



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di laurea magistrale in Economia e Management
Curriculum Amministrazione, Finanza e Controllo

**COLLABORAZIONE IN RETE PER LA RIVALUTAZIONE
DELL'ENTROTERRA MARCHIGIANO.
Progetto aziendale LARI close to you**

**NETWORK COLLABORATION TO REVALUE LE MARCHE
HINTERLAND.
LARI close to you BUSINESS PROJECT**

Relatore:
chiar.mo prof. Temperini Valerio

Tesi di laurea di:
Matteo Ilari

Anno accademico 2019/2020

*Dedico questo elaborato alla mia terra, Le Marche,
dove sono nato e cresciuto.*

*Confidando che rimanga per noi giovani la base
dove costruire i nostri sogni e le nostre future vite.*

*Ringrazio tutti coloro che mi hanno supportato
in questi lunghi anni, in particolare una persona a me
speciale che mi ha sostenuto in ogni mia scelta.*

INDICE

| | |
|---|-----|
| <i>INTRODUZIONE</i> | 1 |
| <i>1. QUADRO TEORICO</i> | 5 |
| 1.1 Turismo sostenibile e modelli di governance..... | 5 |
| 1.2 Marketing territoriale | 15 |
| 1.3 Strumenti smart: web 2.0 e Turismo 4.0 | 24 |
| 1.4 Forme di Aggregazioni aziendale: dibattito sulle regolamentazioni delle reti di imprese. | 27 |
| <i>2. I BORGHI DELLE MARCHE</i> | 36 |
| 2.1 Our Land: people, palce & culture | 36 |
| 2.1.1 Excursus Storico | 40 |
| 2.1.2 Place..... | 52 |
| 2.1.3 Culture | 58 |
| 2.2 I Borghi | 65 |
| 2.2.1 Il borgo italiano | 65 |
| 2.2.2 Capacità e densità turistica dei Borghi: Osservazione modello classificazione Istat. | 67 |
| 2.3 Analisi del mercato turistico nell'entroterra marchigiano..... | 75 |
| Metodologia | 75 |
| 2.3.1 Scenario delle Marche | 76 |
| 2.3.2 Scenario di paragone | 83 |
| 2.3.3 Scenario da Covid 19..... | 88 |
| 2.4. Analisi SWOT | 89 |
| <i>3. PIANO DI SVILUPPO TERRITORIALE</i> | 100 |
| 3.1 Premessa..... | 100 |
| 3.2 Attori e governance allargata | 102 |
| 3.3. Piano Marketing e individuazione di driver strategici | 106 |
| 3.4 Destination Management..... | 114 |
| <i>4. CASE STUDY: Progetto aziendale LARI close to you</i> | 117 |
| 4.1 L'idea | 117 |
| 4.1.1 Mission | 118 |
| 4.1.2 I valori..... | 118 |
| 4.1.3 Il nome..... | 119 |
| 4.2 Il cliente e mercato | 119 |
| 4.2.1 Test | 121 |
| 4.2.2 Categorie di servizi..... | 122 |
| 4.3 La struttura societaria | 125 |
| 4.4 Comunicazione e Marketing: un'integrazione di strumenti online con esperienze offline..... | 128 |
| 4.5 Piano di investimento | 131 |

| | |
|---------------------------|------------|
| 4.6 Obiettivi..... | 134 |
| <i>CONCLUSIONI</i> | <i>135</i> |
| <i>BIBLIOGRAFIA</i> | <i>139</i> |

INTRODUZIONE

La rivoluzione industriale del secondo dopo guerra ha investito l'Italia di un glorioso periodo di rinascita, abbandonando la faticosa vita rurale, regolata dall'alternanza delle stagioni, del sole e della pioggia, per prediligere una nuova vita, più regolare, scandita da orari di lavoro standard, lasciando di conseguenza ampio spazio all'aggregazione sociale in centri urbani in via di espansione. Questo fenomeno che ha senz'altro caratterizzato anche la regione Marche, che si è vista proliferare di poli industriali lungo la costa e portando di conseguenza allo sviluppo dei vicini centri urbani. La sostituzione della piccola media impresa alla attività agricola e l'aumento delle esportazioni e dei tassi di occupazione hanno generato una inclinazione positiva all'investimento privato. Ciò ha comportato una redistribuzione del reddito familiare, a favore di uno stile di vita agiato. La radicata attitudine mezzadrile marchigiana, volta a conservare le scorte, ha comportato, anche durante i gloriosi anni del "miracolo italiano", una diffusa propensione al risparmio. Risparmio che ha permesso alle generazioni successive di godere di vantaggi e comodità in formazione, come la possibilità di seguire validi percorsi di istruzione, generando così un'apertura mentale incline a stili di vita cosmopoliti da realizzare all'interno di contesti metropolitani e lavorando in grandi multinazionali. Pertanto, lo sviluppo economico e quindi sociale, ha migliorato la condizione di vita a livello individuale, ma se si analizzano con attenzione il territorio e la sua configurazione, si osserva uno spopolamento delle risorse umane nelle zone interne a vantaggio delle zone costiere e di centri urbani più sviluppati, che oggi si riflette in una densità di popolazione maggiore sulla costa e negli assi produttivi che si trovano lungo le valli interne. Successivamente, la fuga di giovani menti verso altre realtà, fuori regione o addirittura fuori dai confini nazionali, svela nelle Marche una maggiore presenza oggi giorno di popolazione over 70, valore al di sopra della media nazionale.

Tali scenari hanno enfatizzato disinteresse verso le aree più interne della regione, lasciando che il patrimonio storico artistico contenuto nei borghi e piccoli centri storici perda il suo valore e l'interesse che dovrebbe essergli riconosciuto. Infrastrutture e sistemi di viabilità, diffuse efficientemente solo lungo la dorsale adriatica, hanno prodotto nello scorso decennio uno sviluppo del comparto turistico prevalentemente costiero, grazie anche all'effetto coda dell'esplosione turistica che ha vissuto la riviera romagnola negli anni Settanta e Ottanta del Novecento. Una debolezza, quindi, per la regione Marche non poter sfruttare adeguatamente un'eredità culturale e storica come quella dei borghi, contemplata tra l'altro anche da importanti associazioni di categoria come Borghi più belli d'Italia o Bandiera Arancione del Touring Club. Inoltre, si nota un posizionamento poco competitivo dell'offerta turistica regionale, soprattutto rispetto ad altre regioni con caratteristiche simili, che viceversa hanno saputo preservare nel tempo le ricchezze del loro territorio e mantenere una solidità economica del settore turistico, rappresentando una garanzia per il prodotto interno lordo regionale.

Forme di promozione e comunicazione indiretta hanno sottolineato la ricchezza dei paesaggi interni delle Marche, approcciandosi allo sviluppo di determinati target e segmenti di mercati turistico, prevalentemente estero. Fenomeni isolati, che però puntano l'attenzione sulle peculiarità e le caratteristiche che da qualche anno rendono sempre più attrattive le aree dell'entroterra marchigiano, generando opportunità di sviluppo e investimento nel settore turistico. Al contempo, lo spopolamento ha infatti contribuito a creare un'atmosfera limpida, pura e sana in grado di attrarre un pubblico che sfugge del caos frenetico delle città, verso la ricerca di paesaggi incontaminati. Inoltre, gli effetti dovuti alla recente pandemia da Covid 19 rafforzano ulteriormente l'atteggiamento di molti a fuggire dalle città, tornare alle origini e ad una vita fatta di qualità più che di quantità. Spesso questo

atteggiamento si accosta alla volontà di riqualificare un casolare di campagna per godere della qualità della vita lontana da aggregazioni sociali di massa.

Un'opportunità che deve sempre più spingere la regione Marche e in particolar modo le pubbliche amministrazioni locali a riflettere sulla possibilità di sviluppare un piano turistico sostenibile, differenziato per mercati e target, al fine di elevare la qualità della destinazione turistica, richiedendo e incentivando l'interesse delle comunità locali e di investitori esterni. A tal proposito, l'elaborato pone l'attenzione, attraverso interpretazioni letterarie, verso una presa di posizione e motiva un bisogno di cambiamento nelle politiche e culture locali che permetta di rivalutare un territorio. La sensibilità verso temi ambientali necessita la revisione del concetto di turismo e delle modalità di comunicazione e promozione riponendo sempre più attenzione al turista e alla sua totale inclusione con la destinazione, come attraverso una serie di esperienze sensoriali da vivere, al fine di rendere unico il suo viaggio e influenzarlo a ritornare. L'integrazione digitale, a tale proposito, ricopre un ruolo fondamentale, in quanto strumenti del Web 2.0 e del c.d. "Turismo 4.0" aumentano l'esperienza dell'interlocutore anche da remoto, oltre a permettere di facilitare i sistemi di organizzazione e gestione. Una *governance* allargata e operante su multilivello attraverso la cooperazione e collaborazione di più attori impegnati alla progettazione di un unico obiettivo rappresenta una soluzione perseguibile nella definizione dei nuovi modelli di turismo. La seconda parte dell'elaborato, analizza lo scenario marchigiano sia dal punto di vista culturale che da quello turistico, soffermando l'attenzione sulla definizione di "borgo" e sulle sue peculiarità storico artistiche, le quali caratterizzano l'entroterra della regione. Segue poi una valutazione a livello macro e micro-fattoriale, anche rispetto a regioni competitors, evidenziando punti di forza e di debolezza del comparto dell'entroterra, così come le opportunità e minacce. Informazioni e considerazioni che fungono da catalizzatori per predisporre un piano di sviluppo territoriale

adeguato. La definizione di *driver* che guidano le strategie di sviluppo sostenibile e differenziate allo scopo di migliorare l'attrazione delle destinazioni interne e aumentare il valore del settore turistico in generale. Infine, in risposta al piano di sviluppo, viene presentato un progetto aziendale locale impegnato nella gestione e organizzazione di servizi ed esperienza, mediante l'ottimizzazione di una rete di imprese. Una sfida destinata a stimolare gli attori dell'entroterra marchigiano nella cooperazione e ad unire le forze per sostenere una realizzabile valutazione dei territori interni alla regione Marche

1. QUADRO TEORICO

1.1 Turismo sostenibile e modelli di governance

Travel & Tourism è stato sempre un settore di persone per le persone, afferma l'organizzazione WTTC (World Travel & Tourism Council); affidandosi alle meraviglie di questo mondo per prosperare. È un settore che cambia in modo significativo la vita delle persone e delle comunità che tocca. Non solo crea posti di lavoro, ma riduce la povertà e la disuguaglianza e arricchisce le comunità sia economicamente che socialmente.¹ A differenza di molti altri settori, viaggi e turismo è altamente inclusivo, dà lavoro e offre opportunità a persone di tutti i ceti sociali, comprese le minoranze, i giovani e le donne, che rappresentano il 54% dell'occupazione del settore. Il settore alimenta anche l'imprenditorialità, con l'80% del nostro settore costituito da PMI. Il settore dei viaggi e del turismo ha una capacità unica di proteggere e coinvolgere ulteriormente i gruppi e le comunità vulnerabili, promuovendo l'innovazione e preservando gli ecosistemi; in ultima analisi, con un enorme impatto sociale.

Definito dall'Organizzazione mondiale del turismo (UNWTO) come un fenomeno sociale, culturale ed economico che comporta il trasferimento di persone verso paesi o luoghi al di fuori del loro normale ambiente per scopi personali, aziendali e professionali, il turismo oggi è riconosciuto come uno dei più grandi settori economici del mondo, generando oltre 300 milioni di posti di lavoro e generando circa il 10,3% del PIL globale.² Nel corso del tempo, tuttavia, ha visto profondi cambiamenti sia dal lato dell'offerta che della domanda, seguendo l'evoluzione della società post-industriale, globalizzata e legata alle tecnologie per l'informazione e la comunicazione. Allo stesso tempo, convergere verso una

¹ Inclusion, Diversity & Social Impact, Sustainable growth; World Travel & Tourism Council; <https://wttc.org/Initiatives/Sustainable-Growth>

² World Travel and Tourism Council (2019). Economic Impact Research, <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>

necessità di ripensare i modelli di crescita del turismo nel rispetto del paradigma della *sostenibilità*; tale paradigma legato dal concetto di limite, introdotto nel dibattito sullo sviluppo economico negli anni '70, ripreso poi a partire dagli anni '80 dall'approccio eco-sistemico.³ La stessa UNWTO, studia la crescita del turismo appellando la necessità ad una crescita sostenibile e inclusiva, in grado di contribuire positivamente alla comunità, agli ecosistemi naturali e del patrimonio culturale da cui dipende il settore turistico. Si mette in discussione, quindi, la relazione tra turismo, benessere e sviluppo economico, avviando un confronto tra il "turismo di massa" con i principi della sostenibilità. Si preme sulla necessità di coinvolgere gli stakeholder e la comunità civile all'interno dei territori interessati con lo scopo di sensibilizzare la consapevolezza del cambiamento indotto dai fenomeni meteorologici e dalle modifiche dell'eco-sistema.⁴

L'applicazione dei concetti limite verso uno schema sostenibile ha aperto la strada alla nuova nozione di *turismo sostenibile*, attento a bilanciare le ricadute economiche del turismo con la conservazione delle risorse irriproducibili coinvolte nell'industria turistica.⁵ È chiaro che come per tutti gli altri settori che regolano l'attività economica di un paese, nel lungo termine produce delle pressioni nelle risorse quando aumentano i consumi, soprattutto nelle aree dove le risorse sono già scarse. Pressioni che riguardano l'elevato consumo di acqua potabile, di energia, di cibo, produzione massiccia di rifiuti, inquinamento dell'aria e rumori. Importanti risorse di terra includono minerali, combustibili fossili, suolo fertile, foreste, zone umide e fauna selvatica e la maggiore costruzione di strutture turistiche e ricreative aumentato la pressione su queste risorse. Così nei siti paesaggistici con ecosistemi ricchi di specie, dove gli impatti fisici tipici dell'attività turistica generano il

³ M.Franchi, U. Martini (2013). Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni. Il Mulino; pp: 17- 46

⁴ Ibem.

⁵ J.Swarbrooke (1999). Sustainable tourism management; Wallingford, Cabi.

degrado di tali ecosistemi.⁶ Per questo motivo, è fondamentale per il futuro dello sviluppo del turismo adattare strategie di marketing e pianificazione dell'offerta turistica al fine di preservare il patrimonio naturale e culturale al fine di evitare effetti degradanti sull'habitat sia sociale che culturale; a tale scopo l'uso delle tecnologie può svolgere un ruolo cruciale. In sostanza, il turismo deve essere un'esperienza piacevole per i visitatori, fornendo allo stesso tempo una fonte di reddito per molte destinazioni, regioni e città, soprattutto di piccole identità. Inoltre, lo schema sostenibile non si concentra all'attenzione e conservazione degli eco-sistemi e delle sue risorse, ma si estende verso un bilanciamento fra le esigenze delle diverse categorie: turisti, al fine di garantire loro esperienze e soggiorni adeguati e competitivi; aspettative economiche degli operatori privati; obiettivi di sviluppo delle istituzioni e delle organizzazioni pubbliche locali coinvolte nel turismo; bisogni sociale e di qualità della vita delle popolazioni residenti; proteggere il capitale naturale, sociale e culturale presente nel territorio. Si delineano dei trade-off tra gli aspetti economici, gli aspetti ecologico/ambientali e gli aspetti connessi allo sviluppo economico/ sociale della comunità residente che sono alla base della nozione di turismo sostenibile.⁷

Dal punto di vista della dottrina aziendale è interessante verificare se il paradigma di sostenibilità, applicato al turismo, possa essere resa operativa, traducendola in principi di governance e management delle organizzazioni private, pubbliche e miste operanti all'interno del settore. L'azione di management turistico deve essere capace di coniugare le esigenze di sviluppo dell'offerta e dei servizi nel territorio con la conservazione del valore di paesaggio e con il mantenimento dell'equilibrio sociale. Questo è alla base della competitività di una destinazione, rielaborando gli

⁶ Sunlu, U. (2003). Environmental impacts of tourism. In: Conference on the Relationships between Global Trades and Local Resources in the Mediterranean Region.

⁷ M.Franchi, U. Martini (2013). Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni. Il Mulino; pp: 17- 46

schemi tradizionali di sviluppo e di mercato. Una gestione strategica della destinazione, attraverso un approccio manageriale, consentirebbe di prevenire i tipici problemi di accesso di carico della destinazione, mantenendo un equilibrio dei flussi, nel rispetto del capitale naturale e socioculturale. Una politica turistica che si basi sulla considerazione del rapporto con le comunità locali permettono la creazione di un network di collaborazioni tra i diversi attori che ruotano attorno al settore turistico.

