilia-Romagna (9%) in testa, ma in generale 20 regioni italiane sono rappresentate con anche una risposta dall'estero [exhibit 4, domanda n°5]. Tutte le fasce di reddito individuate sono rappresentate, con una prevalenza per le fasce 1500-2500€/mese (30,3%) e 1000-1500€/mese (23,4%) [exhibit 4, domanda n°6].

4.1.3 Sezione 3 – Abitudini di viaggio dei rispondenti

In questa sezione del questionario si sono analizzate le abitudini di viaggio dei rispondenti e le loro percezioni sul Piemonte.

Qui si analizzeranno i risultati delle principali domande, limitandosi a commentare brevemente quelli delle altre. Tutti i grafici riepilogativi delle risposte alle domande non presenti in questo paragrafo sono consultabili nell'exhibit 4.

Anche in questo caso si può notare una coerenza tra tutte le risposte, indice che i risultati del questionario sono affidabili. Considerando che la maggior parte dei rispondenti sono compresi tra i 36 ed i 55 anni non sorprende che il 65% degli intervistati abbia indicato di viaggiare con la propria famiglia, mentre il 25% viaggia in compagnia degli amici [exhibit 4, domanda n°7].

Per quanto riguarda durata e tipologia della struttura del pernottamento, il 64,1% dei rispondenti effettua vacanze di 2-4 notti [exhibit 4, domanda n°8], ed il 47% soggiorna in un B&B. Rilevante anche la quota di rispondenti che pernottano in un hotel con 1-3 stelle pari al 23% [exhibit 4, domanda n°9].

10) Quanto paghi in media per un pernottamento? (prendere come riferimento una camera doppia)

Come si può notare dalla Figura 4.4, il 41% dei rispondenti dichiara di spendere tra €50 e €75 a notte per il pernottamento mentre il 32% spende tra €76 e €100 a notte. Il fatto che ben il 73% dei rispondenti spenda tra €50 e €100 a notte è un dato importante poiché in questo intervallo ricadono i prezzi di molti dei castelli privati che si stanno considerando.

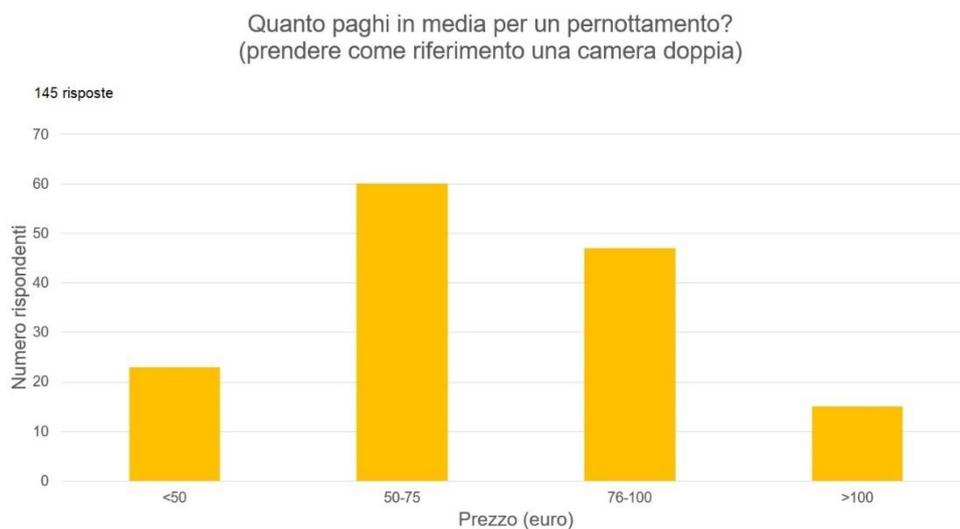


Figura 4.4: Risposte alla domanda (10)

11) Quanto sei d'accordo con la seguente frase: "Soggiornare in un castello è un'esperienza estremamente costosa e di lusso"?

Questa domanda è stata inserita per capire quali siano le percezioni dei consumatori riguardo al servizio offerto. Esso, infatti, come già detto in precedenza, è molto eterogeneo e varia tra bed and breakfast e resort di lusso. Pernottare in un castello è di per sé un'esperienza inusuale quindi nella mente dei consumatori dovrebbe essere più naturale l'accostamento ad un servizio di lusso più che ad uno di B&B. Le risposte a questa domanda sembrano dare parzialmente ragione a questa tesi in quanto si distribuiscono secondo una normale con media sul valore 5 (Figura 4.5). Questo valore esprime un moderato accordo con la frase contenuta nella domanda la quale, però, enfatizza il fatto che sia "un'esperienza estremamente costosa e di lusso". Perciò si può concludere che la percezione degli utenti è quella che pernottare in un castello sia un'esperienza sicuramente fuori dall'ordinario (e quindi costosa), ma non proibitiva.

Quanto sei d'accordo con la seguente frase: "Soggiornare in un castello è un'esperienza estremamente costosa e di lusso"

145 risposte

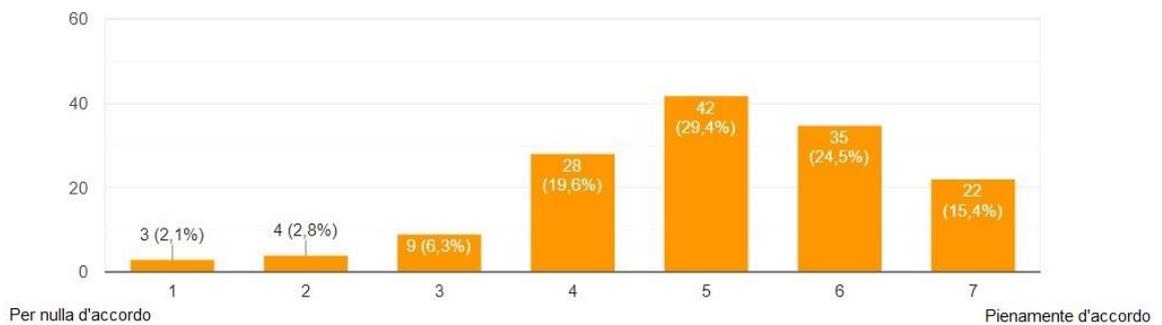


Figura 4.5: Risposte alla domanda (11)

12) *Quanto saresti interessato a pernottare in un hotel o B&B all'interno di un castello in Piemonte?*

Questa probabilmente è la domanda principale di tutto il questionario poiché va ad indagare in modo chiaro la disponibilità degli intervistati di pernottare in un castello. I risultati sono molto confortanti, infatti il 70,3% dei rispondenti ha inserito un punteggio di 6 o 7 che, su una scala a 7 valori, implica molto interesse (Figura 4.6). Nel leggere questo grafico, però, bisogna considerare anche il pubblico a cui si è somministrato il questionario. Infatti, le persone che hanno risposto sono già interessate, anche se solo in linea generale, ai castelli, perciò questa percentuale potrebbe essere sovrastimata.

Quanto saresti interessato nel pernottare in un hotel o B&B all'interno di un castello in Piemonte?
145 risposte

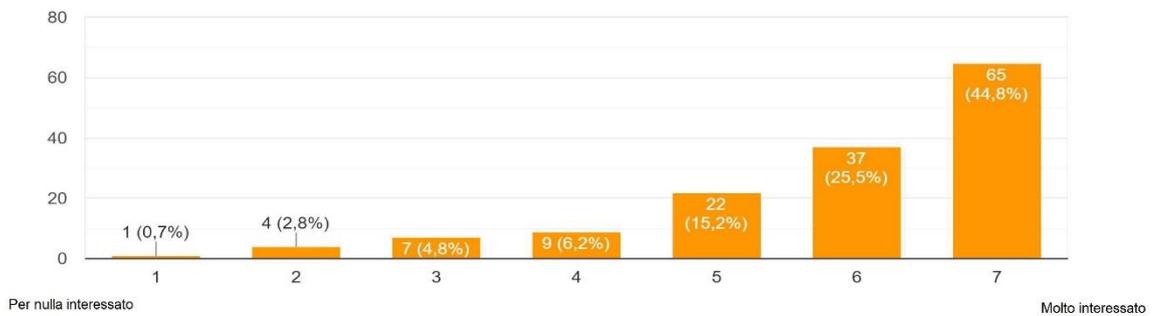


Figura 4.6: Risposte alla domanda (12)

13) *Quanto saresti disposto a pagare una camera all'interno di un castello in Piemonte? (prendere come riferimento una camera doppia)*

Come è facile notare da un confronto con la Figura 4.4, le risposte a questa domanda (Figura 4.7) tendono a spostarsi nelle fasce superiori. Ciò a conferma di quanto discusso per la domanda (11) ossia che il pernottamento in un castello è visto come un qualcosa di lussuoso e costoso anche se non proibitivo.

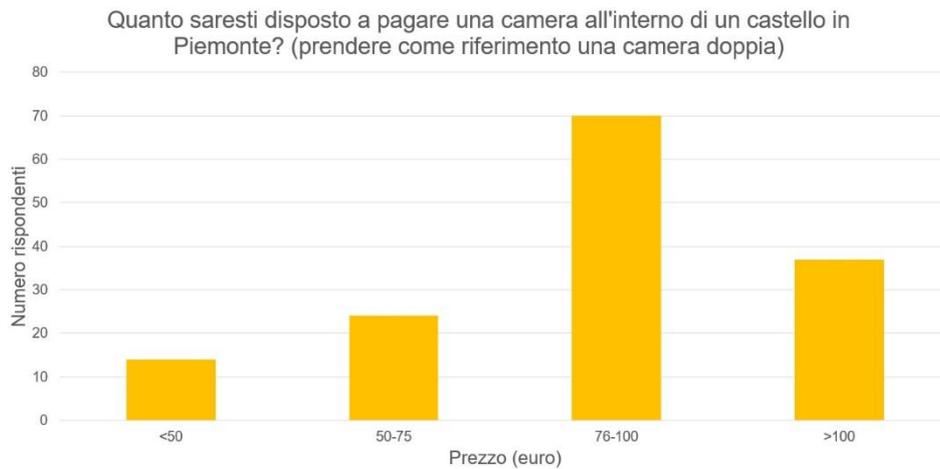


Figura 4.7: Risposte alla domanda (13)

14) Di solito, in che modo organizzi i tuoi viaggi?

Questa domanda è importante per capire quali canali usare per raggiungere i consumatori. Dalla Figura 4.8 si può notare come quasi il 96% dei rispondenti riferisca di organizzare i propri viaggi in autonomia e ciò incoraggia la scelta di canali che puntino a parlare in maniera diretta col consumatore come il sito web ed i social network. Considerando però che il pubblico di riferimento è costituito anche da over 60 che potrebbero essere non avvezzi all'uso di internet, potrebbe essere utile sfruttare anche riviste di viaggio, articoli di giornale o televisivi.

Di solito, in che modo organizzi i tuoi viaggi?
145 risposte

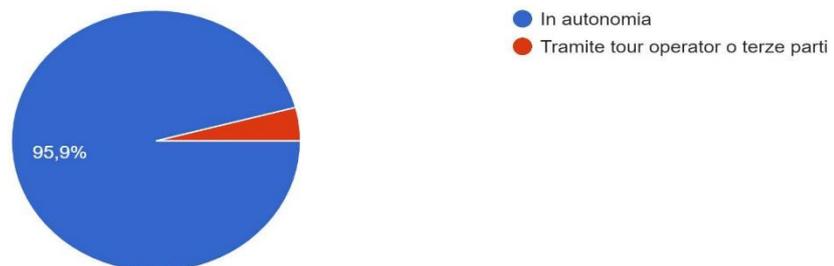


Figura 4.8: Risposte alla domanda (14)

Le domande seguenti, dalla 15 alla 22, hanno l'obiettivo di individuare le caratteristiche che i rispondenti ricercano nel proprio viaggio.

Due persone su tre affermano che per loro è importante pernottare vicino alla destinazione da visitare [exhibit 4, domanda n°15], è importante quindi la massima adesione al progetto di tutti i castelli privati regionali in modo da avere la più ampia copertura territoriale possibile (Figura 2.2). Circa l'80% degli intervistati dichiara che per loro è importante visitare i siti di interesse culturale [exhibit 4, domanda n°16], ammirare paesaggi ed effettuare passeggiate nella natura (a piedi o in bici) [exhibit 4, domanda n°20], degustare specialità enogastronomiche locali [exhibit 4, domanda n°22] e che ci sia tranquillità nel luogo di pernottamento [exhibit 4, domanda n°21]. Sembrano essere caratteristiche meno importanti invece partecipare ad attività locali (es. artigianato, tradizioni, ...) [exhibit 4, domanda n°17], partecipare a festival ed eventi [exhibit 4, domanda n°18], fare shopping e visitare mercati [exhibit 4, domanda n°19].

23) Quali elementi di attrazione turistica ti vengono in mente pensando al Piemonte?

Anche questa è una domanda molto importante in quanto va ad identificare quali siano le percezioni dei rispondenti sul Piemonte e quindi se "Castelli del Piemonte" possa diventare effettivamente un brand forte. Come è possibile vedere dalla Figura 4.9, castelli e fortezze risultano venire in mente a 3 persone su 4 quando pensano al Piemonte a conferma che esiste un effettivo potenziale per il brand. Anche qui bisogna evidenziare come il pubblico individuato sia appassionato di castelli, quindi questa percentuale potrebbe essere sovrastimata.

Quali elementi di attrazione turistica ti vengono in mente pensando al Piemonte? (puoi selezionare più alternative)
145 risposte

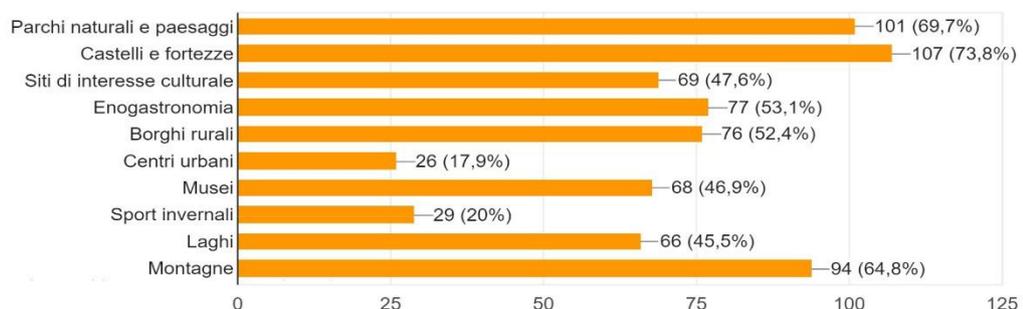


Figura 4.9: Risposte alla domanda (23)

4.2 Ulteriori analisi dei risultati

Per avere un'ulteriore conferma sulla validità dei risultati dell'analisi si è provato a ridurre il campione limitandolo esclusivamente a chi ha dimostrato un forte interesse nella possibilità di pernottare in un castello. Per fare ciò si sono considerate solamente quelle persone che hanno risposto con un livello di interesse pari a 6 o 7 alla domanda (11), quindi il campione si è ridotto da 145 a 102 rispondenti. I grafici con le risposte alle singole domande sono consultabili nell'exhibit 5.

Dal punto di vista socio-economico non si notano particolari cambiamenti, il rapporto tra uomini e donne è sostanzialmente invariato [exhibit 5, domanda n°3], come anche la quota di rispondenti non piemontesi [exhibit 5, domanda n°5] e la distribuzione delle fasce di reddito [exhibit 5, domanda n°6]. Un minimo cambiamento invece si nota per quanto riguarda le fasce d'età [exhibit 5 domanda n°4], con le fasce 36-45 e 46-55 che ottengono una quota ancora più elevata rispetto al grafico precedente, a conferma che su queste bisogna puntare maggiormente.

Non si notano particolari differenze neanche per quanto riguarda le abitudini di viaggio [exhibit 5, domanda n°8, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22].

Un'altra verifica che si è voluta effettuare è stata indagare se i turisti "naturalistici" fossero maggiormente interessati al pernottamento rispetto agli altri. Per farlo si sono analizzate le risposte alla domanda (12) considerando esclusivamente le 121 risposte di chi ha dimostrato molto interesse alle escursioni in natura (risposte 6 o 7 alla domanda (20)). Come si può notare dalla Figura 4.10 il 71% degli amanti della natura hanno dimostrato molto interesse nel pernottare in un castello. La percentuale del resto dei rispondenti si attesta al 67%, perciò l'aumento c'è ma è quasi irrilevante.

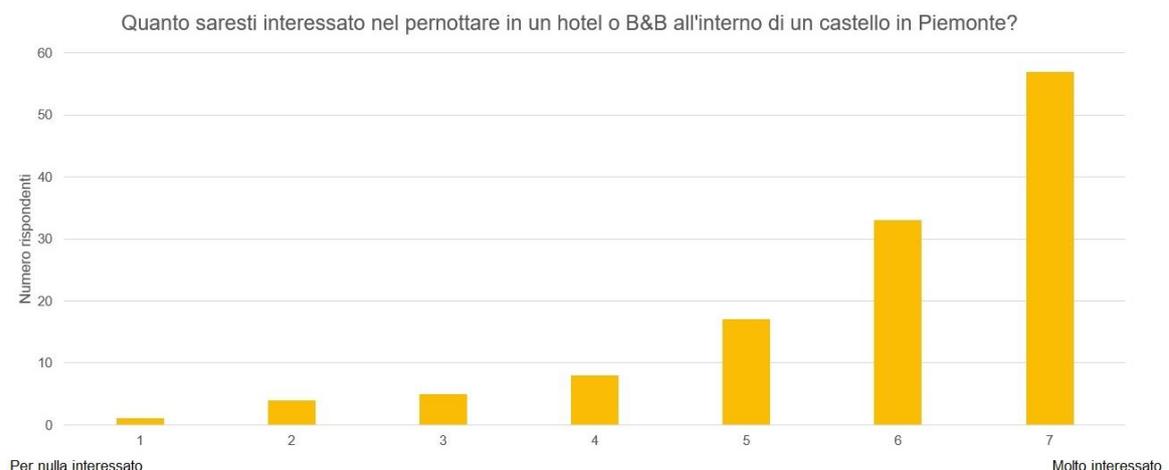


Figura 4.10: Risposte alla domanda (12) dei soli rispondenti che hanno inserito 6 o 7 alla domanda (20)

Il fatto di aver dimostrato molto interesse per le passeggiate nella natura non rende tutti i 121 rispondenti dei turisti “naturalistici”, ma sicuramente al loro interno sono compresi tutti i rispondenti che rientrano in questa categoria.

Infine, si è provato ad analizzare le percezioni sul Piemonte dei soli rispondenti che non lo hanno mai visitato, ossia quelli che hanno risposto “No” alla domanda (1). I risultati sono visibili in Figura 4.11.

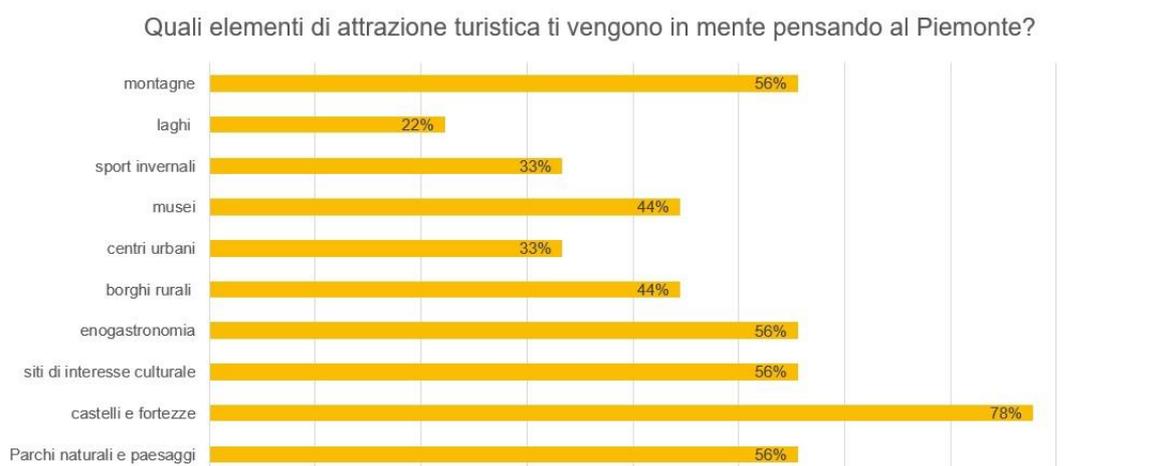


Figura 4.11: Risposte alla domanda (23) dei rispondenti che non hanno mai visitato il Piemonte

Come si può notare questa indagine ha evidenziato in maniera ancor più evidente il legame tra i castelli ed il Piemonte a livello percettivo. A quanto pare, pensando al Piemonte, l’associazione è quasi immediata con i castelli e questo conferirebbe al brand “Castelli del Piemonte” un’enorme forza attrattiva.

Va comunque evidenziato che il campione utilizzato per quest’ultima analisi è abbastanza esiguo in quanto gli intervistati che non hanno mai visitato il Piemonte sono solamente 9. Questo risultato, perciò, non rappresenta un’evidenza a livello statistico, ma sicuramente una buona base di partenza per effettuare delle indagini con campioni maggiormente significativi sull’argomento.

4.3 Customer personas

Concludendo l’analisi dei potenziali clienti si propongono due customer personas [3], ovvero la descrizione di due potenziali clienti fittizi con le motivazioni che li spingono ad usufruire dei servizi dell’azienda, nel caso in esame a pernottare in un castello.

- **Philippe Bernard**

Philippe è un imprenditore di 54 anni di Lione. Avendo ormai due figli grandi viaggia esclusivamente con la moglie e le loro vacanze durano tipicamente una settimana. Philippe ha gusti raffinati ed è sempre alla ricerca di luoghi particolari dove fare le proprie vacanze. Philippe nutre un grande amore per l'Italia, per i suoi paesi, i paesaggi ma soprattutto l'arte e la cultura. Lui con sua moglie si muovono in auto e sono alla ricerca di un luogo tranquillo, raffinato, in cui godere di un po' di relax e da cui poi spostarsi per visitare siti di interesse culturale. Per Philippe e sua moglie un soggiorno in un castello di lusso nei dintorni di Torino sembra essere la scelta ideale.