Tuttavia, una governance finalizzata a promuovere uno sviluppo turistico sostenibile potrebbe incontrare difficoltà significative, poiché le decisioni riguardano aspetti non di natura prettamente tecnico-economica, ma la trasformazione degli asset di capitale naturale o socioculturale in capitale economico. I diversi attori presenti nel territorio possono perciò mostrare differenti interessi e priorità, che disegnano traiettorie alternative nello sviluppo dell'offerta turistica, talvolta fra loro conflittuali.⁸ Diversi scopi, interessi, ruoli, poteri, uniti alla mancanza di competenze di determinati attori coinvolti, come spesso accade con la popolazione residente, possono convergere in barriere per la gestione dell'organizzazione e della pianificazione dell'offerta turistica. Per questo diventa fondamentale, in modo da raggiungere e consolidare un vantaggio competitivo, una chiara comprensione delle nuove tendenze del cambiamento e al contempo essere in grado di gestire in maniera efficace ed efficiente le implicazioni derivanti da azioni di governance turistica basate dal coinvolgimento di più attori. Infatti, si nota un cambiamento della domanda turistica, maggiormente consapevole dell'impatto ambientale e sociale del turismo e della ricerca di esperienze di viaggio uniche, a contatto con l'ambiente, la cultura e la vita quotidiana dei luoghi. Questa tendenza si contrappone alle tradizionali forme del turismo di massa standardizzato, spesso

⁸ Bramweel (2011) Governance, the State and sustainable tourism: A political economy approach, in "Journal of Sustainable Tourism", vol. 19 n.4-5 pp.461

superficiale e poco attento all'impatto sul territorio. Franch⁹ sintetizza questa nuova forma di domanda turistica in 4 principali dimensioni, che chiama Turismo delle 4L:

1. Leisure che identifica il turismo del tempo libero dove divertimento e conoscenza si uniscono.
2. Landscape che identifica il turismo rispettoso della natura e del paesaggio.
3. Learning che identifica il turismo della scoperta delle tradizioni, della storia e della cultura del luogo in ogni sua espressione.
4. Limit che identifica una domanda limitante il flusso turistico nei luoghi al fine di preservarne le risorse nel medio lungo periodo e al contempo permette esperienze di vacanza autentiche.

L'ottica delle 4 L sintetizza e specifica le tipologie di domanda turistica in base ad elementi distintivi del territorio: risorse naturali, patrimonio artistico, storico e culturale. Ciò spinge a innovare l'offerta turistica in relazione alla tipologia di domanda, a revisionare prodotti e strategie di marketing meno standardizzate e sempre più targettizzate e tematizzate e a includere la dimensione emozionale nell'esperienza turistica. I Big Data e l'integrazione digitale assumeranno sempre più un ruolo fondamentale nel capire, comunicare e costruire relazioni con gli utenti, andando oltre la sola commercializzazione del prodotto turistico. Pertanto, il vantaggio competitivo e l'aspetto di differenziazione farà leva su fattori unici e distintivi, difficilmente replicabili e riproducibili altrove. Un punto di riferimento della metodologia applicata all'approccio manageriale del turismo sostenibile è rappresentabile dal modello di Weaver¹⁰, basato sul rapporto tra l'intensità dello

⁹ M. Franch U. Martini, F. Buffa, G. Parisi (2008) 4 L Tourism (landscape, leisure, learning and limit): responding to new motivations and expectations of tourists to improve the competitiveness of Alpine destinations in a sustainable way, in "Tourism Review", vol. 63, n. 1, pp. 4-14

¹⁰ D.B Weaver (2000); A broad context model of destination development scenarios, in "Tourism Management"; vol. 21, n. 3, pp: 217-224.

sviluppo turistico e il grado di regolamentazione del settore, che identifica 4 forme di sviluppo ideali di una destinazione:

1. Modello di massa di turismo insostenibile (Unsustainable Mass Tourism) – alta intensità turistica e bassa regolamentazione. Rappresenta un turismo caratterizzato prevalentemente da interessi economiche che da tutele ambientali e/o sociali.
2. Modello del turismo di massa sostenibile (Sustainable Mass Tourism) - alta intensità turistica e alta regolamentazione. Rappresenta la combinazione perfetta tra un turismo caratterizzato dallo sviluppo economico del territorio e il limite allo sfruttamento dell'ambiente e all'impatto sociale.
3. Modello del turismo alternativo (Deliberate Alternative Tourism) – bassa intensità turistica e alta regolamentazione. Rappresenta un turismo volontariamente frenato al fine di preservare le risorse ambientali e gli equilibri socio-ambientali del territorio, mantenendo la sua forma tradizionale.
4. Modello del turismo circostanziale (Circumstantial Alternative Tourism) - alta intensità turistica e bassa regolamentazione. Rappresenta una fase iniziale dello sviluppo turistico di un territorio, privo di qualsiasi forma di regolamentazione che ponga le basi per incentivare e supportare l'attrattività del territorio e di servizi di supporto.

La matrice, pertanto, per la variabile dell'intensità dello sviluppo turistico permette di separare modelli di turismo di nicchia da modelli di turismo di massa, mentre per la variabile della regolazione di sviluppo misura livelli di sostenibilità dei modelli precedentemente illustrati.

Fig 1: Forma di sviluppo turistico di una destinazione

[Fonte: Weaver 2000]

| | | | |
|--------------------|-------|--|----------------------------------|
| Regolazione | Alta | Deliberate Alternative Tourism (DAT) | Sustainable Mass Tourism (SMT) |
| | Bassa | Circumstantial Alternative Tourism (CAT) | Unsustainable Mass Tourism (UMT) |
| | | Bassa | Alta |

Intensità

In funzione degli approcci sostenibili di sviluppo turistico, si delineano teorie e stili di *leadership* appropriate per interpretare gli approcci nei piani territoriali e di valorizzazione. Conger e Kamungo¹¹ propongono un modello di *leadership carismatico*, focalizzato su determinati fattori che riguardano l'orientamento e comportamento del leader: una visione strategica e di comunicazione; sensibilità ai bisogni dei membri di un'organizzazione; comportamento non convenzionale; sensibilità ai trend ambientali; assunzione di rischi personali al cambiamento. Un leader carismatico, dopo aver analizzato le opportunità e le minacce del comparto organizzativo, tende a sviluppare una nuova visione organizzativa, ponendo particolare attenzione ai bisogni dei "followers". Bryman,¹² invece, impiega il concetto di carisma per spiegare l'abilità del leader nel generare fiducia nei rispettivi followers: teoria della *leadership trasformativa*. I leader trasformativi motivano i rispettivi followers a impegnarsi a conseguire risultati

¹¹ J.A. Conger R. Kanungo (1994), Charismatic leadership in organization perceived behavioral attributes and their measurement, in "Journal of Organizational Behavior", vol. 15, pp: 439 – 452.

¹² A. Bryman (1992), Charisma and leadership in organizations, London, Sage Conger, J.A.

superiori alle aspettative. Le precedenti teorie non tengono conto dell'iterazione tra gli individui di una organizzazione, concetto alla base, invece, della teoria distributiva. Il modello si caratterizza per la ripartizione del ruolo di leader in un sistema di iterazione e reti tra individui. Grint¹³ elenca due elementi alla base del modello: responsabilità collettiva e flessibilità collettiva proponendo una revisione dei modelli tradizionali e gerarchici. L'interazione tra individui diventa più intensa qualora si incorra a processi di rigenerazione territoriale, dove la presenza di attori locali è fondamentale per intraprendere soluzioni innovative in soluzione alle problematiche persistenti nella comunità. In questo caso si parla di approccio di leadership di community, basato su una intensa interazione e rapporti di fiducia reciproca tra gli stakeholder. Studiosi vedono nel community leader la capacità di accrescere le connessioni e capitale sociale, attraverso meccanismi di partnership. Il modello enfatizza la creazione di un network che abbia una visione comune, alla risoluzione di problemi e al coinvolgimento degli attori territoriali nei processi di cambiamento e innovazione. Nell'approccio di community leadership, vanno considerate determinate dinamiche territoriali che possono ostacolare la creazione di un valido tessuto di connessioni; Hernandez e Sullivan¹⁴ osservano che in un territorio sussistono diverse realtà socioeconomiche, dove alcune aree sono più vocate al turismo con un'economia stagionale, mentre altre aree si caratterizzano più per una economia industriale disinteressandosi delle potenzialità turistiche del territorio. Inoltre, si aggiungono le difficoltà di operare in maniera condivisa e collaborativa tra le varie realtà comunali, scavalcando la classica concentrazione di azioni su singoli eventi chiusi ad ogni realtà comunale in competizione con le altre. La mancanza di una cultura fondata su attività di lavoro congiunto non garantisce

¹³ K. Grint (2005), *Leadership: limits and possibilities*, Hampshire, UK, Palgrave, Macmillan.

¹⁴ E. Hernandez, *Assets and obstacles in community leadership*, in "Journal of Community Psychology", vol. 26, n. 3, pp. 269-280.

¹⁵ H. Sullivan, J. Downe, T. Entwistle e D. Sweeting (2006); *The three challenges of community leadership*; in "Local Government Studies", vol. 32, n.4, pp. 489-509.

una solidità alla rete, presentando rallentamenti e blocchi allo sviluppo di iniziative. Questo perché attori e stakeholder locali sono più proiettati a valutare i vantaggi tangibili e immediati piuttosto di contribuire in una visione a lungo termine. Ne consegue l'assenza di una visione integrata per la crescita del territorio con un sistema di alleanze variabili, con attori in gradi di aderire ad altre iniziative andando in sovrapposizione con i piani di valorizzazione.

Nell'ideologia di predisporre strategie di governance sostenibili, il rapporto tra il management e la figura del *tour operator* assume un valore strategico. Il tour operator (TO) rappresenta, oggi, il principale attore dell'industria turistica, cui dipende l'intera gestione dei flussi turistici, in grado di spostare nel breve periodo la domanda da una destinazione all'altra. La diffusione di strumenti Web 2.0 ha condotto anche i tour operator a modificare i loro modelli di business, favorendo processi di integrazione virtuale destrutturando il pacchetto turistico tradizionale a favore di modelli evoluti che combinano azioni e strumenti sia online che offline. Il modello evoluto vede diverse interfacce di tour operator da prendere in riferimento nell'offerta turistica: To mass market; TO online pure players; TO di nicchia. Tuttavia, l'apertura digitale ha sensibilmente aumentato l'intensità delle destinazioni turistiche richieste dai tour operator per rinnovare la domanda, generando uno stato di dipendenza delle destinazioni dagli operatori che aggregano la domanda. Perfino destinazioni universalmente note come le città d'arte e le capitali europee non possono prescindere dalle relazioni con i grandi TO, se vogliono mantenere i flussi turistici conseguiti.¹⁶ Ciò comporta una indiretta omologazione delle destinazioni, incapaci di differenziarsi e di affermare una propria identità diversa dalle concorrenti. Pertanto, il rapporto tra il management, o

¹⁶ M.Franchi, U. Martini (2013). Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni. Il Mulino; pp: 91

meglio detto Destination Management Organization (DMO), e il tour operator deve essere simbiotico, gli operatori alimentando la domanda turistica in connessione con DMO, convergendo verso una differenziazione della destinazione rispetto alla concorrenza. Un obiettivo condiviso che può essere intrapreso mediante lo studio di pacchetti tematici che coinvolgono luoghi meno noti, la creazione di installazioni artistiche o eventi da visitare che possono diventare un punto di riferimento, la connessione con attività sensoriali in prima persona. Il denominatore comune è, ad ogni modo, la progettazione di un'esperienza speciale, differente da quelle sperimentabili in altri luoghi, coinvolgente perché in grado di creare valore da parte del singolo individuo, memorabile nel senso che può essere ricordata nel lungo termine. Tale approccio di simbiosi operativa va esteso anche ad altre categorie di operatori coinvolti, esempi possono essere guide eno-gastronomiche o guide culturali dei centri storici e d'arte. Il rapporto collaborativo tra DMO e tour operator si basa, inoltre, su un sistematico scambio di informazioni e dati; i To non si limitano ad implementare la vendita ma si impegnano a fornire informazioni sulle tendenze e sui bisogni della domanda, altrettanto il management deve essere in grado di coordinare tutti gli operatori nel rispetto delle direttive. Tre driver, pertanto, sintetizzano l'incontro tra domanda ed esperienza unica, che i tour operator possono influenzare:

- a) *Gestione sistematica* dell'offerta turistica, capace di coordinare gli obiettivi e le strategie delle categorie di stakeholder operanti nel settore sia privato che pubblico;
- b) Creazione di un'etichetta o slogan (*destination brand*) capace di veicolare l'immagine della destinazione e la trasmissione dell'esperienza ai target turistici. Ciò significa affiancare ai tradizionali strumenti di comunicazione (pubblicità, pubbliche relazioni, fiere, eventi) nuove varianti che seguono le tendenze cinematografiche e televisive, l'ingresso ad associazioni di

rappresentanza (Borghi più belli d'Italia, Bandiera arancione) così da acquisire maggiore credibilità e visibilità nel breve tempo.

- c) Valutazione dell'impatto ambientale, economico e sociale della crescita turistica sulla destinazione, attraverso strategie turistiche sostenibili, coinvolgendo comunità locali.

I tour operator sono in grado di influenzare positivamente e/o negativamente i tre driver elencanti, rappresentando in definitiva un partner fondamentale per lo sviluppo dei territori, ma che, se non controllati, allo stesso tempo possono agire per raggiungere solo i propri obiettivi che possono non coincidere con quelli della destinazione. TO di tipo outgoing, per esempio, pur conoscendo approfonditamente i mercati di origine, non hanno una conoscenza ampia dei mercati di destinazione turistica. Pertanto, per il Destination Management Organization un'attenta selezione di tour operator e conseguente controllo degli effetti sulla performance della destinazione garantirebbe un mero sviluppo turistico sostenibile, avvalendosi anche da soggetto pivot locale in grado di massimizzare le opportunità.

1.2 Marketing territoriale

Si notano spesso territori che cercano di evidenziare le differenze esistenti tra loro per alimentare e migliorare le campagne di comunicazione e promozionali. Ma queste campagne promozionali mancano per conoscenza e analisi di identità locale, di una logica di differenziazione e di targetizzazione, spesso non riflettendo una reale ed efficiente organizzazione verso l'offerta sponsorizzata.

La pianificazione e l'adozione di strategie elaborate dall'osservazione di dati e comportamenti, connessi all'implementazione di una cultura sociale volta alla collaborazione, rappresentano il miglior piano d'azione per aumentare l'attrattività della regione, migliorando le quote del mercato nel territorio nel quadro dei flussi commerciali internazionali, degli investimenti e delle competenze.

Nel campo del marketing, quello territoriale si arricchisce di legami tra economia regionale e urbana, economia industriale, turismo e competitività delle imprese; esso rappresenta uno strumento di comunicazione tra i più efficaci tra tutti quelli da utilizzare per promuovere l'immagine di un territorio. D'altronde non si intende tanto come organizzazione di attività spot di promozione locale, quanto come un vero e proprio piano di sviluppo e di rilancio economico, sociale e di valorizzazione di un ambito territoriale a lungo termine. Concetti di marketing turistico diventano popolari nella letteratura europea solo a partire dagli anni Ottanta del Novecento e leggermente prima negli Stati Uniti¹⁷ anche se comportamenti riconducibili appaiono alla fine del XIX con la nascita delle stazioni dal lato mare dove sono state promosse da vari attori economici: società di trasporto ferroviario, promotori immobiliari, hotel e comuni.¹⁸

Si hanno molte definizioni di marketing territoriale, tra le più popolari, pertanto, si può trovare in Short et al (2000): "La promozione del luogo implica la rivalutazione e la ri-presentazione di luoghi per creare e commercializzare una nuova immagine delle località per migliorare la loro posizione competitiva nell'attrarre e trattenere risorse"; definizione che descrive il processo di commercializzazione di una nuova immagine del luogo come mezzo per preservare e attingere a varie risorse.¹⁹ L'applicazione del marketing territoriale, come risultato di un piano strategico, può assomigliare in un certo senso al classico marketing dei prodotti nell'immagine pubblicitaria, nella promozione e negli eventi mediatici, con la differenza di estenderlo a un territorio mediante: raccolta di strumenti e metodi; organizzazione territoriale; studi e potenziamento delle capacità; ascoltatori e rappresentanti;

¹⁷ Avaraham, E. and Ketter, E. (2008). *Media strategies for marketing places in crisis*. London, Butterworth-Heinemann.