- **Francesca Bianchi**

Francesca ha 37 anni ed è di Bergamo. Di mestiere fa l'insegnante in una scuola media e viaggia sempre con suo marito ed il suo figlioletto di 10 anni. Francesca è molto attenta e rispettosa della natura e con la sua famiglia cerca sempre di fare viaggi a contatto con essa in campagne, boschi, al mare o in montagna, se possibile al di fuori dei grandi centri abitati. Le loro vacanze durano in media 4-5 giorni e raggiungono la destinazione in auto ma, se possibile, una volta raggiunta preferirebbero spostarsi a piedi o in bici. Per Francesca e la sua famiglia una sistemazione ideale potrebbe essere pernottare in un castello che faccia servizio di B&B in campagna o in un piccolo borgo vicino al quale ci siano diversi percorsi cicloturistici.

4.4 *Open points*

In quest'ultimo paragrafo si parlerà dei punti aperti, cioè di quelle questioni che andrebbero maggiormente approfondite.

Bisognerebbe somministrare il questionario ad un maggior numero di persone che non sono mai state in Piemonte ma che sarebbero interessate a visitarlo. In questo modo si riuscirebbero ad ottenere ulteriori dati su potenziali clienti ma soprattutto si riuscirebbero a mappare le percezioni che queste persone hanno sul Piemonte nonostante non l'abbiano mai visitato. Se queste ulteriori somministrazioni confermassero i risultati già raggiunti ed esposti nel paragrafo 4.2 significherebbe che il brand "Castelli del Piemonte" avrebbe una grandissima forza che dovrebbe essere al più presto sfruttata.

Come è possibile visionare in Figura 3.1, nel business model canvas [2] redatto per l'associazione sono presenti ulteriori segmenti di consumatori che non sono stati approfonditi. Si è parlato, infatti, solamente dei "turisti", ossia quei consumatori

che, venendo a visitare il Piemonte da luoghi lontani hanno la necessità di pernottare in qualche struttura. Sarebbero da approfondire anche:

- i “**visitatori**” che possono essere locali (disposti a visitare un castello in giornata) o meno (disposti a visitare un castello in un frangente della loro vacanza);
- gli “**organizzatori di eventi**”. In essi sono compresi gli eventi privati (come matrimoni, cresime, battesimi, ...) che costituiscono una buona parte del fatturato di diverse dimore storiche, ma anche gli eventi pubblici (come concerti, mostre e altre manifestazioni). Coinvolgere quindi gli wedding planner e gli altri organizzatori sarebbe molto importante al fine di sfruttare appieno questo ramo del business.
- gli “**scenografi cinematografici**”. Non è raro che le dimore storiche siano utilizzate come set cinematografici, quindi l’associazione dovrebbe essere in grado di interfacciarsi con la film commission regionale ed i castelli dovrebbero cercare di allestire gli spazi con i servizi necessari a questo tipo di clienti.

Conclusioni

Le dimore storiche private soffrono di un grave problema: la presenza di altissimi costi fissi di manutenzione che a mala pena sono pareggiati dalle entrate che riescono ad ottenere (principalmente tramite pernottamenti, visite guidate o affitto di location per eventi). L'obiettivo di questa tesi, perciò, era quello di individuare un modo per aumentare le entrate delle dimore storiche piemontesi.

La prima parte della tesi è stata dedicata all'analisi di un modello d'eccellenza in questo campo, ossia quello della gestione e promozione dei castelli della valle della Loira. Si è potuto constatare che sono presenti molte analogie con il contesto piemontese: la presenza di un circuito di castelli di particolare valore (i 23 grandi siti) paragonabili alle Residenze Reali in Piemonte e tantissimi altri castelli privati minori sparsi sul territorio. Quasi ogni castello, sia privato che dei grandi siti, ha un proprietario/gestore diverso, esattamente come in Piemonte, ma la chiave di volta è stata la costruzione di un unico sistema di promozione per l'intero territorio. La presenza sullo stesso sito internet sia dei "grandi siti" che dei castelli minori permette ai secondi di beneficiare della visibilità generata dai primi e quindi di aumentare i propri ricavi.

Allo stesso modo, è stato possibile mettere in evidenza un'importante differenza tra le due realtà: il livello di tassazione prevista per le dimore storiche. In Francia, la tassazione agevolata favorisce molto la gestione di queste strutture (come descritto più in dettaglio nel paragrafo 1.3) andando a detrarre il carico fiscale dalle spese di manutenzione o ristrutturazione le quali, come già detto, sono le più importanti voci di costo. Avere una detrazione delle imposte come quella appena descritta aiuterebbe molto la sostenibilità economica delle strutture analizzate, perciò questo aspetto dovrebbe essere maggiormente approfondito.

A livello di gestione invece, la principale differenza tra le due realtà è la mancanza, in Piemonte, di un'organizzazione unica che promuova tutti i castelli regionali. Da questo punto di vista, l'istituzione dell'associazione "Castelli del Piemonte" rappresenterebbe un punto di svolta.

La value proposition dell'associazione comprende prima di tutto la creazione di un sito internet che comprenda tutti i castelli piemontesi visitabili o in cui pernottare. Al momento questa piattaforma comune non esiste, infatti i vari castelli privati sono sparsi su vari siti promozionali che sono complementari l'uno con l'altro. Questo nuovo sito ha come obiettivo offrire la possibilità di prenotare online i vari servizi offerti dai castelli, funzione attualmente non disponibile su quasi nessuno dei siti analizzati. L'idea è quella di inserire sulla stessa piattaforma sia i castelli privati che

quelli delle Residenze Reali ed i forti, per far sì che i secondi generino visibilità anche per i primi. Infine per i forti e le Residenze Reali, l'associazione rappresenta una nuova opportunità di visibilità, in particolare per quei servizi non molto conosciuti come, ad esempio, la possibilità di organizzare eventi privati all'interno di Palazzo Madama (per approfondire, vedere paragrafo 2.5).

L'associazione è stata pensata per svolgere un duplice ruolo: unire la totalità dei castelli per aumentarne la visibilità agli occhi dei turisti e rappresentarli tutti facendo da intermediario con altre entità esterne che potrebbero essere interessate ad essi (si è parlato della Piemonte Film Commission e dei wedding planner al paragrafo 4.4).

Nel paragrafo 3.3 si è discusso della sostenibilità economica dell'associazione. Si è visto che essa potrebbe reggersi tramite un meccanismo di autotassazione dei castelli privati associati, escludendo quindi le Residenze Reali ed i forti il cui scopo è dare visibilità all'associazione. Oltre a ciò, si potrebbe anche cercare di ottenere finanziamenti pubblici.

Per validare le ipotesi alla base della nascita dell'associazione si è redatto un questionario. Esso è stato somministrato su determinati gruppi Facebook di amanti dei castelli poiché si è supposto che qui fossero presenti i consumatori potenzialmente più inclini a pernottare in un castello. Gli esiti del questionario hanno evidenziato che con l'avvento di internet le persone preferiscono organizzare le proprie vacanze in autonomia lasciando ai tour operator e alle agenzie di viaggio un ruolo marginale (Figura 4.8), perciò la scelta di pubblicizzarsi sul web potrebbe essere vincente. Come già detto, però, internet non dovrebbe essere l'unico mezzo utilizzato poiché nei potenziali clienti rientrano anche categorie di consumatori che potrebbero non essere pratici nell'uso di internet, quindi si potrebbero usare anche altri canali come ad esempio tv, riviste, radio e agenzie di viaggio.

L'obiettivo principale del questionario era quello di tracciare un identikit dei potenziali clienti e verificare quanto fossero realmente interessati a pernottare in un castello che offra un servizio di hotel o B&B. I risultati sono stati molto positivi non solo perché si è constatato un discreto interesse per questa possibilità, ma anche perché si è notato come i rispondenti percepiscano un collegamento molto evidente tra il Piemonte ed i castelli, cosa che darebbe al brand "Castelli del Piemonte" una notevole forza.

Il Piemonte è una regione molto competitiva dal punto di vista naturalistico, culturale ed enogastronomico e ciò combacia alla perfezione con alcuni tipi di turisti che l'ISNART ha mappato (appunto "naturalistici", "culturali" ed "enogastronomici", vedi paragrafo 3.2). Ogni segmento di turisti è alla ricerca di caratteristiche differenti

all'interno del proprio viaggio, quindi si è deciso di inserire nel questionario alcune domande atte ad identificarli. La finalità delle domande dalla 16 alla 22 (exhibit 3) infatti, era di verificare se da parte di questi segmenti ci fosse un maggiore o minore interesse alla possibilità di pernottare in un castello. I risultati di questa analisi evidenziano come questi segmenti siano più interessati all'offerta dei castelli rispetto alla media di tutti i rispondenti anche se molto lievemente.

Una delle principali evidenze emerse dai risultati del questionario è che esiste una maggior disponibilità a pagare per pernottare in un castello piuttosto che in un altro tipo di struttura. Ciò è a testimonianza del fatto che nella testa dei consumatori il pernottare in un castello è visto come un'esperienza "premium" indipendentemente dal servizio che poi è offerto (B&B o hotel).

Se da un lato la selezione dei rispondenti a cui somministrare il questionario ha l'obiettivo di rintracciare quelli potenzialmente più inclini a pernottare in un castello, dall'altro tende a sovrastimare gli esiti dello stesso. Inoltre, l'aver somministrato esclusivamente online il questionario rappresenta un punto di debolezza in quanto le risposte potrebbero essere meno attendibili che se fornite face to face. Infine, il questionario indaga il segmento dei turisti italiani ma, come visto nel paragrafo 3.2, i turisti stranieri rappresentano un'alta percentuale del totale che andrebbe analizzata.

In questa tesi si è approfondito in particolar modo il segmento dei turisti, ma se ne sono individuati anche altri che richiederebbero pari attenzione:

- i visitatori, ossia coloro non interessati al pernottamento ma a visite guidate dei castelli;
- gli "organizzatori di eventi" che potrebbero essere interessati ad una location di questo tipo, in particolare i wedding planner;
- gli scenografi cinematografici alla ricerca di luoghi dove girare i propri film.

Andrebbe inoltre somministrato il questionario ad una platea più ampia di turisti che non sono mai stati in Piemonte per mappare le loro percezioni e quindi capire la forza che il brand potrebbe avere.