¹⁸ Simeon, M.I. e Buonincontri, P. (2011). Cultural Event as a Territorial Marketing Tool: The Case of the Ravello Festival on the Italian Amalfi Coast, *Journal of Hospitality Marketing and Management*, vol. 20, n. 3, pp. 385-406.

¹⁹ Avaraham, E. and Ketter, E. (2008). *Media strategies for marketing places in crisis*. London, Butterworth-Heinemann. Pag. 5.

luoghi di interesse; comportamento; obiettivi. Pertanto, il vantaggio risiede proprio nel mettere in contatto persone, residenti e turisti all'interno di un sistema circolare e sostenibile; quindi, l'obiettivo del marketing territoriale non è solo comunicazione ma anche ricerca strategica e sviluppo del territorio, dove la strategia rappresenta una visione globale unidirezionale diretta all'organizzazione di attività a lungo termine con il fine ultimo di ottenere un vantaggio competitivo. Ciò significa che lo sforzo strategico è legato a ciò che può essere offerto dal territorio e si basa principalmente sulla conoscenza dell'identità locale e della comunità territoriale.²⁰ Allo stesso tempo è impossibile determinare gli obiettivi del territorio senza tener conto dei visitatori che vogliono essere ospitati, pertanto ai fini della programmazione strategica è importante disegnare i mercati target che possono essere organizzati in linea con gli obiettivi. Nel marketing territoriale, si possono delineare due categorie di target: il targeting interno che comprende tutta la popolazione, istituzioni, servizi, commercianti associazioni e università; targeting esterno che comprende nuovi residenti, turisti, partecipanti a conferenze e manifestazioni, imprenditori, studenti, influencer e blogger.²¹ Queste due categorie di target aprono l'approccio a due differenti tipologie di marketing, uno interno e uno esterno.

L'approccio esterno del marketing territoriale si concentra nel creare un'offerta territoriale idonea a rilanciare e/o aumentare l'attrazione di un determinato territorio, città o regione. Viene, inoltre, definita come un insieme di attributi del territorio suscettibili a influenzare la società nella scelta o nella conservazione di un luogo per uno o più dei suoi stabilimenti.²² A tal proposito si richiama la

²⁰ S.Zucchetti. (2008). Il Marketing territoriale: una leva per lo sviluppo? , *Luic papers n.214, serie economica e istituzioni, pp. 8-12*

²¹ Cercola, R. (1999). Economia neoindustriale e marketing territoriale, Sviluppo e Organizzazione, n. 172.

²² Porter, M.E. (1995). The competitive advantage of the inner city, *Harvard Business Review*, vol. 73, n. 3, pp 1-12.

definizione di branding urbano (*place branding*) inteso come quel processo che consiste nel promuovere l'immagine di un territorio, di una regione o di una città attraverso la creazione di un marchio o mediante l'interpretazione di un'etichetta in grado di rappresentare valori e qualità di un determinato territorio. Ad esempio, il “*Made in Italy*” rappresenta un marchio testimone dell'eccellenza manifatturiera ed eno-gastronomici dei prodotti italiani; “*I love NY*” o “*Amsterdam*” possono essere considerati slogan pubblicitari, ma allo stesso tempo accompagnano la creazione di marchi di città a cui corrispondono identità visive. Il marchio deve, quindi, trasmettere un'immagine realistica del territorio e dovrebbe basarsi su una rappresentazione e una strategia condivisa dagli attori locali; in tal senso deve apparire credibile tanto per i suoi abitanti quanto per i suoi visitatori. Tuttavia, a differenza del branding generale, cui le entità rappresentate riguardano un prodotto, servizio, azienda o persona, il branding urbano è un processo più complesso per via della grande diversità delle parti interessate.

La promozione del territorio si deve avvalere di canali di comunicazione in grado di trasmettere l'immagine e l'offerta territoriale verso determinati mercati obiettivi. Canali di comunicazione che interessano prevalentemente strumenti digitali, capaci oggi di arrivare in maniera più diretta e personalizzata all'interesse dell'utente. Strumenti, quest'ultimi che sono parte integrante delle strategie del marketing territoriale, che non rappresentano una semplice pubblicità volte alla sola vendita ma rappresentano azioni fondamentali per conoscere e comprendere il cliente obiettivo. Infine, l'uso di un *place branding*, ambasciatrice di valori di un territorio, insieme ad un'offerta turistica ottimizzata per ogni mercato e cliente obiettivo, permette di aumentare l'attrattività non solo al turismo di aumentare la capacità di attrarre capitale (attività economiche e investitori) e allo stesso tempo di conservare nel lungo periodo risorse e capitale del territorio.

Negli ultimi decenni, il concetto di economia esperienziale è stato definito e utilizzato non solo nell'ambiente dei beni di consumo, ma anche nel turismo, nell'architettura, nella pianificazione urbana e in altre aree. Infatti, l'attuale domanda turistica sta subendo una grande trasformazione, con l'esperienza che diventa una parte essenziale del viaggio e i clienti sentono un bisogno maggiore di sperimentare una destinazione per ottimizzare il loro viaggio. In questo contesto, i mercati vengono promossi come spazi che offrono esperienze di svago, ampliando le loro funzioni tradizionali di distributori di prodotti alimentari. Un turista in cerca di esperienze è una persona che vuole fuggire, scoprire, divertirsi e interagire con la gente del posto e conoscere i propri costumi; pertanto, i mercati possono e devono far parte di quelle esperienze perseguite dai turisti. Il marketing esperienziale consiste in un'immersione dei consumatori direttamente nel prodotto o servizio attraverso i sensi, innescando sentimenti, emozioni e pensieri che generano in essi esperienze positive relative ai prodotti o ai servizi. In altre parole, quando si integrano aspetti come la cultura e le tradizioni locali, i turisti si sentono immersi nello stile di vita locale e ricevono un'immagine positiva della destinazione visitata. L'obiettivo di un marketing basato sull'esperienza, pertanto, è trasformare un cliente in followers o fan; le persone desiderose di conoscere le ultime notizie sul marchio o sul prodotto offerto sono l'obiettivo. È stato osservato che le aziende del settore turistico stanno passando dalla produzione di prodotti per i loro clienti alla partecipazione a un processo di co-creazione tra produttori e turisti. I progressi nelle reti di comunicazione stanno permettendo sia ai turisti che agli abitanti delle città di essere produttori di risorse umane.²³

²³ Richards, G. (2011), "Creativity and tourism: the state of the art", *Annals of Tourism Research*, Vol. 38 No. 4, pp. 1225-1253.

Schmitt ²⁴²⁵, tra i primi ad usare il termine marketing esperienziale, sostiene che ci sono cinque modi per promuovere un'esperienza tra i clienti:

1. Tramite esperienza sensoriale;
2. Tramite esperienza emotiva;
3. Tramite esperienza fisica o stile di vita;
4. Tramite esperienza cognitiva e creativa;
5. Tramite esperienze di identità sociale.

Pertanto, la domanda turistica stessa sta subendo variazione inclini verso destinazioni in grado di offrire esperienze uniche e gratificanti. Questo inevitabilmente trasforma gli spettatori passivi in turisti attivi intersecandosi con la cultura, le tradizioni e le storie del popolo. Oggi, quindi, le persone locali che vivono in luoghi turistici devono essere più consapevoli del valore turistico e del fascino della loro città o territorio e allo stesso tempo devono essere sempre più coinvolte nel processo di marketing e nella creazione di una destinazione.²⁶

Il pioniere del experience design, Nathan Shedroff, ritiene che ci siano turisti che viaggiano per vivere esperienze uniche e secondo lui esiste un segmento di consumatori turistici che definisce esperienziale. Interessante è un articolo del megazine turistico Hosteltur, dove si focalizza l'attenzione sulle principali tendenze turistiche da considerare nel mercato moderno, ovvero: chiedere l'opinione del viaggiatore (per aumentare la fedeltà dei clienti); rivolgersi ai millenials e offrire loro esperienze personalizzate in hotel e pianificazione del viaggio (ai clienti devono essere offerti ingredienti di viaggio che non coinvolgono solo biglietti aerei

²⁴ Schmitt, B.H. (1999), *Experimental Marketing: How to Get Customers to Sense Feel, Think, Act and Relate to Your Company*, Free Press, New York, NY.

²⁵ Schmitt, B.H. (2003), *Consumer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*, Jhon Willey and Sons, New York, NY.

²⁶ Garcia Henche, B. (2018), Urban experiential tourism marketing: Use of social media as communication tools by the food markets of Madrid, *Journal of Tourism Analysis*, 25(1), 2-22

e soggiorni in hotel, ma includono anche l'accesso VIP ai nuovi ristoranti e molte esperienze straordinarie).²⁷ I turisti del ventunesimo secolo sono conosciuti per il loro gusto raffinato e sofisticato, una preferenza per i prodotti turistici meno sfruttati che mettono in risalto esperienze nuove e innovative.²⁸ Un'elevata competitività turistica richiede differenziazione nell'offerta di esperienze uniche, associate a un prodotto, un servizio o un luogo. Per questo motivo, deve essere supportato un turismo interattivo, in cui i viaggiatori hanno una vasta gamma di opzioni in base ai loro gusti, esigenze ed emozioni, amando tutto ciò che vogliono provare e, se possibile, qualcosa che possono condividere nei social media.

Il grande impatto del Web 2.0 e 3.0 sull'attività turistica raggiunge sia fornitori, distributori che consumatori. La comunicazione del "passaparola", che è estremamente importante nell'area del marketing turistico, è ora potenziata dalle migliaia di contatti che un utente attivo può generare su Internet tramite blog, e-mail, Facebook, Twitter o Instagram.²⁹ Oggi Internet consente al viaggiatore di socializzare l'esperienza durante l'intero processo, anche nella fase preparatoria. Questa socializzazione dell'esperienza di viaggio comporta un'opportunità di promuovere l'azienda quando ha soddisfatto o superato le aspettative dei propri clienti, avendo allo stesso tempo un lato negativo, considerato che il processo di condivisione delle esperienze tra gli utenti avviene senza alcuna partecipazione o controllo dalle aziende coinvolte.³⁰

²⁷ Hinojosa, V. (2016), "Cinco tendencias que cambian las reglas del juego del sector hotelero en 2016". Hosteltur. Magazine Specialized in the Tourism Sector, available at: www.hosteltur.com/114851_cinco-tendencias-cambian-reglas-juego-sector-hotelero-2016.html.

²⁸ Castaño, M. (2015), "Destinos inteligentes Para el turista del siglo XXI con big data y 'smart cities'", El Mundo, available at: www.elmundo.es/economia/2015/02/27/54ef738be2704e30568b4572.html

²⁹ García, B. (2016), "Turismo experiencial. Estrategias comerciales de los Mercados de Abastos de Madrid", paper presented in XXX AEDEM Annual Meeting Las Palmas de Gran Canaria.

³⁰ García, B. (2011), Marketing del Turismo Rural, Editorial ESIC-Pirámide, Madrid.

Le nuove tecnologie e l'utilizzo dei social media hanno destrutturato più che mai il settore turistico, dove i canali tradizionali hanno perso efficacia a favore di nuovi strumenti "smart" in grado di personalizzare ogni informazione in base all'azione e alle ricerche effettuate dall'utente; una comunicazione che si esprime in "keywords" e attività SEO, al fine di massimizzare l'indicizzazione e il posizionamento dell'informazione nel web significa reinterpretare il concetto del passaparola, in passaparola virtuale. Nel settore turistico l'uso di strumenti digitali collegati in rete ha ridimensionato anche i ruoli degli attori, dove il viaggiatore o ospite diventa l'attore principale in grado di influenzare il mercato attraverso una sua opinione o testimonianza lasciata nei social. Se prima esperti del settore e giornalisti di magazine erano i soli ambasciatori del turismo in grado di trasmettere le bellezze del mondo, oggi chiunque può farlo senza avere determinati background professionali alle spalle. Pertanto, da un messaggio unidirezionale si è passati a un messaggio bidirezionale con una forte partecipazione dell'utente finale, dove la generazione del contenuto può essere sviluppato dall'azienda stessa e dalle informazioni fornite da utenti, blogger o instagrammer, che incoraggiano l'interazione e la partecipazione.

In sintesi, il settore turistico deve concentrarsi sempre più sulla porzione del mercato turistico che vedono viaggiatori per i quali la cosa essenziale è avere esperienze ed emozioni coerenti con il loro stile di vita. Inoltre, l'integrazione digitale permette di destinare informazioni e contenuti sui media tradizionali ma anche sui propri siti web, social media e siti contenuti di terze parti (blog, influencer, portali di consumatori) che contribuiscono alla generazione di informazioni e contenuti promozionali. Schmitt, contrappone il marketing tradizionale al nuovo approccio denominato marketing esperienziale; il marketing tradizionale vede i consumatori come razionali decisori che hanno a cuore le

caratteristiche funzionali e benefici. Al contrario, i marketer esperienziali vedono consumatori come esseri umani razionali ed emotivi che si preoccupano di realizzare esperienze piacevoli.

In genere si presume che i processi decisionali dei clienti coinvolgano in diversi passaggi: riconoscimento di necessità, ricerca di informazioni, valutazione di alternative, acquisto e consumo.³¹

Ad alterare e condizionare il processo decisionale ed emotivo dei clienti, il posizionamento di prodotti rappresenta una strategia di marketing sempre più diffusa, che comprende non solo prodotti di consumo ma anche destinazioni turistiche. Ad esempio, un film o serie televisiva di successo coinvolgono il pubblico con fantasie sul luogo generando di conseguenza un flusso turistico nelle location dei film per vivere quel sogno, si parla in questo caso di turismo cinematografico³²; come avvenuto nei Sassi di Matera in Basilicata dopo il successo cinematografico della *Passione di Cristo* (2004) di Mel Gibson o *Four Weddings and a Funeral* (1994) di Mike Newell dove il Crown Hotel in Amersham (Uk) è andato al completo per i tre anni seguenti³³; oppure ancora il fenomeno del reality show olandese “De Mol” ambientato nelle colline toscane ha influito nella crescita turistica del mercato olandese. Allo stesso modo, i marketer del turismo cercano di promuovere destinazioni da sogno pianificando lo stimoli attraverso uno spot, cortometraggi o una storia in modo del tutto esperienziale. Questo identifica l’elaborazione delle immagini come un processo mentale, distinta dal concetto di immagine come espressione generale per foto, immagini o immagini visive del turismo. Questi processi mentali, mediano gli effetti del marketing sui comportamenti turistici e l’elaborazione delle immagini guidano gli stimoli

³¹ Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1- 3): 53-67.

³² Hudson, S., and Ritchie, B. (2006). Promoting destinations via film tourism: an empirical identification of supporting marketing initiatives. *Journal of Travel Research*, 44(4), 387-396.

³³ Ibid.

esperienziali.³⁴ Pertanto, lo sviluppo di un quadro generale di comportamenti turistici evidenzia determinate differenze nella percezione degli stimoli del marketing, sollevando la richiesta di un approccio personalizzato al marketing esperienziale.

1.3 Strumenti smart: web 2.0 e Turismo 4.0

Il *Web 2.0* è uno di quei fenomeni che sta sempre più entrando a far parte della attività quotidiana sulla rete. Il concetto di web 2.0, introdotto nei primi anni del nuovo millennio, ruota attorno a due concetti chiave: condivisione e partecipazione. O'Reilly fondatore della casa editrice internazionale specializzata, definisce il Web 2.0 come una rete con tutti i dispositivi collegati; le applicazioni sono strumenti che permettono di ottenere la maggior parte di vantaggi intrinseci della piattaforma, fornendo un software in continuo aggiornamento che migliora sempre più le persone lo utilizzano, sfruttando e mescolando i dati da sorgenti multiple. Particolare attenzione va agli utenti, i quali forniscono i propri contenuti e servizi in un modo che permette il riutilizzo da parte di altri utenti, creando una sorta di architettura della partecipazione, con il risultato di una *user experience* significativa. Nel concreto, il web 2.0 raccoglie una serie di strumenti che hanno reso la partecipazione dell'utente attiva, permettendo allo stesso di creare e condividere contenuti autonomamente. Social network, quali Facebook, Instagram, Twitter, ne sono l'esempio, in quanto hanno radicalmente cambiato il modo di navigare in internet e indirettamente molti aspetti della vita in generale. Oltre ai social, strumenti come blog sono vere e proprie enciclopedie libere che permettono le circolazioni libera di contenuti. Il coinvolgimento, pertanto, dell'utente ha permesso di amplificare notevolmente la disponibilità di

³⁴ Thompson, F., Hannam, K., and Petrie, K. (2012). Producing ceramic art works through tourism research. *Annals of Tourism Research*, 39(1), 336-360.

informazioni in rete, velocizzando la ricerca e allo stesso tempo la visibilità pubblica e privata. Una tendenza questa, che ha portato a non poche criticità: abuso di informazione non sempre attendibile e fondata; assottigliamento della soglia di privacy; una dipendenza in grado di condizionare radicalmente l'approccio reale. Ne è un esempio la stella di gradimento nei portali di ristorazione, dove una scala di giudizio formato da 5 stelle aperta a chiunque, può condizionare le sorti di una intera realtà professionale.