Bibliografia e sitografia

- [1] S. Blank, B. Dorf (2012). The startup Owner's Manual. The step by step guide for building a great company, K&S Ranch Press.
- [2] A. Osterwalder, Y. Pigneur, J. Wiley and Sons (2010). Business Model Generation ISBN 978-0470-87641-1, paperback.
- [3] P. Kotler, G. Armstrong, F. Ancarani, M. Costabile (2019). Principi di Marketing, Pearson.
- [4] B. Dente (2014). Policy decisions, Springer.
- [5] <https://www.valledelloira-francia.it/loire-chateaux> (2021)
- [6] <https://www.chateau-montsoreau.com/wordpress/it/> (2021)
- [7] <https://www.chambord.org/it/> (2021)
- [8] <https://www.fontevraud.fr/en/> (2021)
- [9] <https://www.chateau-amboise.com/it/> (2021)
- [10] <http://www.chateau-angers.fr/> (2021)
- [11] <http://www.azay-le-rideau.fr/> (2021)
- [12] <https://www.chateaudeblois.fr/> (2021)
- [13] <https://www.chateaudebreze.com/> (2021)
- [14] <https://chateau-brissac.fr/> (2021)
- [15] <https://domaine-chaumont.fr/it> (2021)
- [16] <https://www.chenonceau.com/> (2021)
- [17] <https://www.chateau-cheverny.fr/> (2021)
- [18] <https://www.forteressechinon.fr/fr/> (2021)
- [19] <https://www.chateaudurivau.com/fr/> (2021)
- [20] <https://citeroyaleloches.fr/> (2021)
- [21] <https://chateau-de-langeais.com/> (2021)
- [22] <https://www.chateaunantes.fr/> (2021)
- [23] <http://www.chateau-saumur.fr/> (2021)

- [24] <https://www.chateausully.fr/> (2021)
- [25] <https://www.chateau-valencay.fr/> (2021)
- [26] <https://www.chateauvillandry.fr/> (2021)
- [27] <https://www.ifce.fr/cadre-noir/> (2021)
- [28] <https://vinci-closluce.com/en> (2021)
- [29] <https://www.valledelloira-francia.it/escursioni/una-passeggiata-di-castello-castello/vivere-un-castello> (2021)
- [30] <https://www.defiscalisation-monuments-historiques.info> (2021)
- [31] <https://www.valledelloira-francia.it/> (2021)
- [32] <https://www.loireavelo.fr/> (2021)
- [33] <https://www.vinsvalde Loire.fr/en> (2021)
- [34] <https://www.valledelloira-francia.it/note-legali> (2021)
- [35] <http://www.residenzereali.it/index.php/it/> (2021)
- [36] <https://www.sacrimonti.org/> (2021)
- [37] <https://www.paesaggivitivinicoliunesco.it/> (2021)
- [38] <http://www.parcopiemontese.it/> (2021)
- [39] <https://www.parcomonviso.eu/> (2021)
- [40] <https://www.parcoticinolagomaggiore.com/it-it/home> (2021)
- [41] <http://www.sesiavalgrandegeopark.it/> (2021)
- [42] <https://borghipiubelliditalia.it/piemonte/> (2021)
- [43] <https://sacradisanmichele.com/> (2021)
- [44] <https://www.visitpiemonte.com/it> (2021)
- [45] <https://www.piemonteitalia.eu/it> (2021)
- [46] <https://www.piemontescape.com/it/> (2021)
- [47] <https://booking.bookingpiemonte.it/index.cfm/it/> (2021)
- [48] <https://www.dimorestoricheitaliane.it/> (2021)
- [49] <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf> (2021)

- [50] <https://castellodelvalentino.polito.it/> (2021)
- [51] <https://www.museireali.beniculturali.it/> (2021)
- [52] <http://polomusealepiemonte.beniculturali.it/index.php/musei-e-luoghi-della-cultura/palazzo-carignano/> (2021)
- [53] <http://polomusealepiemonte.beniculturali.it/index.php/musei-e-luoghi-della-cultura/villa-della-regina/> (2021)
- [54] <http://polomusealepiemonte.beniculturali.it/index.php/musei-e-luoghi-della-cultura/castello-di-aglie/> (2021)
- [55] <http://polomusealepiemonte.beniculturali.it/index.php/musei-e-luoghi-della-cultura/castello-di-racconigi/> (2021)
- [56] <http://polomusealepiemonte.beniculturali.it/index.php/musei-e-luoghi-della-cultura/castello-di-moncalieri/> (2021)
- [57] <https://www.ticketone.it/artist/palazzo-madama/> (2021)
- [58] <https://www.lavenaria.it/it/venaria-reale/castello-mandria> (2021)
- [59] <https://www.lavenaria.it/it> (2021)
- [60] <https://www.castellodirivoli.org/> (2021)
- [61] <http://www.ordinemauriziano.it/palazzina-di-caccia-stupinigi/biglietti> (2021)
- [62] <https://www.castellorealedigovone.it/> (2021)
- [63] <https://www.comune.garessio.cn.it/it-it/vivere-il-comune/cosa-vedere/castello-di-casotto-sec-xii-17706-1-d1ce67833a3f32c7f08cd5dbdefa59a1> (2021)
- [64] <https://www.agenziadipollenzo.com/> (2021)
- [65] <https://www.palazzomadamatorino.it/it> (2021)
- [66] <https://www.residenzedepoca.it/> (2021)
- [67] <https://www.dimoredieccellenza.it/> (2021)
- [68] <http://www.castellipiemontesi.it/welcome.lasso> (2021)
- [69] <https://www.isnart.it/turismi-e-tribu/tribu/> (2021)
- [70] <https://www.isnart.it/turismi-e-tribu/sempr-piu-tappe-nellitalia-del-grand-tour/> (2021)

- [71] <https://www.isnart.it/turismi-e-tribu/turismo-naturalistico-2019/> (2021)
- [72] <https://www.isnart.it/turismi-e-tribu/1791-2/> (2021)
- [73] <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf> (2021)
- [74] <https://www.isnart.it/economia-del-turismo/indagini-nazionali/indagine-2020/> (2021)
- [75] <https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/Introduzione-e-scheda-esemplificativa-della-provincia-di-Torino.pdf> (2021)
- [76] <https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/Introduzione-e-scheda-esemplificativa-della-provincia-di-Cuneo.pdf> (2021)
- [77] <https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/Introduzione-e-scheda-esemplificativa-della-provincia-di-Biella.pdf> (2021)
- [78] https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/Introduzione-e-scheda-esemplificativa-della-provincia-di-Verbano_Cusio_Ossola.pdf (2021)
- [79] <https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/Introduzione-e-scheda-esemplificativa-della-provincia-di-Vercelli.pdf> (2021)
- [80] <https://www.facebook.com/groups/378599316745799> (2021)
- [81] <https://www.facebook.com/groups/151013861596209> (2021)
- [82] <https://www.facebook.com/groups/257650801030233> (2021)
- [83] <https://www.facebook.com/groups/721488444713011> (2021)
- [84] <https://www.facebook.com/groups/593032504480733> (2021)

Exhibits

Exhibit 1 – Elenco castelli individuati

In questo allegato è possibile visionare l'elenco di tutti i castelli privati piemontesi in attività che sono stati individuati oltre a quelli delle Residenze Reali ed ai forti. Per ogni struttura sono evidenziati i principali servizi offerti ed il circuito dove attualmente sono inseriti.

Castello	Circuito	Attività						
Castello del Valentino	Residenze Reali Sabaude	■	■					
Castello della Mandria	Residenze Reali Sabaude	■	■					
Castello di Agliè	Residenze Reali Sabaude	■	■					
Castello di Moncalieri	Residenze Reali Sabaude	■	■					
Castello di Rivoli	Residenze Reali Sabaude	■	■	■	■			
Castello di Govone	Residenze Reali Sabaude	■	■					
Castello di Racconigi	Residenze Reali Sabaude	■	■	■	■			
Castello di Valcasotto	Residenze Reali Sabaude	■	■					
Reggia di Venaria	Residenze Reali Sabaude	■	■	■	■			
Palazzina di caccia di Stupinigi	Residenze Reali Sabaude	■	■	■	■			
Villa della Regina	Residenze Reali Sabaude	■	■					
Tenuta di Pollenzo	Residenze Reali Sabaude	■	■	■	■			
Castello di Robella	Dimore Storiche Italiane	■				■		
Castello di Piovera	Dimore Storiche Italiane	■				■		
Castello di Orsara	Dimore Storiche Italiane	■				■	■	
Castello di Massazza	Dimore Storiche Italiane	■				■		
Castello dei Solaro	Dimore Storiche Italiane	■				■	■	
Castello di Gabiano	Dimore Storiche Italiane	■				■	■	■
Castello di Miradolo	Dimore Storiche Italiane	■	■					
Borgo Cornalese	Dimore Storiche Italiane	■				■		
Castello di Oiasco	Dimore Storiche Italiane	■				■	■	
Castello di Rocca Grimalda	Dimore Storiche Italiane	■				■	■	
Castello di San Sebastiano	Dimore Storiche Italiane	■				■		
Castello dal Pozzo	Dimore Storiche Italiane	■	■			■	■	
Castello di Pavarolo	Dimore Storiche Italiane	■				■		
Castello Sannazzaro	Dimore Storiche Italiane	■				■		
Castello di Marchierù	Dimore Storiche Italiane	■				■		
Castello di Pralormo	Dimore Storiche Italiane	■				■		
Principato di Lucedio	Dimore Storiche Italiane	■				■		
Castello di Montecavallo	Dimore Storiche Italiane	■				■	■	
Castello di Castellamonte	Dimore Storiche Italiane	■				■		
Castello di Castellengo	Associazione Castelli Piemontesi	■				■	■	
Castello di Cremolino	Associazione Castelli Piemontesi	■				■		
Castello di Lajone	Associazione Castelli Piemontesi	■				■		
Castello della Manta	Associazione Castelli Piemontesi	■				■		
Castello di Masino	Associazione Castelli Piemontesi	■				■		
Castello di Prasco	Associazione Castelli Piemontesi	■				■		
Castello di Redabue	Associazione Castelli Piemontesi	■				■		
Castello di Serralunga d'Alba	Associazione Castelli Piemontesi	■				■		
Castello di Tagliolo Monferrato	Associazione Castelli Piemontesi	■				■	■	
Castello di Torre Ratti	Associazione Castelli Piemontesi	■				■		
Al Castello resort	Registro Italiano Dimore d'Eccellenza					■	■	■
Castello di Montegioco	Registro Italiano Dimore d'Eccellenza					■		
Castello di Malabaila di Canale	Registro Italiano Dimore d'Eccellenza					■	■	
Castello di Piea	Registro Italiano Dimore d'Eccellenza					■		
Castello di Oviglio	Registro Italiano Dimore d'Eccellenza					■		
Castello di Morozzo	Registro Italiano Dimore d'Eccellenza					■		
Castello di Buronzo	Registro Italiano Dimore d'Eccellenza	■				■		
Castello Nove Merli	Registro Italiano Dimore d'Eccellenza					■		
Castello di Razzano	Registro Italiano Dimore d'Eccellenza	■				■	■	
Castello di Guarene						■	■	■
Castello di Grinzane-Cavour		■	■	■	■	■	■	■
Forte di Exilles	Temporaneamente chiuso							
Forte Albertino Vinadio		■	■	■				
Forte Bramafam		■						
Forte di Gavi		■						
Forte di Fenestrelle		■	■				■	

Legenda
■ Visite guidate
■ Eventi*
■ Pernottamento
■ Ristorante
■ Produzione vini
■ Affitto**
■ Bar/negozi
■ SPA e wellness

* Mostre, concerti, spettacoli, proiezioni, laboratori convegni

** per cerimonie e set cinematografici

Exhibit 2 – Previsione dei costi mensili

In questo allegato è possibile visionare la stima dei costi mensili per i primi due anni di attività dell'associazione Castelli del Piemonte (2022-2023)

	gen-22	feb-22	mar-22	apr-22	mag-22	giu-22	lug-22	ago-22	set-22	ott-22	nov-22	dic-22	
Creazione sito web	€ 6.000,00												
Manutenzione sito web	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	
Gestione canali social e sito web	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	
Ideazione logo brand	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	
Affitto sede	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	
Stipendio coordinatore	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	
Stipendio resp. Marketing	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	
Affidamento	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	
TOT	€ 18.200,00	€ 8.700,00											
		gen-23	feb-23	mar-23	apr-23	mag-23	giu-23	lug-23	ago-23	set-23	ott-23	nov-23	dic-23
Creazione sito web		€ 500,00											
Manutenzione sito web		€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00	€ 700,00
Gestione canali social e sito web		€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00
Ideazione logo brand		€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00
Affitto sede		€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00	€ 3.750,00
Stipendio coordinatore		€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00
Stipendio resp. Marketing		€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00
Affidamento		€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00
TOT	€ 9.200,00	€ 8.700,00											

Exhibit 3 – Struttura del questionario

Sondaggio sui Castelli del Piemonte

Questo questionario (anonimo) è parte integrante di una tesi di laurea magistrale in Ingegneria Gestionale al politecnico di Torino che mira ad esplorare le modalità di valorizzazione del circuito dei castelli del Piemonte. In particolare, la ricerca punta alla creazione di una piattaforma per la promozione turistica di tali beni. A tal fine, le chiediamo di esprimere preferenze in merito ad alcuni servizi turistici presenti sul territorio.

*Campo obbligatorio

1. Hai mai visitato il Piemonte? *

Contrassegna solo un ovale.

- Sì
 No

2. Saresti interessato a visitare il Piemonte o a tornarci nel caso in cui tu l'abbia già visitato? *

Contrassegna solo un ovale.

- Sì
 No

Dati socio-economici intervistato

3. Genere *

Contrassegna solo un ovale.

- Uomo
 Donna

4. Età *

5. Regione di residenza (se si risiede fuori dall'Italia selezionare "Estero") *

Contrassegna solo un ovale.

- Abruzzo
 Basilicata
 Calabria
 Campania
 Emilia-Romagna
 Friuli Venezia Giulia
 Lazio
 Liguria
 Lombardia
 Marche
 Molise
 Piemonte
 Puglia
 Sardegna
 Sicilia
 Toscana
 Trentino-Alto Adige
 Umbria
 Valle d'Aosta
 Veneto
 Estero

6. Reddito netto mensile *

Contrassegna solo un ovale.

- 0-1000 €/mese
 1000-1500 €/mese
 1500-2500 €/mese
 2500-3500 €/mese
 più di 3500 €/mese
 Preferisco non rispondere

Preferenze di viaggio

7. In genere con chi viaggi? *

Contrassegna solo un ovale.

- Da solo/a
 Con la famiglia
 Con gli amici
 Gruppo organizzato
 Altro: _____

8. In genere quanto tempo trascorri nella destinazione visitata? *

Contrassegna solo un ovale.

- 1 notte
 2-4 notti
 5-7 notti
 8 o più notti

9. Quale tipo di struttura turistica scegli di solito per le tue vacanze? *

Contrassegna solo un ovale.

- B&B
 Agriturismo
 Hotel 1-3*
 Hotel 4-5*
 Camping/caravan/roulotte
 Ostello

10. Quanto paghi in media per un pernottamento (prendere come riferimento una camera doppia)? *

11. Quanto sei d'accordo con la seguente frase: "Soggiornare in un castello è un'esperienza estremamente costosa e di lusso"

Contrassegna solo un ovale.

- 1 2 3 4 5 6 7
- Per nulla d'accordo Perfettamente d'accordo

12. Quanto saresti interessato nel pernottare in un hotel o B&B all'interno di un castello in Piemonte? *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco interessato	<input type="radio"/>	Molto interessato						

13. Quanto saresti disposto a pagare una camera all'interno di un castello in Piemonte? (prendere come riferimento una camera doppia) *

14. Di solito, in che modo organizzi i tuoi viaggi? *

Contrassegna solo un ovale.

- In autonomia
 Tramite tour operator o terze parti

15. Quanto è importante per te pernottare vicino alla destinazione da visitare? *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco importante	<input type="radio"/>	Molto importante						

Che importanza hanno per te le seguenti caratteristiche all'interno di un viaggio?

16. Visitare siti di interesse culturale *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco importante	<input type="radio"/>	Molto importante						

17. Partecipare ad attività locali (es. artigianato, tradizioni, produzione locale di cibo, ...) *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco importante	<input type="radio"/>	Molto importante						

18. Partecipare a festival ed eventi *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco importante	<input type="radio"/>	Molto importante						

19. Fare shopping e visitare mercati *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco importante	<input type="radio"/>	Molto importante						

20. Ammirare paesaggi e effettuare passeggiate nella natura (a piedi o in bici) *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco importante	<input type="radio"/>	Molto importante						

21. Tranquillità del luogo del pernottamento *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco importante	<input type="radio"/>	Molto importante						

22. Degustare specialità enogastronomiche locali *

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	6	7	
Poco importante	<input type="radio"/>	Molto importante						

23. Quali elementi di attrazione turistica ti vengono in mente pensando al Piemonte? (puoi selezionare più alternative) *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Parchi naturali e paesaggi
- Castelli e fortezze
- Siti di interesse culturale
- Enogastronomia
- Borghi rurali
- Centri urbani
- Musei
- Sport invernali
- Laghi
- Montagne

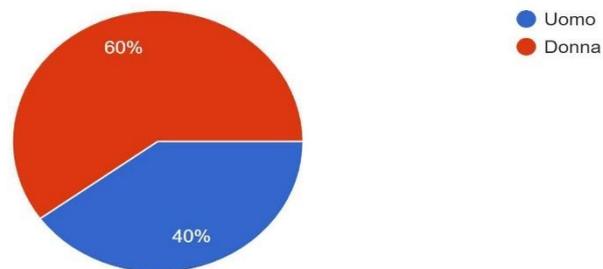
Altro: _____

Exhibit 4 – Risposte alle domande del questionario

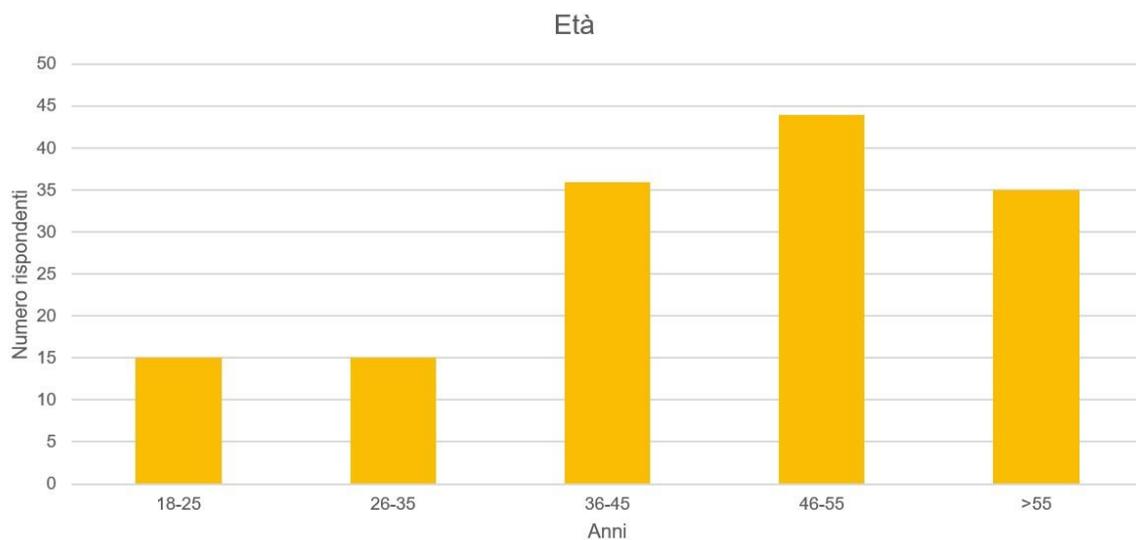
In questo allegato è possibile visionare i grafici riepilogativi delle risposte alle singole domande del questionario. Tutte le domande hanno 145 risposte.

Domanda n°3

Genere
145 risposte



Domanda n°4



Domanda n°5

Regione di residenza (se si risiede fuori dall'Italia selezionare "Estero")

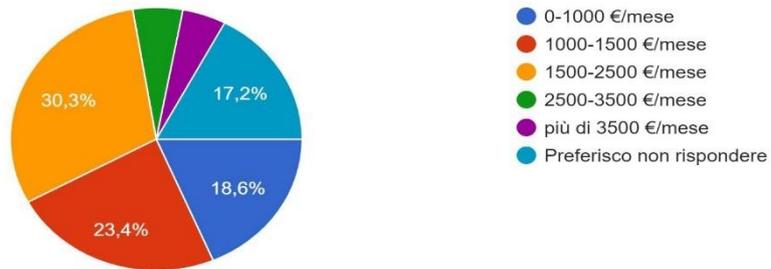
145 risposte



Domanda n°6

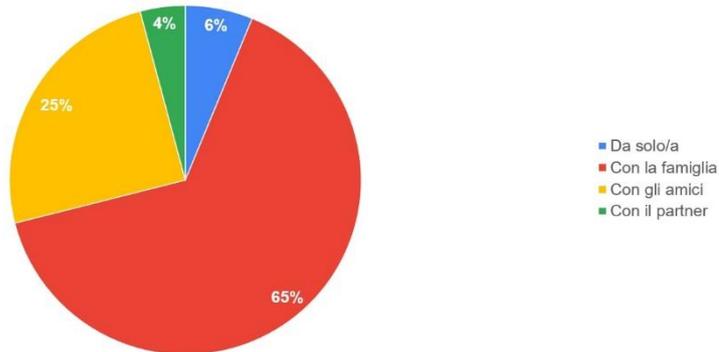
Reddito netto mensile

145 risposte



Domanda n°7

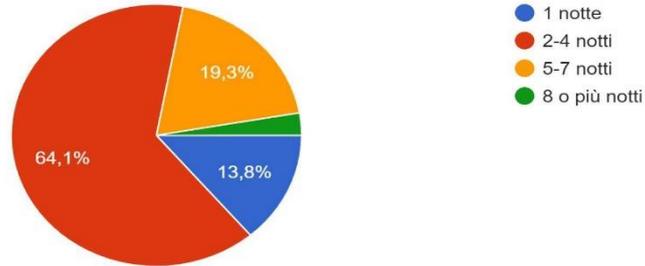
In genere con chi viaggi?



Domanda n°8

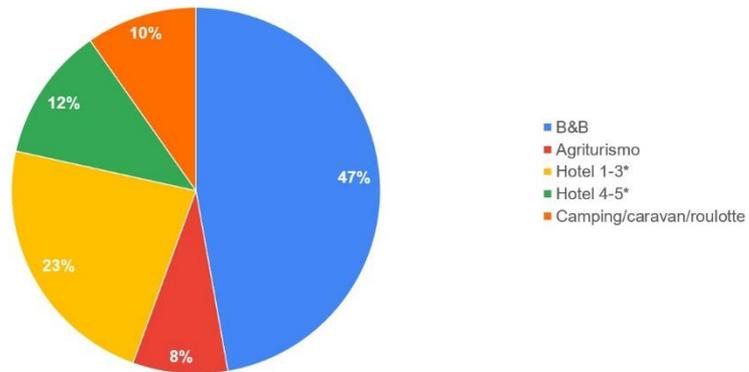
In genere quanto tempo trascorri nella destinazione visitata?