Da un'ottica manageriale, il web 2.0 favorisce l'analisi, la penetrazione e il controllo di mercati e consumatori; per le aziende e per interi settori possono essere strumenti fondamentali per veicolare la propria immagine, ottimizzando le possibilità di vendita attraverso una personalizzazione della comunicazione.

Il favorire degli strumenti del comparto web 2.0 dal lato comunicativo, è affiancato da altrettanti strumenti e tecnologie nel lato produttivo. Si parla di *industria 4.0*, ossia quell'insieme di processi volti a flettere i processi produttivi e le condizioni lavorative. La flessibilità va intesa come capacità di adeguare sia la quantità aggregata di lavoro alle fluttuazioni della domanda dei singoli beni e servizi, che la capacità di adeguare l'offerta alla varietà dei gusti dei consumatori. Una tendenza a differenziare i processi produttivi in sistemi a rete tra le piccole e medie realtà, in modo tale da assorbire le difficoltà dei mercati; allo stesso tempo l'introduzione di tecnologie di automazione, accrescono la flessibilità nei processi produttivi. Pertanto, la specializzazione della produzione in piccole unità e l'automazione flessibile hanno permesso di differenziare il prodotto omogeneo, ampliando l'offerta, senza rinunciare alla realizzazione di significativi volumi produttivi. Questo è l'obiettivo dell'attuale industria 4.0, che si allarga anche nel turismo.³⁵

La rivoluzione digitale e la formazione di reti sovranazionali in tutti i settori produttivi hanno accresciuto i viaggi e soggiorni per lavoro e studio, così come la

³⁵ Annali del turismo, anno VII, 2018, Edizione di Geoprogress (onlus), Novara, pp. 13

riduzione dei costi dei trasporti aerei ha favorito la crescita di brevi viaggi turistici. Accanto a un turismo di massa, fatto però di viaggi e soggiorni vacanza di minore durata, è cresciuto molto il turismo culturale, di visita soprattutto a città dotate di un patrimonio storico artistico e/o di vivaci attività culturali e ricreative in genere, comprese molte città che con la deindustrializzazione da luoghi di produzione sono divenute luoghi di consumo. Sono inoltre cresciute varie forme di turismo all'aria aperta in località d'ogni genere, anche e meno di quanto se ne dice.³⁶ L'adeguamento tecnologico ha radicalmente cambiato il modo di fare turismo e i servizi turistici; l'introduzione di sistemi di prenotazione computerizzata ha modificando il comportamento del turista, enfatizzando l'individualità verso una più ampia varietà di offerte. Inoltre, la diffusione di smartphone, tablet e le loro applicazioni hanno esteso e facilitato l'accessibilità, condizionando ulteriormente il comportamento del turista, favorendo un maggiore autonomia e personalizzazione dell'offerta, apprendendo una maggiore consapevolezza verso problemi ambientali e socioculturali. Il turismo smart, tradotto in Italia con il termine turismo 4.0, mira a sviluppare un modello di collaborazione in grado di contenere l'impatto negativo del turismo di massa, migliorando al contempo l'offerta e l'esperienza turistica complessiva. Un obiettivo perseguibile attraverso una combinazione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC o ICT) con l'esperienza turistica, integrando le parti attive nel settore turistico (comunità locali, fornitori di servizi, tour operator e turisti) in modo da aumentare la qualità dell'esperienza e il supporto all'interazione individuale per lo sviluppo di prodotti e servizi su misura.³⁷ Il turismo intelligente ricostruisce digitalmente la realtà sociale del turismo attraverso il monitoraggio e lo scambio di informazioni in maniera più veloce e abbondante (Internet of Things). Visitatori dotati di

³⁶ Ibem.

³⁷ Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z. and Koo, C. (2015). Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(1):179-188.

dispositivi mobili e connessione Internet possono caricare le loro fotografie immediatamente sui siti web di viaggio e sui social media. In questo senso l'IT ha liberato la fotografia dalla carta stampata, rendendo la sua creazione, archiviazione, presentazione e scambio altamente accessibile limitando al contempo l'impatto ambientale. Realtà aumentata (Augmented Reality – Virtual Reality) rappresentano tecnologie in grado di perfezionare l'esperienza durante il viaggio o di creare una esperienza da remoto sfruttando sistemi di geo localizzazione. Nel contesto del turismo intelligente le comunità locali e il turista assumono ruoli attivi in tutti i processi, al pari degli operatori turistici, contribuendo alla co-creazione dell'offerta turistica. Il trattamento dei big data, raccolti dalle esperienze dei viaggiatori, saranno a disposizione dei Destination Manager per personalizzare e analizzare determinati mercati obiettivo.

1.4 Forme di Aggregazioni aziendale: dibattito sulle regolamentazioni delle reti di imprese.

In un'epoca post-fordista globalizzata, il concetto di fare rete assume sempre più valore tra le strategie aziendali di tipo organizzativo. Ricciardi³⁸ definisce una rete di imprese come una forma di cooperazione costituita da un gruppo di realtà imprenditoriali, autonome dal punto di vista giuridico che si impegnano sotto diversi aspetti che possono riguardare un investimento in comune o un contratto che li lega, per conseguire un obiettivo comune, di produzione, di marketing, di formazione, di ricerca e di sviluppo, senza perdere la propria individualità. Concretamente ciò nasce dall'iniziativa di azienda, che per risorse e capacità di leadership imprenditoriale, organizza un processo di cooperazione selezionando i partner in base a specifiche competenze in modo tale che ognuno faccia quel che sa

³⁸ Ricciardi (2013), Le reti di imprese: aspetti gestionali, normativi e fiscali. Insetto Amministrazione e finanza, pp. 3

fare meglio. Tuttavia, secondo le dottrine letterarie, si individuano due tipi di approccio che descrivono lo studio delle reti di impresa: ³⁹

1. *Social Network Analysis (SNA)*: focalizza l'attenzione sull'architettura della rete, analizzando le variabili strutturali che consentono alla rete di evolversi al fine di migliorare la propria performance, di potenziare le opportunità e incentivare i risultati delle singole unità partecipanti alla rete.
2. *Network Governance*: mira ad analizzare come i risultati derivanti dalla sua costituzione e della sua pianificazione siano il risultato di determinati obiettivi di governance, quali ad esempio meccanismi di coordinamento, strutture organizzative, processi e aspetti sociali intrinseci nelle interazioni tra i membri della rete.

Riguardo l'approccio di network governance, si biforcano visioni contrastanti, una che segue il filone economico rappresentato da Williamson, il quale sostiene che la configurazione in rete si basi sulla teoria della *Transaction Costs Economics*, l'altra invece su principi di complementarità, intesa e adattabilità ai cambiamenti, sostenuta da Powell. La prima, pertanto, giustifica l'aggregazione delle imprese in rete per risparmiare sui costi delle transazioni, causa di incertezza e di consistenti investimenti di denaro, tempo ed energia per le singole aziende; Powell, invece, pone gli elementi di prospettiva, reciprocità e collaborazione come cardini fondamentali per organizzare un network di successo.⁴⁰

Focalizzando l'attenzione sulla composizione delle reti e sull'interazione tra i membri costituenti, si individuano, secondo la letteratura, tre livelli di analisi:

1. *Intepersonal network*: la rete si basa sulla presenza di caratteristiche omogenee che riguardano l'età, il background culturale, educazione, tenore di vita,

³⁹ K. Provan, P. Kenis (2008); Modes of network governance: structure, management and effectiveness; *Journal of public administration research and theory*; vol. 18, iss. 2, pp. 229-259

⁴⁰ W.W. Powell (1990), Neither Markert nor Hierachy: network forms of organization, *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, pp. 295-336

occupazione, prestigio e provenienza geografica; al fine di facilitare la comunicazione, rafforzandone la fiducia e la reciprocità.

2. *Internuit network*: aggregazioni di imprese che interagiscono tramite relazioni formali e informali. Le prime si stabiliscono in seguito alla condivisione di attività, scambio di informazioni e trasferimento di dipendenti. Le seconde, invece, coincidono con rapporti affettivi e amichevoli stabiliti tra i partecipanti della rete, provenienti da diversi gruppi e unità organizzative, all'interno delle quali si instaurano relazioni interpersonali.
3. *Inteorganizational network*: aggregazioni fondate su relazioni di collaborazione a lungo termine tra imprese, fornitori, clienti, competitors e altri fattori che ruotano attorno ai processi di produzione e consumo. Ne sono esempio le joint venture, gruppi di business, coalizioni strategiche.

In sintesi, a prescindere dalla tipologia di aggregazione e di struttura, la creazione di un sistema di rete aziendale segue determinati obiettivi: acquisizione di nuove risorse, informazioni e tecnologie, sicurezza, potenziamento della legittimità, oltre alla realizzazione di progetti comuni. Inoltre, il grado di fiducia tra i partner, rapporti di reciprocità e similitudini in termini di potere, condizione economica e background storico culturale, sono tutti fattori che aiutano la cooperazione e l'aggregazione delle imprese in rete.⁴¹

Dalle caratteristiche di aggregazione in rete si evidenziano determinati vantaggi, sia sotto il profilo strategico che sotto il profilo economico-finanziario. Strategicamente, operare in rete comporta operare in un ambiente dinamico ed elastico, che non preclude alle imprese di mantenere la propria indipendenza al di fuori del network; mediante l'aggregazione di competenze diverse si incrementano conoscenze di altri settori e si ottiene una maggiore visibilità e una maggiore

⁴¹ J.Brass, J.Galaskiewicz, H.R. Greve, W.Tsai (2004); Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective; the *Accademy of Management journal*; vol. 47, n.6, pp. 795-817

possibilità di aprirsi a nuovi mercati. Mentre, finanziariamente, oltre alle riduzioni di costi operativi e alla minore incidenza di costi fissi, operare in rete permette alle imprese di migliorare la propria performance economico-finanziaria, nella valutazione del rischio e della capacità di rimborso, aumentando la fiducia verso le varie istituzioni. Perciò, l'aggregazione in rete migliora la possibilità di reperire nuovo capitale e fonti di nuovo investimento, frazionando il rischio in più parti. Dall'altro lato, vanno evidenziati anche possibili rischi e svantaggi di appartenere ad un network, che si concretizzano in una possibile dipendenza dall'impresa leader: comportamenti opportunisti da parte di quest'ultima, perdita di controllo del proprio know-how, elevati costi di uscita e infine possibili divergenze sia a livello di obiettivi che di cultura interna possono portare ad una instabilità della rete.

La stabilità delle reti dipende dalle motivazioni alla base della loro costituzione. Quando la rete nasce per iniziativa di un'impresa leader ed è in grado di coinvolgere partner motivati al fine di migliorare la competitività di tutti i partecipanti alla rete, allora la rete è più stabile e duratura. Quando, al contrario, non c'è un'idea progettuale che parte dal basso ma la costituzione della rete è indotta da iniziative di associazioni di categoria e/o enti territoriali, allora il grado di stabilità della rete è ridotto e aumentano le probabilità di insuccesso. Se le motivazioni che inducono alla costituzione della rete si fondano quasi esclusivamente sull'opportunità di ottenere benefici fiscali e/o di acquisire specifici finanziamenti, allora si è in presenza di una rete artificiale, destinata a fallire di fronte alle prime difficoltà. Inoltre, quando la formalizzazione della rete avviene tra aziende che già hanno in essere relazioni di cooperazione informale aumenta il grado di successo e, quindi, il grado di stabilità della rete. Diversamente, i contratti di rete stipulati tra aziende che non hanno già sperimentato collaborazioni sono penalizzati e più instabili a causa della mancata conoscenza reciproca tra i partner. Un ruolo determinante per la stabilità della rete, tuttavia, è svolto dal manager di rete, un consulente dedicato

ma non esclusivo, che coadiuva e supporta l'impresa leader nello studio di fattibilità, nella predisposizione e nella formalizzazione della rete. Il manager deve avere capacità e competenze per supportare la rete durante la sua formazione ed evoluzione; per sviluppare queste capacità è necessario acquisire competenze e conoscenze sulla normativa del contratto di rete e sulla gestione di una rete. Così come spiccate capacità di problem solving, di relazione e mediazione. Più che un professionista asettico, deve essere un partner, un uomo di fiducia; deve essere un conoscitore di persone in modo da gestire le riunioni decisionali della rete, attenuando le personalità dominanti e incoraggiando la presentazione di idee ed opinioni da tutti i componenti della rete; deve avere la capacità di individuare ed anticipare le criticità che in maniera naturale sorgono nella gestione delle imprese; deve essere il venditore della rete nei confronti delle realtà locali (Università, Camere di Commercio, Amministrazioni locali, ecc.). Il manager di rete è quindi una nuova figura professionale, che permette alle nuove reti di costituirsi e di durare nel tempo, che ha il compito fondamentale di mediare le differenti esigenze delle imprese della rete, svolgere attività di rappresentanza, pianificare le strategie e controllare i risultati della rete.⁴²

Nel sistema economico italiano, una particolare forma di cooperazione tra imprese era largamente diffusa negli anni '70 e '80, presentando i *distretti industriali* che appresentano una forma di aggregazione produttiva fortemente territoriale. Si caratterizzano, infatti, per la concentrazione di imprese che fanno capo a diversi comparti del processo produttivo di un settore dominante, uniti in un'unica e limitata area geografica. Bettini, definisce "il distretto industriale come un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di

⁴² Ricciardi (2013), Le reti di imprese: aspetti gestionali, normativi e fiscali. Insetto Amministrazione e finanza, pp. 3-5

persone e di una popolazione di imprese industriali.”⁴³ Si tratta di piccole e medie imprese operanti in settori tradizionali che integrano le proprie specializzazioni produttive, flettendo il processo produttivo in tante piccole micro realtà autonome a carattere familiare, vicine l’una con l’altra. Ne è un esempio il distretto industriale della calzatura nelle Marche, dove l’aggregazione di imprese famiglia, ognuna specializzata in una parte del processo produttivo, fa capo ad un unico settore, quello della calzatura. Tuttavia, il network, a differenza del distretto, è proiettato verso obiettivi a lungo medio termine, in termini di posizionamento strategico e di governance, pur mantenendo la territorialità un fattore importante, ma non altrettanto determinante come nei distretti.