145 risposte



Domanda n°9

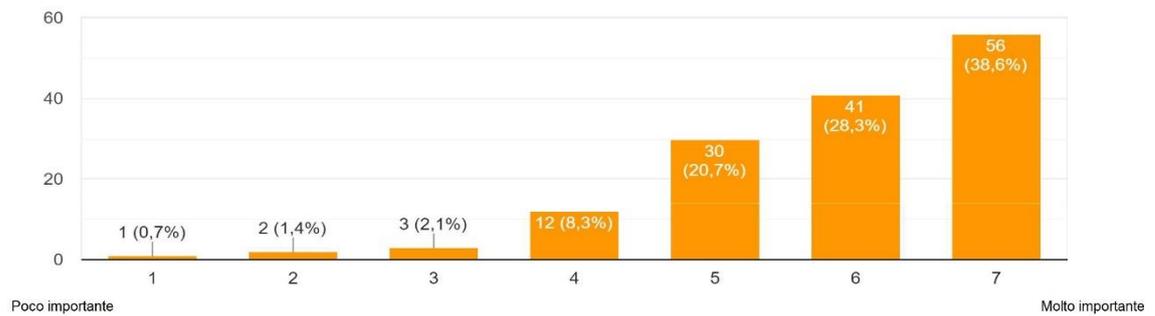
Quale tipo di struttura turistica scegli di solito per le tue vacanze?



Domanda n°15

Quanto è importante per te pernottare vicino alla destinazione da visitare?

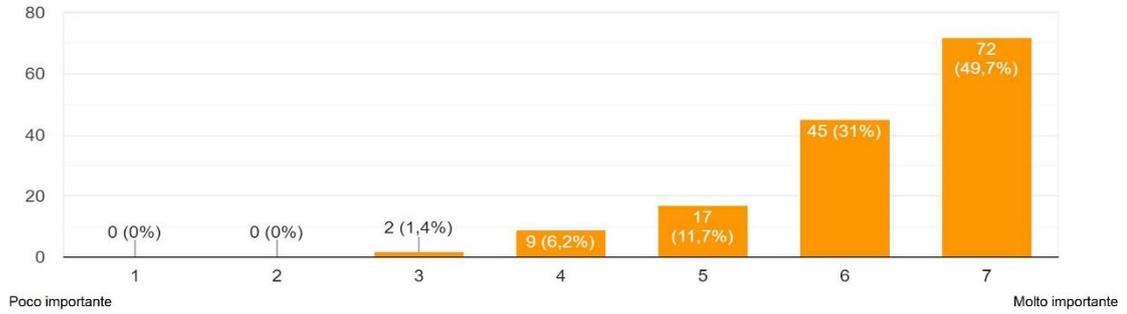
145 risposte



Domanda n°16

Visitare siti di interesse culturale

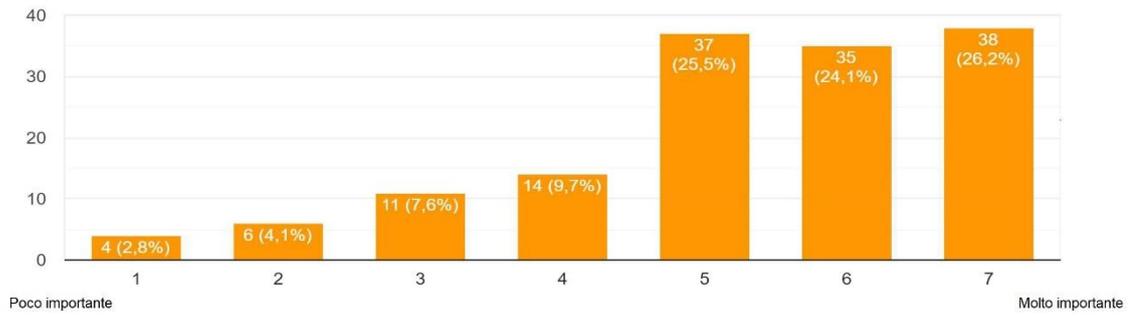
145 risposte



Domanda n°17

Partecipare ad attività locali (es. artigianato, tradizioni, produzione locale di cibo, ...)

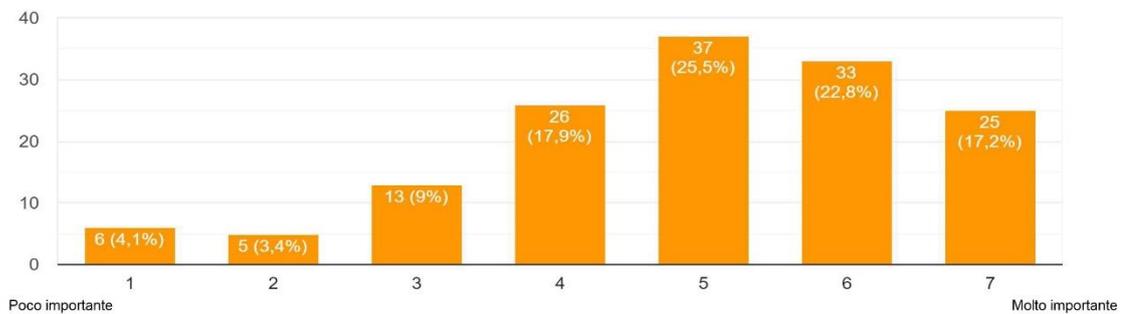
145 risposte



Domanda n°18

Partecipare a festival ed eventi

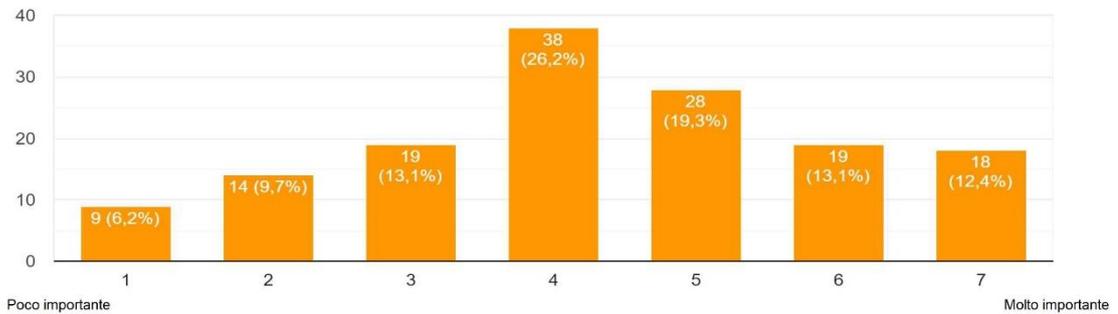
145 risposte



Domanda n°19

Fare shopping e visitare mercati

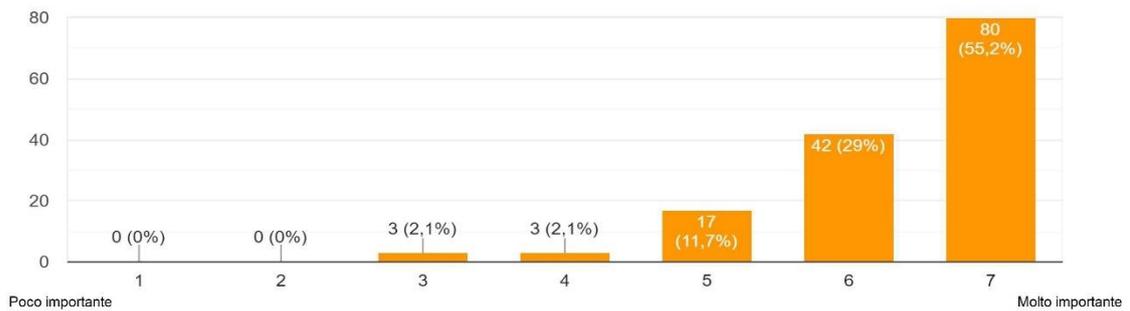
145 risposte



Domanda n°20

Ammirare paesaggi e effettuare passeggiate nella natura (a piedi o in bici)

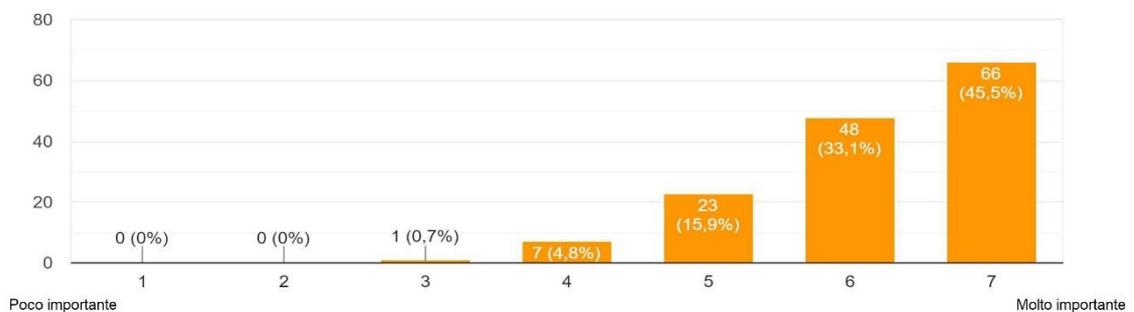
145 risposte



Domanda n°21

Tranquillità del luogo del pernottamento

145 risposte



Domanda n°22

Degustare specialità enogastronomiche locali

145 risposte

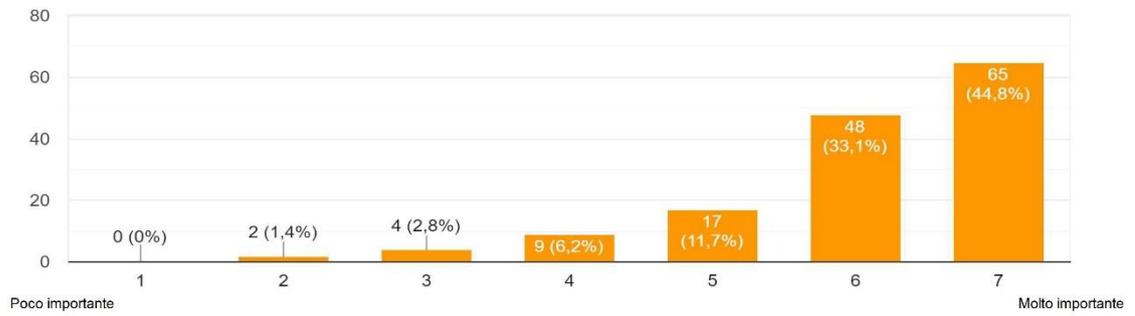
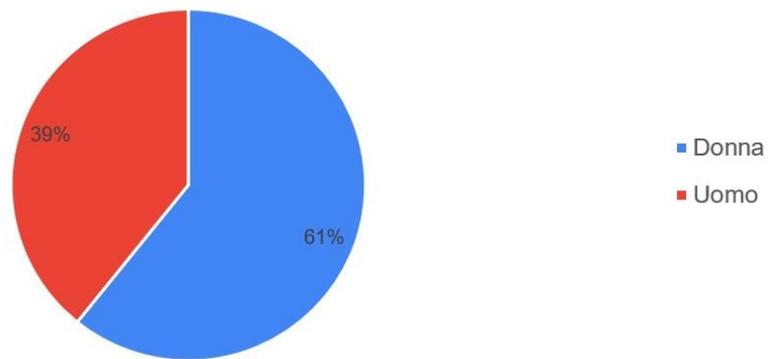


Exhibit 5 – Risposte con campione ridotto

In questo allegato è possibile visionare i grafici riepilogativi delle risposte alle singole domande del questionario in seguito alla riduzione del campione. Sono infatti state considerate solo le risposte dei rispondenti che hanno dimostrato un elevato interesse alla possibilità di pernottare in un castello in Piemonte. Tutte le domande hanno 102 risposte.

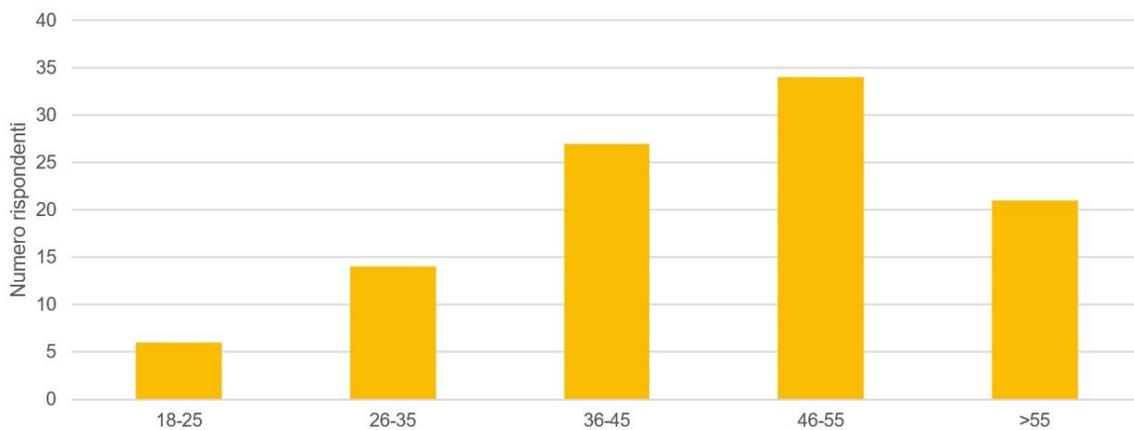
Domanda n°3

Genere



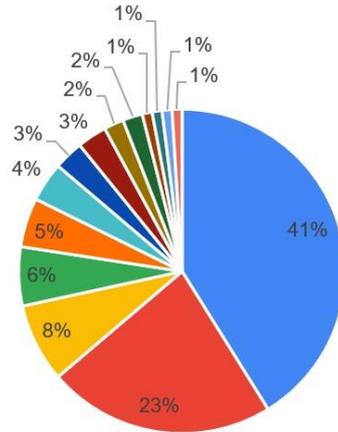
Domanda n°4

Età (anni)



Domanda n°5

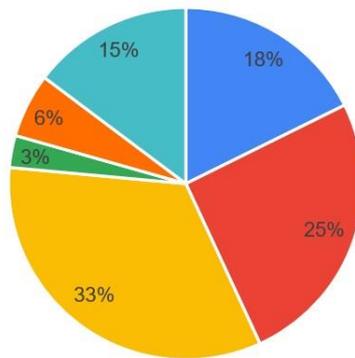
Regioni di residenza dei rispondenti



- Piemonte
- Lombardia
- Emilia-Romagna
- Toscana
- Puglia
- Veneto
- Liguria
- Lazio
- Trentino-Alto Adige
- Sicilia
- Molise
- Basilicata
- Friuli Venezia Giulia
- Estero

Domanda n°6

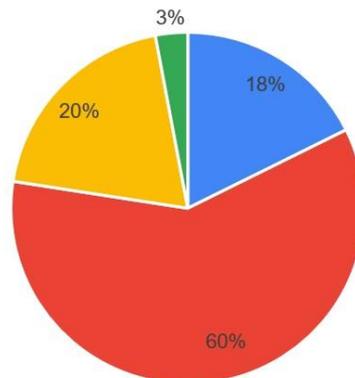
Reddito netto mensile



- 0-1000€/mese
- 1000-1500€/mese
- 1500-2500€/mese
- 2500-3500€/mese
- oltre 3500€/mese
- Preferisco non rispondere

Domanda n°8

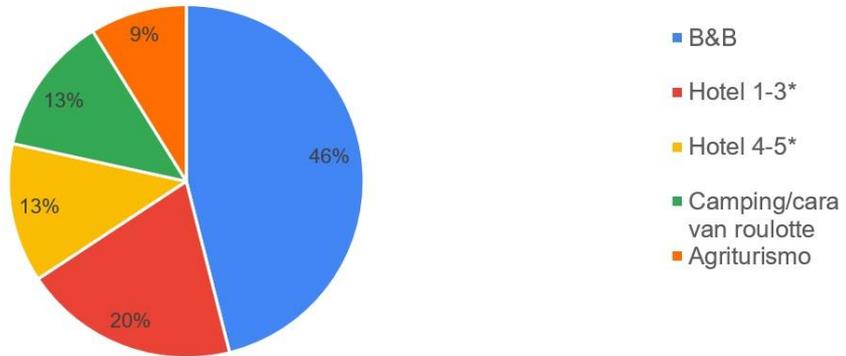
In genere quanto tempo trascorri nella destinazione visitata?



- 1 notte
- 2-4 notti
- 5-7 notti
- 8 o più notti

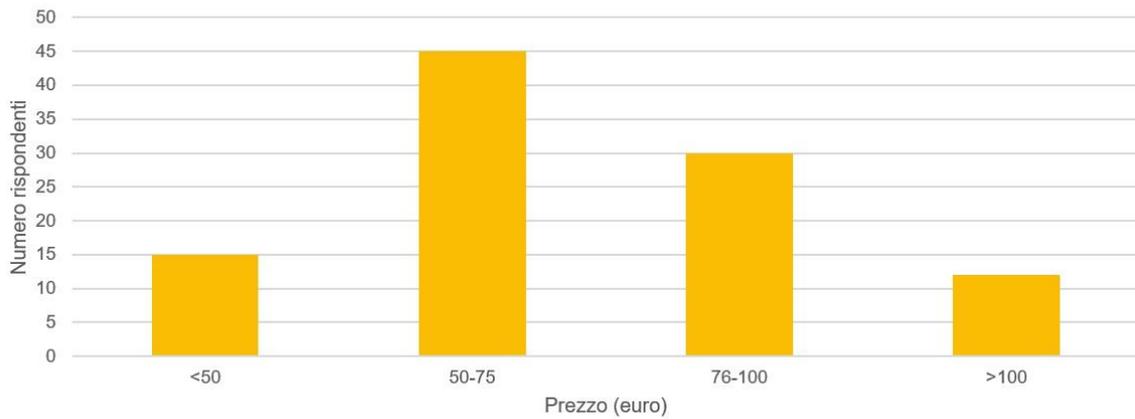
Domanda n°9

Quale tipo di struttura turistica scegli di solito per le tue vacanze?



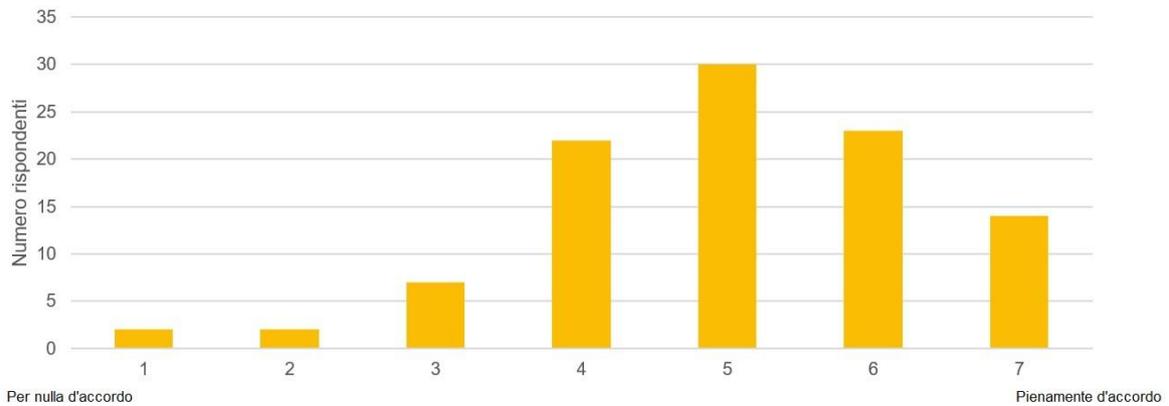
Domanda n°10

Quanto paghi in media per un pernottamento?
(prendere come riferimento una camera doppia)

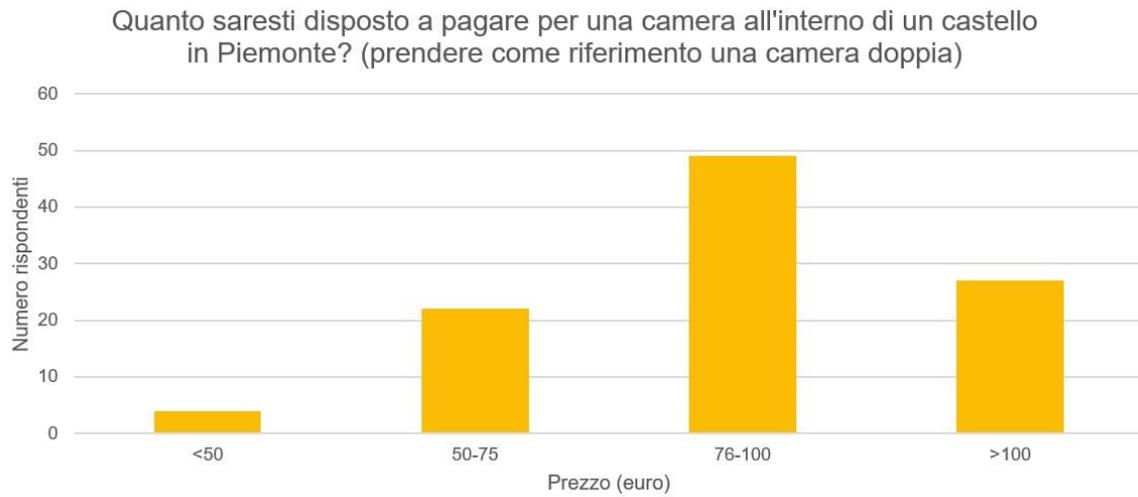


Domanda n°11

Quanto sei d'accordo con la seguente frase: "Soggiornare in un castello è un'esperienza estremamente costosa e di lusso"?