Il modello della piccola-media impresa italiana (PMI), di cui il distretto si alimenta, si è presentato nel corso del tempo come un modello di imprenditori ad elevato valore aggiunto, basato sulla trasformazione degli input immessi nel proprio processo produttivo, prevalentemente importati e successivamente riesportati sotto forma di beni finali. I beni prodotti dalle imprese distrettuali sono in larga parte come detto, quelli tipici del *Made in Italy*. La fragilità di questa struttura produttiva, tuttavia, si evidenzia nell’attuale contesto fortemente globalizzato, nel mutato scenario del mercato europeo e con la crisi economica degli ultimi anni. Storicamente il successo del sistema delle imprese italiane si è fondato sulla capacità di contrastare la concorrenza e acquisire quote crescenti di mercato saturando un mercato interno come quello europeo che non garantisce più protezione da un resto del mondo diventato sempre più competitivo.⁴⁴ La complessità della domanda, sempre più segmentata e l’evoluzione dei settori high-tech, ha totalmente destabilizzato le imprese, specializzate nei settori tradizionali e con poche risorse da investire in ricerca e sviluppo per rimanere competitivi,

⁴³ G. Becattini (1979), Il distretto industriale marshalliano come concetto socioeconomico, cap. 4, pp. 52-53

⁴⁴ R.Imbruglia, A. Quarto; Distretto industriale e reti di impresa; Rivista di scienze e turismo.

perdendo di conseguenza quote di mercato globale. Questo ha condotto a un generale stato di incertezza e di sfiducia. L'innovazione, pertanto, diventa l'unica strada perseguibile per sostenere la crescita del sistema economico e fronteggiare la concorrenza. Innovare è sinonimo di crescita, si verifica se si è in grado di attuare una strategia solida, caratterizzata da una visione integrata delle varie funzioni aziendali e del mercato (clienti e concorrenti). In tal senso, collaborare con altre organizzazioni coinvolte nella catena del valore (clienti, utilizzatori, fornitori, distributori, ricercatori) secondo un approccio di innovazione collaborativa risulta vantaggioso. Tre sono i principali benefici che ne derivano: il valore del prodotto co-creato, il valore offerto dai prodotti e servizi complementari e i vantaggi ottenuti dalla cooperazione, grazie al miglioramento dell'immagine e/o al riposizionamento strategico ottenuti dai soggetti interessati.⁴⁵

Il *contratto di rete* è lo strumento giuridico che disciplina le reti di imprese. Introdotto e approvato con Art. 3, co. 4 ter, D.L. 10 febbraio 2009, n. 5, convertito con legge del 9 aprile 2009, n. 33. Con il contratto, si introduce, per le imprese aderenti ad una rete, la possibilità di sottoscrivere un «contratto di rete» teso a formalizzare la posizione preesistente: “Con il contratto di rete più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa”. La collaborazione può concretizzarsi nella produzione in comune

⁴⁵ M.Gorini (2017) Innovazione Collaborativa come nuova strategia imprenditoriale, progetto Nirvana; conferenza auditorium campus scientifico, Mestre
<https://www.youtube.com/watch?v=I4cFLLaTgEo>

di un bene; nell'acquisto di beni/servizi di interesse comune; nella gestione in comune della logistica; nella promozione di marchi; nella realizzazione di laboratori e centri di ricerca; nella partecipazione a gare e appalti. Il contratto deve obbligatoriamente indicare i partecipanti alla rete; gli obiettivi strategici e le modalità per conseguirli; il programma di rete; la durata; le modalità di adesione di altri imprenditori; le regole per l'assunzione delle decisioni. Per quanto riguarda il programma di rete, si tratta di un progetto di medio periodo con solide basi finanziarie, con la definizione di regole chiare per tutti i partner. Il contratto, inoltre, può prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale comune e la nomina di un organo comune incaricato di gestire, in nome e per conto dei partecipanti. Nel 2012 è stata introdotta l'opportunità da parte delle imprese partecipanti alla rete di generare un nuovo soggetto giuridico, ovvero la rete-soggetto. Essa si distingue dalla forma precedente, solo contrattuale, definita rete-contratto. Nel caso della rete-soggetto è necessario istituire un fondo patrimoniale e un organo comune, non obbligatori nella rete-contratto.⁴⁶ Ad ogni modo la redazione del contratto di rete avviene per atto pubblico o per scrittura privata autenticata. Quest'ultimo aspetto apre a delle lacune della disciplina contrattuale, dove la presenza di solidarietà giuridica comporta rischi sul fronte delle sofferenze bancarie; una insolvenza di un membro della rete può ripercuotersi su tutti gli aderenti alla rete. Ad ogni modo la redazione del contratto di rete avviene per atto pubblico o per scrittura privata autenticata. La disciplina del contratto di rete provvede alla regolamentazione a determinate forme di aggregazione aziendale, che riguardano la condivisione di informazioni e competenze fra più imprese indipendenti unite per raggiungere un obiettivo comune, migliorando il posizionamento nel mercato e il livello di competizione dello stesso. Allo stesso tempo, non menziona situazioni di

⁴⁶ Ricciardi (2013), Le reti di imprese: aspetti gestionali, normativi e fiscali. Insetto Amministrazione e finanza, pp. 3-5

collaborazione tra imprese intesa come condivisione di contatti e conoscenze al fine di accrescere le opportunità di lavoro reciproche. In merito si rimanda alla considerazione del *contratto di mandato* verso prestazioni di servizi disciplinato all'art. 1703 del Codice Civile: *Il contratto di mandato è un accordo con il quale una parte (mandatario) si obbliga a compiere uno o più atti giuridici per conto dell'altra (mandante)*. La principale differenza tra la figura del mandatario e altre figure analoghe, quali l'agente o il mediatore, per esempio, consiste nel fatto che oggetto del mandato è il compimento di atti giuridici, ossia sostanzialmente la conclusione di contratti, mentre oggetto di rapporti quali quelli di agenzia e mediazione è un'attività di tipo materiale meramente propedeutica alla conclusione dell'atto giuridico, ossia di "promozione alla conclusione". Il mandato può essere conferito con o senza rappresentanza. Nel mandato senza rappresentanza, il mandatario si obbliga a compiere uno o più atti giuridici in nome proprio, ma per conto del mandante. Ciò implica la conclusione di una transazione economica tra mandatario e un soggetto terzo, cui segue il ribaltamento in capo al mandante degli effetti dell'operazione, che può essere una commissione per l'opportunità creata al mandatario che ha compiuto un atto giuridico. Infatti, la natura unitaria dell'operazione si concretizza nel fatto che, pur a fronte di due passaggi (c.d. "passaggio interno" tra mandante e mandatario e c.d. "passaggio esterno" tra mandatario e soggetto terzo), si realizza un'unica compravendita di beni e/o prestazione di servizi, ossia quella a rilevanza esterna che intercorre tra mandatario e soggetto terzo.

Il mandato senza rappresentanza, pertanto, costituisce uno schema contrattuale largamente diffuso nella prassi operativa e trova in particolare ampia applicazione nell'ambito delle strutture di tipo consortile. Da un punto di vista fiscale determina l'insorgenza di un'unica cessione di beni o prestazione di servizi, tenendo distinto il c.d. "passaggio interno" tra mandante e mandatario costituisce un'operazione di

natura meramente finanziaria. Ai fini IVA, tuttavia, per esigenze legate alle modalità di funzionamento del tributo, il legislatore fiscale ha scelto di porre in essere una 3, per effetto della quale anche il "passaggio interno" tra mandante e mandatario viene considerato un vero e proprio cessione di beni o prestazione di servizi, con conseguente applicabilità dell'imposta sull'operazione, secondo le ordinarie regole previste dalla disciplina nazionale e comunitaria. A differenza di quanto evidenziato in ambito IVA, il meccanismo di imposizione sui redditi non richiede l'instaurazione di una finzione giuridica per la quale viene attribuita rilevanza fiscale ad entrambe le operazioni che intercorrono tra mandante, mandatario e soggetto terzo.

2. I BORGHI DELLE MARCHE

2.1 Our Land: people, place & culture

Con una superficie territoriale di quasi 10.000 km², la Marche rappresenta la quattordicesima regione per dimensioni territoriali e una delle venti che compongono la Repubblica Italiana. Affacciata sulla costa est adriatica per 180 km di lunghezza, confina a nord con l'Emilia-Romagna e la Repubblica di San Marino, con l'Abruzzo e il Lazio a sud, mentre ad ovest la catena appenninica alle spalle la separa dall'Umbria e dalla Toscana.

La sua spiccata vocazione storica a mantenere una certa autonomia tra le varie entità urbane ha portato le Marche ad essere l'unica regione italiana ad avere il proprio nome declinato al plurale. Tale nome, infatti, deriva da "Mark" che nell'antica lingua tedesca significava regione di confine, peraltro nel sistema carolingio, la "marca" simboleggiava una circoscrizione territoriale di confine, spesso un

aggregato di più contee⁴⁷ e nel sistema feudale, i feudi incaricati dall'imperatore per gestire i terreni del nobile venivano chiamati "Marchesati".

Ad oggi, con 1.518.000 abitanti e una densità di 157 abitanti per kilometro quadrato⁴⁸, la Regione Marche è influenzata storicamente da tre ceppi dialettali diversi e con una popolazione distribuita amministrativamente in 227 comuni, racchiusi in 5 provincie. A livello geografico, la densità abitativa è elevata sulla costa e lungo gli assi produttivi che si sviluppano nelle valli principali che si snodano verso l'interno. Le densità più elevate si riscontrano nei comuni della costa, vicini alle aree produttive maggiormente significative, quali San Benedetto del Tronto (1.862,7 abitanti per kmq), Porto San Giorgio (1.829,2), Porto Sant'Elpidio (1.452,8), Gabicce Mare (1152,1) e Falconara Marittima (1.003,7)⁴⁹; tutti gli altri comuni marchigiani hanno una densità inferiore ai 1.000 abitanti per kmq distribuiti nell'interno tra la porzione collinare e quella montana. Da notare che la particolarità di gran parte dei comuni sta nella loro connotazione di "borgo", tra cui 28 di questi spiccano per la loro presenza nella lista dei Borghi Più Belli d'Italia. La struttura per età, invece, evidenzia una maggior presenza di popolazione over 75 rispetto alla media nazionale (13,4 per cento contro 11,7 per cento); tale incidenza è mediamente più elevata in alcuni comuni delle zone interne, specie nel centro-sud della regione; emblematici sono i casi di Monte Cavallo (30,3 per cento) e di Poggio San Vicino (24,1 per cento), entrambi comuni della provincia di Macerata. Il dato dei capoluoghi è in linea con la media regionale, eccezion fatta per Ascoli Piceno (15,6 per cento). A conferma dell'elevato tasso di longevità, tra i più alti in Italia sia per uomini che per donne, è la presenza di comuni e provincie delle Marche nella classifica dei luoghi per la miglior qualità della vita.

⁴⁷ Dizionario - La Repubblica. Def. "Marca²".

⁴⁸ Dati.Istat – popolazione residente al 1° gennaio 2020: Marche

⁴⁹ Istat, Ufficio territoriale per le Marche, l'Abruzzo e la Puglia - sede delle Marche.

A livello urbano, l'eredità dei liberi comuni prosegue ancora oggi in un una rete urbana fitta e ben equilibrata per tutto il territorio; difatti, mancano grandi metropoli e nessuna città prevale nettamente sulle altre. Poli urbani si trovano così sia sulla costa, come Pesaro, Fano, Senigallia, Ancona, San Benedetto del Tronto sia nei fondovalle, come Jesi, Fabriano, Tolentino e Ascoli Piceno, sia in posizione dominante sulle colline, come Urbino, Osimo, Macerata, Fermo e Camerino. Di particolare attenzione sono le città cosiddette “marine”, ossia frazioni di borghi collinari che si sono sviluppate nel corso degli ultimi decenni lungo le coste, per favorire l'accesso alle vie di comunicazione più efficienti, come ferrovie e autostrade, diventate più popolate rispetto al borgo madre. Rientrano in questa categoria Falconara Marittima, Civitanova Marche, Porto Sant'Elpidio e Porto San Giorgio. Asse principale delle comunicazioni marchigiane è la dorsale adriatica, percorsa dalla ferrovia a doppio binario Bologna-Bari, dalla A14 Bologna-Taranto e dalla SS 16 Adriatica; la viabilità interna, un tempo impostata su tortuose strade di cresta o su arterie di fondovalle, rallentate dall'attraversamento di frequenti centri abitati, è notevolmente migliorata dopo la costruzione di bretelle autostradali e superstrade che risalgono le valli del Metauro, dell'Esino, del Chienti e del Tronto. Non è stata invece potenziata – anzi è stata ridotta – la rete ferroviaria che, oltre alla linea adriatica e a quella Roma-Ancona, vede ancora in funzione solo i tronchi locali dalla costa di Macerata-Fabriano e di Ascoli Piceno e la linea Fabriano-Pergola. L'unico aeroporto della Regione con voli di linea, per lo più voli merci, è quello di Ancona-Falconara; il porto di Ancona ha assunto, con la pacificazione dei Balcani, un nuovo importante ruolo di porta verso la parte occidentale della Regione, sia per quanto riguarda i flussi di passeggeri sia per quanto riguarda il traffico merci.

Sotto l'aspetto economico, la Regione Marche si presenta oggi con un tessuto imprenditoriale pari al 2,9 per cento del totale nazionale. L'insieme di queste

imprese genera un'occupazione pari al 2,6 percento dell'occupazione totale del Paese.⁵⁰ Scenario cresciuto solo dopo la Seconda Guerra Mondiale e da un sensibile tasso di emigrazione verso paesi più sviluppati, giacché prima di ciò l'economia era condotta dalle tradizionali forme di società agricola, in prevalenza attraverso il rapporto mezzadrile e lo sfruttamento della capacità di lavoro. Tuttavia, con l'espansione economica del dopo guerra si è arrivati a raggiungere anche nelle Marche ad una situazione di equilibrio intersettoriale e a garantire discreti redditi familiari, cresciuti in misura maggiore rispetto ad altre regioni e omogeneamente distribuiti tra le province con tassi di disoccupazione più vicini alle regioni settentrionali che a quelle meridionali. Tali condizioni socioeconomiche intermedie inseriscono le Marche nella "Terza Italia"⁵¹, di cui sono caratteristiche la diffusione della piccola e media industria basata, almeno agli inizi, sulla conduzione familiare e il forte ricorso al lavoro a domicilio e al lavoro a tempo parziale. Nell'accezione turistica del settore terziario, dagli anni 70 a seguire, nelle Marche è maturata una tradizione ricettiva a livello alberghiero e basata sulla ristorazione, soprattutto lungo le coste grazie al vicino confine con la Riviera Romagnola e al veloce cordone autostradale che si distribuisce lungo le coste, a discapito delle ricchezze artistiche culturali dei Borghi dell'entroterra e della freschezza del verde delle zone collinari e montane. Pertanto, lo scenario negli ultimi anni sta delineando un cambio di direzione, a favore proprio dell'entroterra, dovuto anche al fenomeno dell'erosione delle spiagge sempre più evidente.

La fotografia della Regione, data nella prefazione, apre il dialogo verso un approfondimento degli aspetti della storia, del territorio e della sfera culturale e artistica che caratterizzano i Borghi dell'entroterra marchigiano.

⁵⁰ Istat, Ufficio territoriale per le Marche, l'Abruzzo e la Puglia - sede delle Marche.

⁵¹ A. Bagnasco, *Tre Italie*, Il Mulino, Bologna, 1977.

2.1.1 Excursus Storico

Con punto di partenza nell'Età Paleolitica si delinea una linea temporale sulla storicità della Regione. Testimonianze di industria litica e siti archeologici si distribuiscono su terrazzi fluviali, su ripiani collinari a quote diverse nella dorsale marchigiana, in grotte e ripari sotto roccia. Nello specifico, rari strumenti su ciottolo e industrie litiche bifacciali, appartenenti al periodo inferiore del Paleolitico, sono state rinvenute nei siti del Monte Conero, Cupra Marittima, dorsale di Cingoli (Macerata) e nelle valli del Tarugo (Fossombrone) ed Esino; il sito di Boccabianca (Cupra Marittima) mostra invece tracce del periodo medio del Paleolitico, oltre alla sequenza nel Monte Conero, della Vallesina, dell'Alto bacino del Potenza, su ripiani calcarei attorno alla dorsale di Cingoli, dove sono state rinvenute chiare tracce di industria su scheggia a tecnologia esclusivamente Levallois.⁵² Nella successiva Età Neolitica, la nascita dell'agricoltura, affiancata alle già presenti attività di caccia, pesca e raccolta, produsse ad una svolta nel modo di vivere della gente di allora; tale "rivoluzione" è testimoniata da oggetti e utensili tipici delle attività agricole e in particolare dalla trasformazione mediante calore da plastica argilla a terracotta. Il Neolitico nelle Marche fu caratterizzato da diversi correnti culturali; tra queste vanno ricordate quelle della ceramica impressa, la corrente culturale di Ripoli, di Serra d'Alto, di Diana e della Lagozza. Si riconduce alla cultura della ceramica impressa su due villaggi: quello di Maddalena di Muccia, che si trova sopra un terrazzo del fiume Chieti ed è formato da capanne disposte l'una vicino all'altra, scavate nel terreno; e quello a Ripabianca di Monterado. La cultura di Ripoli ha caratterizzato tutto il periodo neolitico, ne sono testimonianza il villaggio di Fossacesia e la stazione di Santa Maria in Selva di Treia nel territorio di Macerata. In quest'ultima sono state rinvenute quindici cavità diverse sia nella grandezza sia nelle forme; oltre a questi rinvenimenti d'abitazioni sono state

⁵² A.Broglio, M.Coltorti, M. Peresani, M.Silvestrini – Il Paleolitico nelle Marche. AttiXXXVIIIIPP25-51.pdf

rinvenute anche delle ceramiche che caratterizzano la cultura di Ripoli. La presenza della cultura di Ripoli è attestata nelle Marche anche nel villaggio che è stato rinvenuto nei pressi di Fano, i cui materiali sono andati dispersi.

La cultura di Diana prende il nome dalla contrada Diana Lipari (Messina) e si riconosce una classe d'impasto di colore bruno, bruno rossiccio o nerastro con forme vascolari che si ricollegano a quelle precedenti: tazze, ciotole, coppe, bicchieri, vasi cilindrici ed una classe di ceramica fine, ben cotta e levigata, di colore rosso-corallino, rosso violaceo o bruno-violaceo alla quale appartengono tazze, olle e bicchieri.

Ceramiche risalenti alla cultura di Serra d'Alto e di Diana, nella Regione Marche, sono stati riscontrati solamente a Santa Maria in Selva e a Fossacesia.

La cultura della Lagozza è stata invece introdotta da popolazioni provenienti dal Nord Italia, denominata così da Pia Laviosa Zambotti. Una cultura, quest'ultima, basata su un'economia tipicamente agricola e di allevamento di bestiame.

Siti che conservano una tipica cultura lagozziana nella nostra regione sono il già citato giacimento di Santa Maria di Selva, quelli d'Attigio di Fabriano e di Berbentina di Sassoferrato.⁵³ Nell'età del bronzo diverse correnti culturali influenzavano il territorio marchigiano. Le Marche furono infatti caratterizzate dalla civiltà appenninica, subappenninica e protovillanoviana. Il nome di civiltà appenninica (bronzo medio XVI-XIV sec. a.C.) deriva dal fatto che i giacimenti si trovano diffusi prevalentemente lungo la dorsale appenninica. Tale cultura si estese nell'Italia centro-meridionale con predominanza della pastorizia e della pratica dell'agricoltura e della caccia con nomadismo stagionale. Le stazioni più interessanti di questa cultura sono rappresentate dalla Grotta del Grano nella Gola del Furlo, dalla contrada di Connelle nel comune d'Arcevia, dove si trova anche un

⁵³ Cap. 2: Inquadramento storico delle Marche settentrionali con particolare riguardo al territorio fanese e pesarese - Il popolamento antico nella media valle dell'Arzilla – Francesca Giovannini. <https://www.lavalledelmetauro.it/contenuti/opere-specialistiche/indice.html>

insediamento eneolitico; inoltre, concentrazione di resti, sia in grotta che in abitati all'aperto, sono state rinvenute nella gola di Frasassi o del Sentino. Mentre, siti subappenninici risalenti all'età del bronzo recente (XII-XII sec. a.C.) sono stati ritrovati a Monte Francolo di Pollenza, a Pievetorina, a Bachero di Cingoli, a Santa Paolina di Filottrano, nella Gola di Frasassi, ad Attiggio di Fabriano, a **San Giovanni**, a Fontevicchia di Camerano, a Massignano d'Ancona, nella Gola del Furlo, nella zona d'Arcevia e a Piannello di Genga. Alla fine del II millennio a.C. approdarono nelle Marche i Liburni, provenienti su navi agili e veloci dall'Istria e dalla Dalmazia, creando insediamenti a Numana, lungo i fiumi Tronto e Potenza.

La cultura protovillanoviana, attribuibile cronologicamente all'età del bronzo finale (fine II millennio a.C.) e agli inizi dell'età del ferro (inizi I millennio a.C.) è caratterizzata da sepolcreti a cremazione, sparsi in varie parti della penisola.

Le testimonianze relative a tale cultura ci provengono dall'abitato del colle dei Cappuccini d'Ancona, da Massignano d'Ancona, da Monte Croce Guardia d'Arcevia, dalla grotta delle Moniche nella gola del Sentino, da Santa Paolina di Filottrano, da Bachero di Cingoli e Monte Francolo di Pollenza, con materiali vari, a Serra San Quirico e nella necropoli di Pianello di Genga.

Strabone, geografo greco, descrive i Piceni come un popolo emigrato dalla Sabina alle Marche, seguendo il volo di un picchio che avrebbe mostrato loro la strada. Ed è proprio al picchio, *picus* in latino, animale sacro a Marte, che questo antico popolo deve il suo nome, testimone oggi nello stemma regionale.

Cultura, quella dei Piceni, sviluppatasi tra IX e III secolo a.C. sulla costa adriatica, in un territorio delimitato a nord dal fiume Esino, a sud dal fiume Pescara (oggi parte del territorio della Regione Abruzzo) e ad ovest dagli Appennini. I reperti archeologici più significativi per conoscere questo antico popolo sono stati rinvenuti nelle necropoli. I centri più importanti del IX-VIII secolo a.C. sono Ancona, Fermo e Novilara, che intratteneva stretti rapporti con gli Etruschi di

Felsina, oltre ad altri siti ricollegati dalla presenza di necropoli risalenti all'epoca picentina, ovvero Novilara, Osimo, Numana, Offida, Monteroberto, Tolentino, Cupramarittima-Grottamare. Nell'economia picena, prevalentemente basata su agricoltura e allevamento, anche l'artigianato aveva un ruolo importante, visibile soprattutto nella metallurgia di bronzo e ferro, nella lavorazione di ceramica e ambra e nella produzione di tessuti. I Piceni nel tempo disseminarono villaggi in tutto il territorio marchigiano e risentirono delle influenze orientali e dei vicini Etruschi, non sviluppando però come questi ultimi un modello urbano. Tra il VII e il VI secolo a.C. la civiltà picena conobbe il suo massimo splendore, ma nel IV secolo a.C. le cose cambiarono radicalmente: le popolazioni galliche conquistarono terreno a nord e i Siracusani, arrivati dal mare, conquistarono la città di Ancona rendendola una loro colonia.⁵⁴ Dominatori incontrastati del territorio fino al VI secolo a.C., vennero invasi a Nord dal popolo degli Umbri, che lo occuparono fino al fiume Esino. Nello stesso secolo gli Etruschi sconfissero i Liburni, appropriandosi di Numana, fondamentale sbocco per i mercati greci. Nel IV secolo a.C. il Nord della regione fu nuovamente occupato da un popolo straniero, fu infatti invaso dai Galli Senoni, che nel 386 a.C. riuscirono addirittura a penetrare fino a Roma. I Galli si stabilirono nei pressi di Senigallia, che fu considerata la capitale dei domini gallici in Italia e dalla quale partivano le principali spedizioni militari. Materiali gallici, riferibili al IV e III sec. a.C., si trovano nel territorio umbro, nelle necropoli di Piobbico, in alcune sepolture a Cagli, nelle tombe di Moscano di Fabriano e Matelica.

La città di Ancona fu invece colonizzata da fuggitivi Greci Siracusani e continuò a fare da corridoio verso la cultura greca nella penisola. Ai Piceni rimase dunque il controllo delle Marche centro-meridionali, senza per questo perdere di peso da un

⁵⁴ Cap. 2: Inquadramento storico delle Marche settentrionali con particolare riguardo al territorio fanese e pesarese - Il popolamento antico nella media valle dell'Arzilla – Francesca Giovannini. <https://www.lavalledelmetauro.it/contenuti/opere-specialistiche/indice.html>

punto di vista militare, tanto che nel 299 a.C. i Romani richiesero la loro alleanza per contrastare gli altri popoli italici. Quello dei Piceni fu infatti l'unico tra i popoli della penisola a schierarsi dalla parte di Roma, dando un contributo fondamentale nella famosa Battaglia di Sentino, nella quale sconfissero insieme Galli, Etruschi, Sanniti ed Umbri. La battaglia fu fondamentale ai fini dello svolgimento della Terza Guerra Sannitica, perché consegnò di fatto a Roma l'egemonia su tutta l'Italia centrale.⁵⁵

L'alleanza con i Romani nel tempo venne perdendo forza, viste le chiare mire egemoniche e le loro ambizioni di dominazione, che vennero dimostrate dalla fondazione di diverse colonie in territorio Piceno, come Fermo, Pesaro, Potenza e Osimo. Pian piano il territorio fu teatro del processo di romanizzazione che investì tutt'Italia e solamente Ancona, città greca, e Ascoli, capitale picena, mantennero la loro relativa indipendenza. Le Marche rappresentarono però sin da subito un territorio prezioso per Roma, che infatti vi si collegò tramite due strade consolari: *la Salaria*, detta "via del sale" per i fiorenti traffici di questa materia prima, che giungeva nell'odierna città di San Benedetto del Tronto, e *la Flaminia*, che collegava Roma con Fano e con la vicina via Emilia. Teatro della Seconda Guerra Punica, e soprattutto del famoso atto della Battaglia del Metauro, in cui i Romani sconfissero il cartaginese Asdrubale, il territorio marchigiano fu spesso e volentieri luogo di focolai rivoluzionari verso il potere romano da parte di tutti i popoli italici, che avevano in Ascoli il loro punto di riferimento. In età imperiale, su volere di Giulio Cesare, le Marche, ormai colonia picentina, venne divisa in due "regio": la Regio V, detta "Picenum" o anche "Ager palmensis" che occupava le Marche centro-meridionali e buona parte dell'Abruzzo, e la Regio VI, o "Ager Gallicus", che si riferiva al Nord della regione e a buona parte dell'Umbria.⁵⁶ La città di

⁵⁵ E.Bevilacqua, *Le regioni d'Italia, le Marche*, Unione Tipografico-Editrice Torinese, 1961.

⁵⁶ E.Bevilacqua, *Le regioni d'Italia, le Marche*, Unione Tipografico-Editrice Torinese, 1961.

Ancona fiorì grazie al suo porto che divenne uno dei principali degli immensi domini romani e da cui partivano le spedizioni per l'Oriente, forti testimonianze di epoca romana presenti infatti nella città dorica, dal tempio di Venere rinvenuto sotto la chiesa di San Ciriaco, all'anfiteatro situato tra i colli Guasco e Cappuccini, all'arco di Traiano, alle terme adiacenti all'anfiteatro, alle grotte rinvenute nel comune di Camerano, alle pendici del Monte Conero. Tuttavia, il porto dell'Ancona romana non era il solo porto del litorale che va dal Piceno all'Umbria adriatica; porti minori esistevano a Pisaurum, Fanum Fortunae, Numana, Castellum Firmanorum, Cupra Marittima; da notare, pertanto, la politica romana nel costruire ponti alle foci di fiumi più o meno grandi per fortificare un controllo militare e uno sfruttamento agricolo del ricco territorio. Testimonianze dell'epoca romana, comunque, sono state rinvenute in tutto il territorio marchigiano dalle coste all'entroterra, come i bronzi d'oro dei due cavalieri a cavallo con le due ancelle, probabilmente appartenuti alla classe senatoriale dell'epoca, rinvenuti nella parrocchia di Cartoceto nel comune di Pergola.

Con l'inizio delle invasioni barbariche, tuttavia, la situazione politica in Italia fu molto variabile ed instabile, e la situazione peggiorò con la fine dell'Impero d'Occidente. Le continue invasioni e scorribande dei Barbari portarono le popolazioni marchigiane a ritirarsi dalle coste e dalle valli e a costruire centri fortificati su colline e alture, più facilmente difendibili. Tra il 535 ed il 553 d.C., durante la guerra gotico-bizantina, il territorio marchigiano fu conquistato dai bizantini, a parte Osimo, già invasa dagli Ostrogoti, e Urbino; Nel 568 l'invasione dei Longobardi pose il Piceno sotto il dominio del Ducato di Spoleto con le due *marche* di Camerino e Fermo, dal quale non dipendevano però diverse città marchigiane rimaste sotto l'influenza bizantina, ovvero Ancona, Pesaro, Fano, Urbino, Senigallia (*pentapoli marittima*) e Cagli, Fossombrone, Gubbio, Jesi ed Urbino (*pentapoli annonaria*). Nell'VIII secolo le Marche furono donate al Papa

da Pipino e Carlo Magno, Re dei Franchi, ed entrarono così integralmente sotto la corona dello Stato della Chiesa,⁵⁷ in questo periodo le fondazioni benedettine ricevettero notevole impulso economico e religioso dai re e duchi longobardi.

Tuttavia, il movimento benedettino era già presente nel territorio e le Marche furono tra le prime regioni d'Italia a recepire il fenomeno del monachesimo. I primi indizi della presenza di monaci e monasteri nel Piceno risalgono infatti al sec. V, mentre si colloca agli inizi del sec. VI la presenza di un monastero sul Monte Titano, tra Marche e Romagna, collegato alla vita dell'eremita Marino. Altre notizie, ricavate dalle epistole del pontefice Gregorio Magno (590-604), attestano l'esistenza di monasteri fondati da ecclesiastici presso le città di Ascoli, Fermo, Ancona e Pesaro. Di particolare rilevanza per la storia del monachesimo nelle Marche fu la fondazione dell'Abbazia di S. Maria di Farfa nella Sabina (Rieti) verso il 680, poiché uno dei compagni del leggendario fondatore Tommaso di Morienna, Marciano, divenuto in seguito vescovo di Fermo, è ritenuto il primo divulgatore e propagatore del monachesimo farfense nel Piceno e fondò l'Abbazia-fortezza di S. Vittoria in Matenano (Fermo) che diventò centro di coordinamento religioso, politico ed economico dei monasteri e dei possessi farfensi nella regione. In seguito, nel corso dei sec. X e XI, in concomitanza con il manifestarsi di tensioni idealistiche e radicali riforme, S. Romualdo (952 -1027) e S. Pier Damiani (1007-1072), dopo aver abbandonato il loro luogo d'origine e altre sedi monastiche, scelsero le Marche per dar vita ad una nuova forma di spiritualità e di asceti. Romualdo giunse nella marca di Camerino pochi anni dopo il 1000, ottenendo dai conti di questo territorio un luogo chiamato Val di Castro per poi fondare altri due monasteri in terra marchigiana: S. Elena presso l'Esino e un secondo presso S. Ginesio nella valle del Fiastra. S. Pier Damiani, dal canto suo, fu il vero erede e continuatore dell'opera di Romualdo tanto che il suo nome è associato all'Eremo di Fonte Avellana (Serra

⁵⁷ E. Bevilacqua, *Le regioni d'Italia, le Marche*, Unione Tipografico-Editrice Torinese, 1961.

Sant'Abbondio - PU), dove pose le basi per la futura Congregazione di Fonte Avellana che riuniva eremi e monasteri sparsi fra le Marche, l'Umbria, la Romagna e l'Abruzzo, riconosciuta dal pontefice Innocenzo II nel 1139. Anche la Congregazione Cistercense, fondata a Cîteaux nel 1098 e resa celebre da S. Bernardo, abate dell'abbazia di Clairvaux (1115), si diffuse nelle Marche. Monaci cistercensi si insediarono a S. Maria di Chiaravalle di Fiastra (Tolentino) nel 1142, andando ad occupare una preesistente chiesa benedettina, e pochi anni dopo a S. Maria di Castagnola (ribattezzata anch'essa Chiaravalle) nella bassa Vallesina. Infine, un ordine monastico tutto marchigiano fu quello fondato dall'osimano Silvestro Guzzolini, già canonico della cattedrale della sua città, il quale nel 1227 si ritirò in una grotta presso Frassassi. Lo stesso fondò nel 1231 il Monastero di Montefano presso Fabriano. Dopo la sua morte, avvenuta nel 1267, il movimento da lui originato si denominò Ordine di S. Benedetto di Montefano, oggi congregazione silvestrina, che conta diverse filiazioni sparse anche in altre regioni e paesi⁵⁸. La diffusione del monachesimo nella regione Marche, attraverso le centinaia di abbazie e monasteri distribuite lungo le principali arterie del territorio, ha permesso una sostanziale attività della bonifica di molte aree paludose che vennero riservate all'attività agricola.