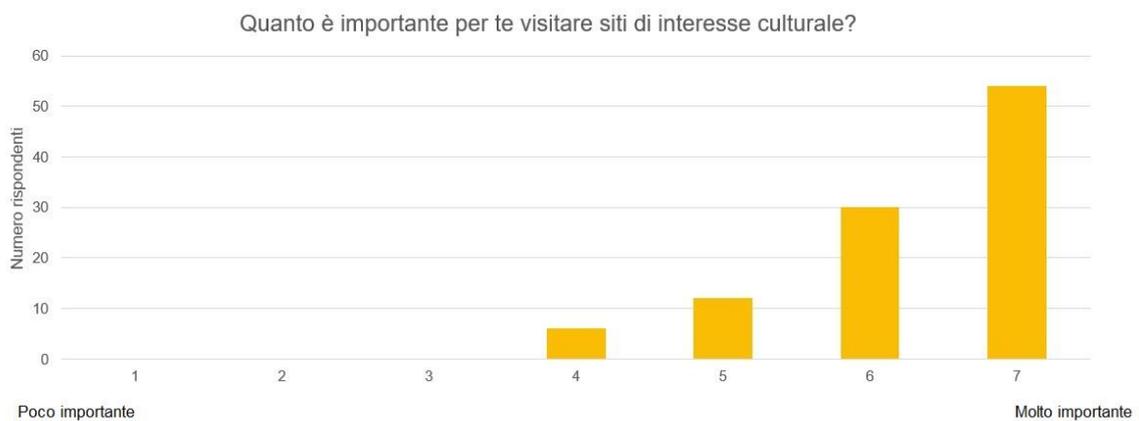
Domanda n°13



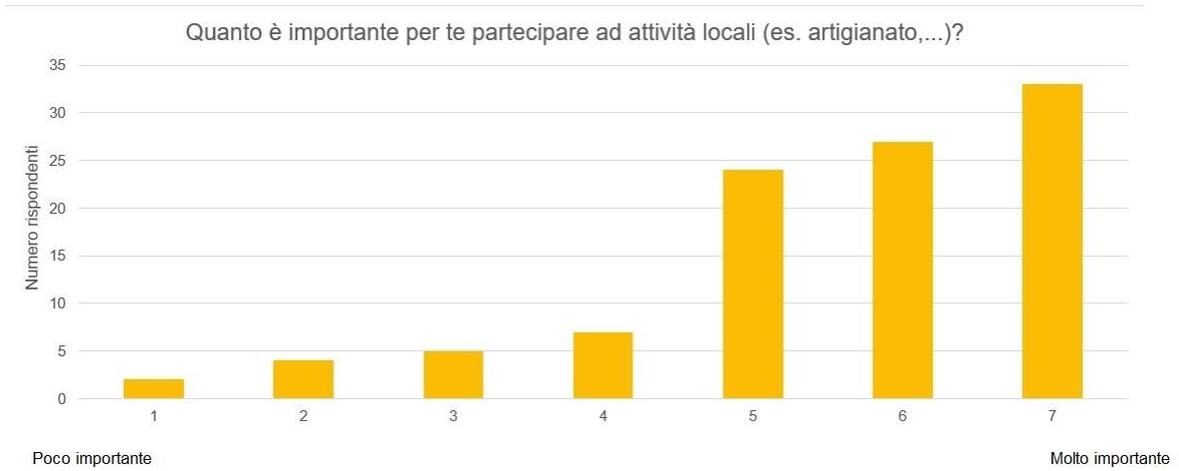
Domanda n°15



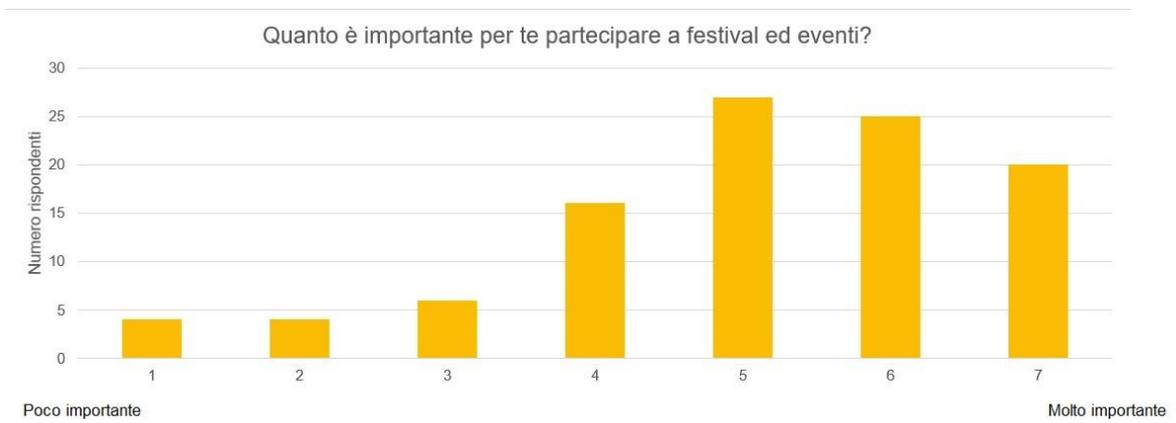
Domanda n°16



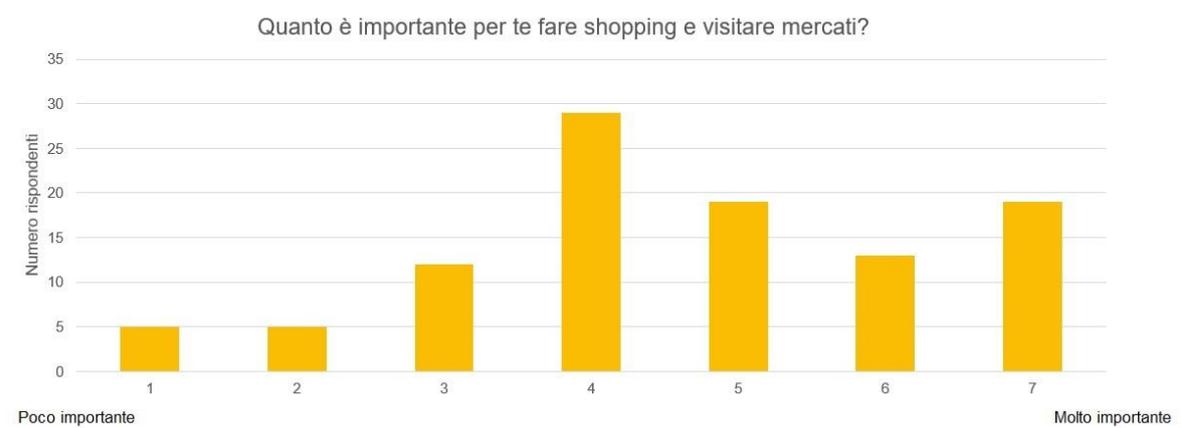
Domanda n°17



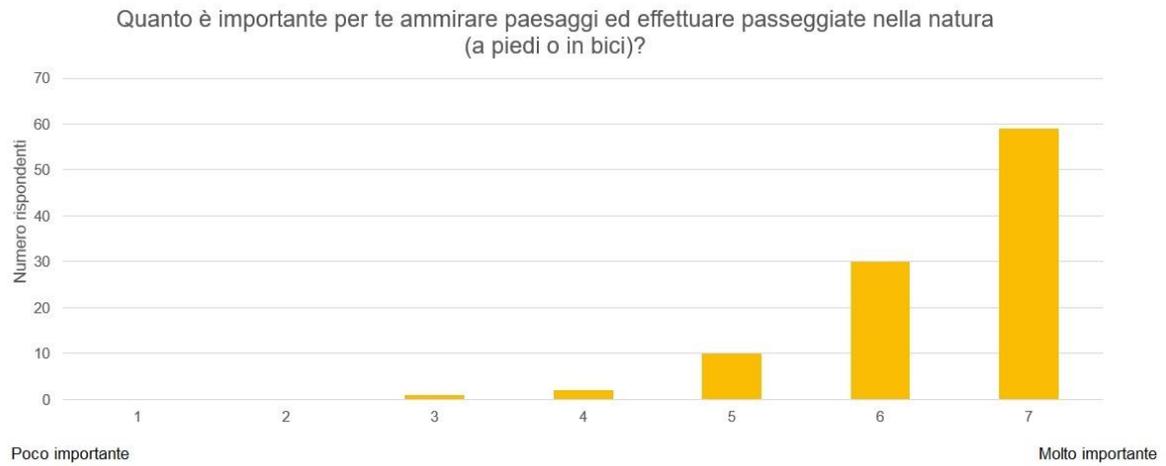
Domanda n°18



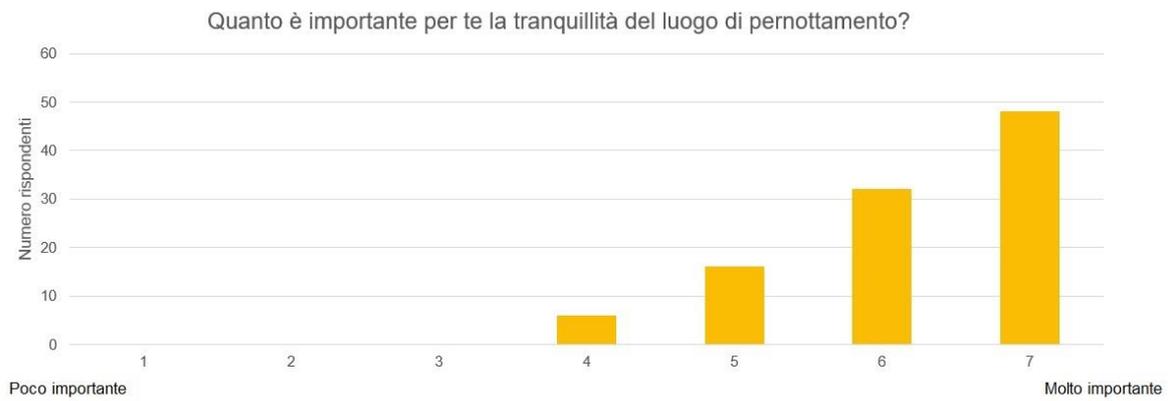
Domanda n°19



Domanda n°20



Domanda n°21



Domanda n°22



Ringraziamenti

Questa è la fine di un percorso che mi ha cambiato la vita. Non potrei essere più contento della scelta che ho fatto e se posso dire ciò è anche grazie alle persone che ho conosciuto in questi fantastici cinque anni.

Non posso che ringraziare prima di tutto la mia famiglia, con mio padre e mia madre che non mi hanno mai fatto mancare nulla, hanno festeggiato con me i bei momenti e mi sono tati vicino in quelli più difficili. Spero anche io un giorno di essere un fantastico genitore come lo sono loro per me.

Poi vorrei ringraziare i 6 coinquilini che si sono alternati in questi anni, con una menzione particolare per Falco. Tutti hanno vissuto insieme a me parte della loro vita condividendo mille aneddoti ed a tutti sono molto legato, ma lui è riuscito a sopportarmi per 4 anni di fila. Probabilmente sarà la prima persona che mi verrà in mente quando un giorno ripenserò all'università.

Vorrei ringraziare anche tutti gli amici ed i colleghi che ho avuto la fortuna di incontrare in questi anni, con cui ho condiviso il tempo dentro e fuori dal poli e che mi rimarranno nel cuore.

Infine, quando tutto sembrava perduto e nel bel mezzo della pandemia da Covid-19, l'università mi ha fatto il regalo più grande: una persona con cui condividere la vita anche dopo questi 5 anni e spero il più a lungo possibile. Anna è stata presente durante tutto il percorso per scrivere questa tesi, sin dal principio. Mi è stata vicino durante tutti i problemi che si sono verificati ed ha ascoltato tutti i miei dubbi. Anche in fase di stesura, assieme a mia madre, ha voluto aiutarmi rileggendo capitolo dopo capitolo tutta la tesi. Per questo motivo voglio dedicare questa tesi a lei, tutto questo è anche opera sua.