Oltre alla diffusione di pratiche benedettine, si nota come nel territorio marchigiano sia sotto il dominio del Sacro Impero Romano di Carlo Magno prima che quello dello Stato della Chiesa più tardi, debole nell'esercizio temporale sui suoi domini, si assistette alla diffusione del feudalesimo e delle autonomie comunali, che di fatto rendevano indipendenti le singole comunità. Le Marche risultavano così frammentate in numerose Contee e Marchesati: i conti detenevano il potere nei territori più interni dello Stato e i marchesi detenevano il controllo delle zone costiere, mentre i singoli centri urbani, deboli e "distanti" dal potere centrale, erano

⁵⁸ Regione Marche – comunità montana dell'esino – frassassi. Roberta Bernarcchia

facili prede per le incursioni dei Saraceni, dediti a saccheggi e distruzioni delle città costiere. Ecco spiegata la presenza ancora oggi di torri e alture lungo le cittadine costiere, al tempo usate per controllare e salvaguardare il territorio dalle incursioni. Dopo il Mille il dominio papale dovette confrontarsi con la Monarchia Sveva e con lo sviluppo delle autonomie locali. A partire dal XII secolo si ripopolarono le città della costa e del fondovalle. Iniziarono a costituirsi i liberi Comuni, di cui il principale fu quello di Ancona, una Repubblica Marinara che si sviluppò per i fiorenti commerci marittimi con l'Oriente e diventando una reale concorrente della Repubblica Marinara di Venezia. Inoltre, anche i comuni erano spesso in contrasto tra loro ed erano soliti formare e al contempo rompere alleanze militari con facilità, soprattutto a causa della “Spada di Damocle”, la lotta tra Papato e Impero che divise tutta la penisola tra Guelfi e Ghibellini⁵⁹. Federico II nacque a Jesi nel 1194 da Manfredi e dall'Imperatrice Costanza, proprio nel tragitto che avrebbe condotto la madre in Sicilia. Manfredi, distrusse Camerino nel 1259 e Senigallia nel 1264 a dimostrazione del continuo confronto tra Papato e Impero che avrebbe continuato fino al 1266, anno della morte di Manfredi e all'estinzione della Casata Sveva. Estinta la Casata Imperiale Sveva e vista soprattutto l'assenza del Papa, in cattività ad Avignone, si formarono nelle Marche i primi Principati e le Signorie da parte delle famiglie più potenti e floride. A poco servirono i tentativi del legato ecclesiastico Egidio Albornoz di riportare sotto il controllo diretto del Vaticano i possedimenti marchigiani attraverso le “Costituzioni Egidiane” del 1357, tant'è che alla fine del secolo il Nord della regione era diviso tra i Montefeltro e i Malatesta, mentre i Varano regnavano su Camerino e dintorni e il resto della regione continuava ad essere formato da piccoli centri, indipendenti l'uno dall'altro.⁶⁰ Nel XV secolo, mentre nel resto d'Italia si andavano formando vari Stati regionali, le

⁵⁹ E.Bevilacqua, *Le regioni d'Italia, le Marche*, Unione Tipografico-Editrice Torinese, 1961.

⁶⁰ E.Bevilacqua, *Le regioni d'Italia, le Marche*, Unione Tipografico-Editrice Torinese, 1961.

Marche mantenevano la loro tipica frammentarietà; neanche i tentativi dei condottieri Braccio da Montone (titolo di signore in svariate cittadine marchigiane) e Francesco Sforza (titolo di Marchese di Fermo), che seppur riuscendo a conquistare larga parte del territorio, diedero alla regione un aspetto unitario. Le singole autonomie vivevano infatti un rapporto diretto con lo Stato della Chiesa, siglato dalle concessioni di statuti comunali avvenute durante la lotta tra Papato e Impero. Di particolare rilievo in questo periodo fu la Signoria Montefeltro di Urbino, che divenne una delle capitali del Rinascimento italiano e che fu nominata Corte Ducale nel 1443; qui i vari duchi, primo fra tutti Federico II, praticarono il mecenatismo che portò nella corte marchigiana artisti conosciuti in tutto il mondo, come Piero della Francesca, Raffaello Sanzio, Paolo Uccello e il Perugino.

All'inizio del Cinquecento la Casata dei Montefeltro-Della Rovere acquistò anche la Signoria di Pesaro e in seguito accorpò i territori dei Varano, da tempo nominati Duchi e che avevano reso Camerino capitale dell'Umbria. Questo assetto politico, che forse sarebbe potuto sfociare più tardi nella creazione di un Ducato o Stato regionale classico, durò però molto poco, infatti le Marche divennero terra di conquista della famiglia Farnese e Papa III, membro della casata, donò i suoi territori allo Stato Pontificio una volta spostato il suo ducato a Parma e Piacenza. Nel 1540 anche il ducato di Camerino fu tolto ai Varano, passando nelle mani della Chiesa e nel 1631, con la fine della dinastia dei Della Rovere, il Ducato di Urbino entrò nello Stato della Chiesa, attribuendo a quest'ultima il controllo diretto di tutta la regione, dividendo il territorio in diverse entità amministrative: gli stati di Urbino e Camerino, i territori di Ancona, Fermo, Ascoli Piceno sotto l'amministrazione della *Marca Anconetana* con Macerata come capoluogo, il Presidiato di Montalto ed infine la città di Loreto, che a causa della sua importanza religiosa aveva un'amministrazione speciale. Nel XVIII sec. le scuole cristiane e gli oratori ebbero una parte rilevante nell'alfabetizzazione delle masse

popolari, anche attraverso l'obbligo della catechesi. Grandi artisti e letterati nacquero proprio nelle Marche, come Rossini, Spontini e Lanzi, ma svolsero la loro carriera in altre zone d'Italia o addirittura all'estero, mossi dalla mancanza nella regione di un unico centro culturale. Tuttavia, le successive crisi economiche e sociali dovute alla diffusione di malattie infettive come peste e tifo destabilizzarono gran parte dei terreni europei e italiani e anche le Marche ne risentirono soprattutto nella parte appenninica e preappenninica. Il Settecento marchigiano, d'altra parte, vide una rilevante stabilità e divenne un fertile terreno per la nascita di iniziative locali dal carattere illuministico, che portarono alla vita numerosi giornali, accademie e Università. La discesa in Italia di Napoleone Bonaparte fece proliferare idee rivoluzionarie in tutta la penisola e che causò lo scoppio di moti e rivolte in ogni regno; non ne fu esente la regione marchigiana che fu occupata in larga parte dalle truppe francesi nel 1797 e nella quale, a Tolentino, lo stesso Napoleone firmò un trattato con il Cardinale Maffei che fu la base per la proclamazione della Repubblica di Ancona. Tra il 1798 e il 1799 le città marchigiane si unirono però alla causa della Repubblica Romana, dividendo di conseguenza il loro destino da quello anconetano, legato ancora all'occupazione francese. Ancona tornò in mano al Papa solo dopo la Restaurazione, con il Congresso di Vienna del 1815 attraverso cui nel 1816 vennero abrogati tutti gli statuti comunali concessi nel tempo, annullando di fatto l'autonomia che i vari comuni si erano nel tempo costruiti.

La sottomissione sostanziale e non più solo formale allo Stato della Chiesa rese più facile il sorgere di *moti carbonari*, diffusi in tutte le provincie, mentre a partire dal 1832 si diffuse la Giovane Italia di Mazzini. L'elezione del Papa marchigiano Pio IX creò in tutti gli "italiani" l'aspettativa che lo Stato Pontificio avrebbe potuto fare da guida per la creazione di uno Stato unitario e nelle Marche si andò creando una corrente moderata neoguelfa con scopi risorgimentali. Le speranze dei neoguelfi vennero però disattese quando allo scoppio della Prima Guerra di Indipendenza nel

1848, Pio IX decise di non prendere parte agli scontri e finì nel 1849 preda di una rivoluzione che portò alla nascita della Seconda Repubblica Romana, poi spodestata dal francese Napoleone III, che per motivi di convenienza geopolitica preferì che il potere temporale rimanesse in capo al Papa.⁶¹ Nel frattempo, però, approfittando dello stato di confusione che aleggiava sulle questioni politiche romane, gli austriaci avevano occupato le Marche usando il pretesto della difesa del Papa spodestato e ne mantennero il controllo fino addirittura al 1859.⁶² Quando scoppiò la Seconda Guerra di Indipendenza, molti marchigiani si offrirono come volontari unendosi alle truppe piemontesi, che penetrarono nelle Marche l'11 settembre del 1860. Nello stesso mese prese atto la battaglia finale dell'unificazione italiana, la cosiddetta Battaglia di Castelfidardo, che vide vincitori i piemontesi e l'Italia finalmente unita da Nord a Sud con l'eccezione del Lazio, rimasto per qualche anno un dominio pontificio. A rendere ufficiale l'annessione delle Marche al Regno di Sardegna fu il risultato del plebiscito del 4 e 5 novembre 1860, che vide il 99,10% della popolazione votante favorevole.⁶³

L'ingresso delle Marche nel Regno Sabauda ne cambiò definitivamente i confini e le ripartizioni amministrative con la costruzione delle quattro province storiche: Urbino, Ancona, Macerata ed Ascoli Piceno. Inoltre, la zona di Gubbio, un tempo marchigiana per via della lunga dominazione urbinata, entrò a far parte della neo-regione umbra, orfana a sua volta dei territori di Visso, accorpata invece alla provincia di Macerata.

⁶¹ M. Carassai et al, *Le Marche, i marchigiani, il Risorgimento, l'Italia*, Istituto Gramsci, 2011, ISBN 978-88-7326-166-7.

⁶² R. P. Uguccioni, *Due minuti di storia, l'occupazione austriaca delle Marche*, www.ilrestodelcarlino.it, Pesaro, 2017.

⁶³ G.L. Fruci, *I plebisciti e le elezioni*, in *l'Unificazione*, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2011.

2.1.2 Place

I Piceni che giunsero nelle Marche, guidati da un Picchio inviato dagli Dei per indicare loro la “terra promessa”, trovarono un territorio dove “vivere”. Tutte le popolazioni che vi si sono insediate nella storia hanno saputo disegnare un modello di sviluppo unico, basato sui valori dell’ambiente ma anche sulla creatività e stile di vita del tutto originale. La testimonianza sono le oltre 500 piazze, 70 teatri storici e più di 300 fra rocche, castelli, fortezze e torri, gli innumerevoli beni ed opere d’arte diffusi in tutti i comuni, dalla costa alle cime dell’Appennino centrale.

Ampie zone attrezzate caratterizzano i centottanta chilometri di spiagge basse e sabbiose, organizzate sul modello della riviera romagnola accolgono ogni anno milioni di turisti sia nazionali che internazionali. Senigallia e San benedetto del Tronto, primi fra tutti, sono balzate a risalto per la costruzione di hotel e residence attrezzati per accogliere, nelle stagioni estive, famiglie provenienti da ogni regione d’Italia e dal mondo. Porto Recanati, dal canto suo, rimane più vicino al turismo locale, caratterizzato dalla frequentazione da parte di famiglie dell’entroterra che affollano, nei mesi più caldi dell’anno, i camping e seconde abitazioni. Sulla stessa onda di Porto Recanati troviamo Porto Sant’Elpidio e Porto San Giorgio, mentre Civitanova Marche nella sua attuale fase espansiva sta inglobando gran parte del movimento turistico regionale, nazionale e internazionale; ciò grazie ai vicini viadotti stradali a scorrimento veloce che collegano velocemente sia il nord che il sud della penisola e l’entroterra del Paese. L’attracco portuale di crociere e traghetti e un aeroporto regionale a poche decine di chilometri di distanza insieme a un importante nodo ferroviario, fa di Ancona la città più abitata e turisticamente attrattiva della regione. Attrazione turistica contemplata dai 2.400 anni di storia che attraversa la città dorica, nata sul promontorio a forma di gomito (*Ankon*, dal greco gomito) a protezione del più ampio porto naturale della costa adriatica. Caratteristica è la presenza di monumenti e luoghi più rappresentativi della città

inseriti in un contesto naturale del promontorio, che permette di ammirare dalle pizze e dalle strade spettacoli naturali inconsueti per un ambiente urbano⁶⁴. Ne sono testimonianza il Duomo di San Ciriaco, eretto nella sommità del promontorio dorico, l'Anfiteatro Romano situato tra il Colle Guasco e Cappuccini, il famoso Arco di Traiano, situato alle basi del molo così come il Lazzaretto del Vanvitelli, il Faro Vecchio e la Cittadella sulle sommità delle colline a picco sul mare e il Monumento ai Caduti, luogo in cui la vallata centrale della città sbocca sulla costa alta e sul parco del Passetto, una delle numerose zone verdi della città che si estende fino alle famose spiagge della Riviera del Conero. Il territorio dorico, pertanto, mostra angoli di ampie spiagge sabbiose tipiche della regione, con scorci in alture scogliere come la spiaggiola del Passetto, famosa per i suoi scogli bianchi. Sotto la stessa cornice di costa rocciosa rientra il vicino Monte Conero, che con un'altura di 570 metri sopra il livello del mare interrompe la lineare e sabbiosa Costa Adriatica. Di conformazione calcarea fa da avamposto alla catena appenninica umbro-marchigiana, rivolgendosi verso il Mare Adriatico con un'alta scogliera erosa e piena di insenature naturali, mentre verso l'interno scende dolcemente collegandosi al territorio collinare retrostante. Proposto dalla Regione Marche come Patrimonio dell'Unesco per il suo esempio unico di interazione umana con l'ambiente (*crit. V*), di bellezza naturale (*crit. VII*) e di habitat naturale per la conservazione della biodiversità (*crit. X*)⁶⁵, rappresenta per una pietra miliare del turismo marchigiano, in grado di racchiudere storia, arte, natura e mistero. Nell'antichità, il Conero fu terra di passaggio delle varie civiltà che sono approdate nel territorio marchigiano mediante i porti naturali di Ancona e Numana. In epoca romana, per la sua caratteristica morfologica calcarea fu oggetto di cave e miniera per reperire

⁶⁴ Giorgio Petetti, *Ancona e il mare*, in: Marina Turchetti, *Storie del Passetto Affinità Elettive* Ancona 2010

⁶⁵ Unesco - *Criteria for Selection*, World Heritage.

materiale utile alla costruzione di monumenti e strutture romane nella città dorica, lasciando così grotte e passaggi ancora oggi visitabili (Grotte Romane, Grotte del Mortarolo, Grotte di Camerano). Da un punto visita itinerante, il Monte Conero, come parco nazionale, offre una ricchezza di percorsi naturali con scorci sulla scogliera e vedute sublimi sull'Adriatico e più di 30 sentieri si suddividono tra itinerari ufficiali, percorsi di interesse pubblico e sentieri della riserva per esperti escursionisti.

L'entroterra si mostra in contrasto con la parte più occidentale, prevalentemente montuosa (Appennino) e quella essenzialmente collinare (Subappennino) estesa ad oriente fino al litorale Adriatico. La dorsale montuosa caratterizzata da rocce calcaree, ove presenti fossili marini di invertebrati come gli ammoniti, si presenta con quote non di rado superiori ai 1000m. Separate da depressioni collinare, si raggruppa, verso sud, il massiccio dei Sibillini, dove si raggiungono le altitudini più elevate come i 2422 metri del *Monte Vettore*, 2.449 metri di *Cima del Redentore*, 2169 metri di *Monte Bove* e 2173 metri del *Monte Sibilla*.

Il Monte Sibilla, sito all'interno il Parco dei Monti Sibillini e istituito nel 1993, si espande per 70 mila ettari comprendendo tutte e cinque le provincie della regione marchigiana, con lo scopo di connettere la natura e l'uomo e preservare la valorizzazione del territorio. Interessante osservare la contrapposizione di due tipologie di paesaggio che mostra ad oriente, nella dorsale appenninica con una varietà di ambienti naturali caratterizzati da fiumi e torrenti nel fondovalle caratterizzato da gole strette e grotte sceniche per l'attività corrosiva e tellurica dei movimenti della crosta terrestre. Famose, a tal proposito, le Gole dell'Infernaccio a Montefortino, in provincia di Fermo, scavate dal fiume Tenna tra il Monte Priora e Monte Sibilla. La Gola del Furlo situata tra il monte Pietralata e il Monte Paganuccio lungo la Salaria, in provincia di Pesaro-Urbino; e le Grotte di Frasassi nel Comune di Genga, in provincia di Ancona, sviluppate interamente all'interno

di calcari giurassici puri ad elevata permeabilità con una grossolana stratificazione che offrono la visione di imponenti stalattiti e stalagmiti. Caratteristiche, inoltre, sono le cosiddette *Lame Rosse* nel Comune di Fiastra dove una lenta attività di erosione ha causato la perdita della parte calcarea della montagna mostrando, così, il substrato di ferro di colore rosso che lentamente si è depositato nel terreno.

Nella parte più a nord del fondovalle, corone boschive di faggete circondano le valli e nei mesi autunnali caratterizzano il paesaggio offrendo tipicità eno-gastronomiche uniche, come il tartufo e le castagne, per citarne alcune. Particolare l'area del Monte Ceresa, amministrativamente condivisa dai Comuni di Arquata, Acquasanta, Montegallo, Roccafluvione e in piccola parte nel Comune di Ascoli. Conosciuto come "*L'Appennino Perduto*" in quanto la zona è tappezzata da paesi abbandonati arroccati sulle alture e da edifici rupestri usati come riparo per bestiame e foraggi, il tutto scavato e modellato nelle rocce arenarie di tufo, una particolare caratteristica morfologica di questa zona, che regalano scenari insoliti e originali.

Mentre la parte occidentale del Parco Aazionale dei Monti Sibillini si caratterizza per versanti che scendono dolcemente verso l'Umbria formando una serie successiva di depressioni ad alta quota. Famose sono Le Piane di Castelluccio ai piedi del Monte Vettore dove ogni anno 20 milioni di visitatori si recano ad ammirare i colori del paesaggio pianeggiante offerto dalla fioritura dei papaveri, fiordalisi, margherite e le famose lenticchie, prodotto gastronomico esportato in tutto il mondo. Pertanto, i colorati altopiani sullo sfondo e i sentieri che attraversano le cime dei Sibillini creano un'interazione perfetta tra l'uomo e natura. Le cime dei Sibillini di carattere roccioso formate ad anello racchiudono infatti numerosi sentieri, frequentati fin dall'antichità e utilizzati come canali di comunicazione tra l'oriente e l'occidente della penisola ed oggi si prestano perfettamente come mete per praticare escursionismo. Tra i più famosi itinerari c'è la scalata fino al Monte Sibilla, grazie ai miti ed alle leggende che raffigurano questo monte e i famosi Laghi

di Pilato, particolari laghi naturali di origine glaciale siti a 1.941 metri sul Monte Vettore, oltre alla particolarità naturale del lago stesso che ospita un piccolo crostaceo di colore rosso, il *Chirocefalo del Marchesoni*, che nuota con il ventre rivolto verso l'alto.

La parte subappennina, ovvero la fascia collinare che caratterizza i due terzi dell'intero territorio dell'entroterra rappresenta la più esemplare fusione tra la natura e le trasformazioni operate dall'uomo. Per secoli fino agli cinquanta del Novecento è stata la base dell'economia regionale regolata da un sistema mezzadrile, anche se i terreni non abbiano mai goduto di elevati tassi di fertilità. Tuttavia, la particolare sinuosità dei tratti collinari unita alla cura di ogni singolo appezzamento, garantita ancora oggi dalla viva presenza di piccoli contadini, offrono sfumature di colori sublimi che rimandano ad un puro senso di pace e meditazione, lo stesso che Leopardi ha elogiato con il termine "*Infinito*" mentre osservava l'orizzonte aldilà delle siepi che cingevano l'orto del monastero abbandonato su di un colle del borgo di Recanati. L'aspetto rurale delle colline marchigiane nasce dalla mezzadria e dalla policoltura, oggi in parte sostituita da colture intensive e specializzate; tra le maggiori coltivazioni spiccano ancora quelle del frumento, della vite e dell'olivo; in forte crescita sono i prodotti agroalimentari certificati dal marchio di qualità, tra i quali si distinguono i diciannove vini marchigiani: 15 DOC e 4 DOCG. Famoso il Verdicchio dei Castelli di Iesi, premiato anche dalla rubrica Gambero Rosso come miglior vino bianco d'Italia del 2017. Il Verdicchio, pertanto, caratterizza una vasta sezione dell'entroterra marchigiano comprendendo diversi comuni della provincia di Ancona e Macerata, dove cantine e vigneti sono visitabili offrendo una esperienza gradevole per turisti locali e no. Così negli ultimi anni altri vigneti e oliveti, caratterizzati ognuno dalle proprie varietà autoctone, stanno acquistando valore, non solo per il prodotto finito ma anche per la cultura e tradizione della raccolta che cercano di far conoscere e

scoprire. Inoltre, nel corso degli ultimi decenni sempre più spesso antiche ville o dimore padronali, veri e propri esempi di architettura mezzadrile, sono state adibite ad agriturismo dove soggiornare o fermarsi per acquistare prodotti biologici e gustare i piatti tipici della cucina marchigiana. Il Rinascimento nelle Marche e la diffusione delle signorie, nate dalla trasformazione dei comuni più fiorenti, hanno arricchito il patrimonio artistico culturale dei borghi dell'entroterra; ne sono testimonianza ancora oggi i palazzi storici, i castelli, le rocche e altre opere architettoniche commissionate dalle casate più potenti di quell'epoca. Una fra tutte è il Palazzo Ducale del Ducato di Urbino commissionato dai Montefeltro, il Palazzo Ducale dei Varano a Camerino, la Rocca Varano e Rocca D'ajello, la Rocca Roveresca a Senigallia commissionata dai Della Rovere, la Torre Civica degli Smeducci a San Severino e Palazzo Chiavelli voluta dagli omonimi a Fabriano. Prima delle signorie e dei comuni, la diffusione di movimenti benedettini e del monachesimo ha tracciato tutto il territorio con numerose comunità di preghiera, soprattutto lungo la via flaminia e salaria dove troviamo testimonianza dalle abbazie, eremi e santuari, oggi divenute vere e proprie mete turistiche; si notano le abbazie di Sant'ubaldo nella Valle San Clemente alle spalle del Comune di Apiro, quella di Chiaravalle nel Comune di Fiastra, il Tempo spirituale di Valadier nel Comune di Genga, l'Eremo di San Leonardo all'interno dei Sibillini sotto il Comune di Rubbiano, l'Eremo di Grottafucile nel piccolo Comune di Castelletta a Fabriano e il Santuario di Macereto a Visso.

Infine, la lunga tradizione di arte e mestieri locali ha lasciato una preziosa eredità composta da numerosi laboratori e botteghe, alcuni ancora oggi attivi, dove visitare e toccare con mano le tecniche antiche tramandate da generazione in generazione. Ne sono esempio i laboratori della ceramica nella provincia di Pesaro-Urbino, le antiche cartiere a Fabriano, le botteghe artigiane per la costruzione delle fisarmoniche a Castelfidardo, la produzione di cesti di vimini nel Maceratese e

quella di tamburello a Treia come pure gli artigiani delle calzature nel Fermano e del tufo nell'Ascolano.⁶⁶

2.1.3 Culture

Le Marche sono un museo diffuso, una rete di città d'arte e borghi storici incastonati tra infinite colline coltivate, che si affacciano su vallate che vanno dal mare all'Appennino. Qui troviamo conservati i capolavori di Piero della Francesca e Lorenzo Lotto, di Rubens e Tiziano, i teatri e le strade romane, le tradizioni, i miti e le leggende.

242 musei, 14 aree archeologiche e 34 complessi monumentali per un totale di 291 strutture che rappresentano il complessivo patrimonio artistico-culturale delle Marche. Al di sopra della media nazionale, se si paragona al numero di quelle presenti nelle altre regioni italiane. Per lo più di entità privata, queste strutture culturali generano un milione e seicento mila visitatori ogni anno, occupando 1.626 posti di lavoro, con una media di 8 addetti per ogni singola struttura. Troviamo musei della storia antica che conservano ritrovamenti e testimonianze di civiltà antiche insediate nelle Marche e della colonizzazione romana, primo fra tutto il Museo Archeologico Nazionale Regionale in Ancona o il Museo dei Bronzi Dorati di Pergola dove sono conservati ritrovamenti di statue in bronzo risalente all'epoca romana. Mentre, numerosi palazzi storici e gallerie sottolineano l'eredità storico artistica del Rinascimento e dell'Umanesimo nelle Marche, come la Galleria Nazionale delle Marche ad Urbino, un tempo fulcro del movimento artistico rinascimentale e terra natia del celebre artista Raffaello (*opere qui conservate: Ritratto di Gentildonna detto La Muta e la Santa Caterina d'Alessandra*), ma anche terra ospitante per artisti come Piero della Francesca (*opere: Madonna di Senigallia, Flagellazione di Cristo*), Tiziano Vecellio (*opere: L'ultima cena, La Resurrezione e San Francesco riceve le stigmate*), Girolamo Genga (*opere: Villa Imperiale e*

⁶⁶ MarcheCraft di Federico Brocani – network marchigiano di corsi e visite di arte e mestieri.

Chiesa di San Giovanni Battista), Lorenzo Lotto (opere: *Deposizione nel sepolcro*, *L'annunciazione*, *la visitazione*, *Madonna delle rose*, *Pala di Santa Lucia* a Jesi; *Pala dell'Alabarda*, *Pala dell'Assunta* in Ancona; *Adorazione dei Magi*, *il Battesimo di Cristo*, *Sacrificio di Melchisedec*, *Cristo e l'Adultera*, *San Michele scaccia Lucifero*, *San Cristoforo – San Rocco – San Sebastiano* nella Santa casa di Loreto, *San Rocco a Urbino* ad Urbino, *Madonna del Rosario* a Cingoli, trittico), Bramante (Fermignano), Francesco Di Giorgio Martini (opere: *Rocca di Montecerignone*, *Rocca di Sassocorvato*, *Palazzo Ducale di Urbino*, *Chiesa di San Bernardino*, *Rocca di Cagli*, *Rocca di Urbania*, *Rocca di Montavio* e *Castello di Frontone* nella provincia di Pesaro-Urbino).

Infine, altri centri museali si focalizzano sul rappresentare le tradizioni, gli usi e i costumi del popolo marchigiano, in particolare della cultura mezzadrile, che ha caratterizzato il tessuto economico di questa regione dal XIX sec. fino agli anni Sessanta del XX sec. (*museo di storia della mezzadria "Sergio Anselmi"*). La mezzadria contratto agrario, in base al quale un soggetto concedente, titolare del diritto di godere di un fondo rustico, si associava con un altro soggetto mezzadro, capo di una famiglia colonica, per la coltivazione del fondo e l'esercizio delle attività connesse al fine di dividerne a metà i prodotti e gli utili. In particolare, il concedente conferiva il godimento del podere, mentre il mezzadro prestava il lavoro proprio e della famiglia colonica, con l'obbligo di risiedere stabilmente nel podere con la famiglia colonica.⁶⁷ Un sistema quello della mezzadria che ha indubbiamente caratterizzato la cultura e la psiche popolare marchigiana, scettica nei confronti del nuovo, poco avvezzata all'esternazione di sé, in parte ottusa in quanto dedita esclusivamente al lavoro senza lasciare spazio ai sogni e all'immaginazione, allo stesso tempo risparmiatrice con inclinazione a nascondere il suo sé e le sue cose.

⁶⁷ Mezzadria – Enciclopedia Treccani.

Basti pensare all'imprenditore marchigiano degli anni 80 e 90 che nascondeva la propria Ferrari in garage per non far vedere la sua ricchezza.

Il patrimonio culturale marchigiano è composto, tra gli altri beni, di un prezioso nucleo di teatri storici, autentici gioielli architettonici ricchi di opere d'arte, che grazie ai recenti investimenti regionali per il loro restauro, sono stati recuperati e restituiti alle comunità. La densità di teatri storici nella Regione Marche è altissima, dato che tra il Settecento e l'Ottocento quasi tutti i comuni, anche quelli più piccoli, si erano dotati di un teatro. 117 tra teatri e anfiteatri, sono giunti sino ad oggi e costituiscono un prezioso patrimonio culturale per la regione, generando 656mila visitatori con un volume di affari intorno ai 14 milioni di euro⁶⁸. Una tipologia di edifici teatrali del tutto particolare sono i teatri romani; in epoca romana nel territorio corrispondente alla regione Marche, infatti, erano presenti 35 municipi romani e si pensa che ognuno fosse dotato di teatro e anfiteatro. Gran parte di queste antiche strutture sono andate distrutte nei secoli; altre, come il Teatro Romano di Suasa ad Ancona sono state individuate, sebbene debbano essere ancora riportate alla luce. Pochissimi sono i teatri o gli anfiteatri romani superstiti, alcuni dei quali vengono ancora oggi utilizzati come suggestione scenario per la rappresentazione di opere teatrali moderne e antiche come, ad esempio, quello di Urbisaglia (MC) o il Teatro di Recina con le rovine romane di Helvia Recina a Villa Potenza (MC). Di rilevata importanza nella regione sono lo Sferisterio di Macerata, teatro all'aperto nel centro storico maceratese, con una capienza di 2.500 posti che ospita le opere e manifestazioni teatrali tra le più importanti della regione e d'Italia, il Teatro delle Muse in Ancona, il Teatro dell'Aquila a Fermo, il Teatro Pergolesi a Jesi e il Teatro Lauro Rossi a Macerata.

⁶⁸ Fonte Siae, anno 2018, Numero spettacoli, Ingressi, Presenze, Spesa al botteghino, Spesa al pubblico e Volume d'affari per genere di manifestazione nelle Marche e in Italia.

Con soffitti affrescati e arredi lussuosi, le biblioteche e le librerie storiche nelle Marche sono dei veri musei nascosti, dove si può apprezzare l'eleganza degli ambienti e la ricercatezza negli ornamenti di manoscritti, stampe, e documenti d'archivio, contribuendo ad innalzare il patrimonio culturale regionale. Pertanto, molte delle 326 biblioteche delle Marche sono ubicate proprio all'interno di edifici storici ed hanno così contribuito a dare impulso all'evoluzione architettonica, artistica e decorativa delle città. Nacquero in gran parte da donazioni di famiglie dell'antica aristocrazia terriera e mercantile oppure avevano origine da importanti biblioteche private costituite da ecclesiastici, ordini religiosi e professionisti come medici, giuristi e professori universitari o accademici. Tra le più antiche, si ricorda la Biblioteca di *Fonte Avellana* a Serra Sant'Abbondio, nata insieme al famoso monastero che contiene libri dal secolo XV e trovava la sua prima sede nello Scriptorium. Di particolare pregio è anche la Biblioteca *Oliveriana* di Pesaro, che conserva numerose pergamene, migliaia di opere a stampa e manoscritti di alto valore. A Jesi, nel rinascimentale Palazzo della Signoria, opera di Francesco di Giorgio Martini, è collocata la Biblioteca comunale Planettiana che custodisce numerosi fondi antichi e moderni con oltre 11 mila volumi, oltre all'archivio storico comunale. La Biblioteca di *Monaldo Leopardi* di Recanati accoglie più di 20 mila volumi per la maggior parte raccolti ed ordinati da Monaldo, padre di Giacomo. La collocazione dei volumi e dei ricordi è rimasta inalterata sin dal tempo della sua costituzione. La Biblioteca *Mozzi Borgetti* di Macerata, sorta nel 1773 nei locali della soppressa sede del Collegio della Compagnia del Gesù, ha ereditato la biblioteca gesuitica e molti altri fondi. Attualmente è dotata di circa 350 mila volumi, oltre 10 mila manoscritti, 300 incunaboli e più di 4 mila edizioni del secolo XVI. A Fermo nel 1688 fu costruita la Biblioteca Romolo Spezioli, medico personale della regina Maria Cristina di Svezia, alla corte di Roma, mentre la Biblioteca *Giulio Gabrielli* di Ascoli Piceno (1849) si accrebbe specialmente con i

fondi archivistici e librari delle sopresse corporazioni religiose (1861 – 1866) e attraverso i lasciti.

A fianco ai precedenti aspetti culturali legati maggiormente alla storia, si aggiungono gli aspetti culturali che riguardano le tradizioni, i miti e le leggende che da sempre legano l'uomo al territorio marchigiano e che oggi rappresentano un notevole peso all'interno del patrimonio culturale della regione.

Le tradizioni, infatti, riportano proprio a questo stretto rapporto con la natura.

Sono nate così e ancora continuano le tante *feste del mare*: quella di settembre ad Ancona, o quelle d'estate a Pesaro, a Fano, a Marotta, a Senigallia e quelle dei tanti altri centri costieri fino a quella di Porto San Giorgio.

Proprio in quest'ambito marino è nata la famosa leggenda di Serenella, una delicata leggenda marinara legata al suggestivo paesaggio della baia di Portonovo. “Quando alla sera - così la narra il raffinato scrittore Manlio Marinelli - le cicale cessano il loro canto, isolata una di esse continua a stridere. Allora i pastori, se l'odono, dicevano con nella voce la loro superstiziosa ingenuità: “Senti? È l'ultimo pianto di Serenella”. Più fiabesca, invece, è la discesa delle Fate che si tiene a Pretare, nella suggestiva cornice dei Sibillini, dove sono fiorite numerose altre leggende. La più famosa tra queste è quella della Regina Sibilla, un'antica sacerdotessa capace di predire il futuro, conoscitrice della medicina e della astronomia e che emetteva i suoi responsi con un linguaggio molto forbito e alle volte difficoltoso da interpretare. Nel corso dei secoli, nel periodo del Medio Evo e del Rinascimento, scrittori, poeti e letterati di ogni posto del mondo con la loro fantasia si sono sbizzarriti nel descrivere il fantastico mondo della Regina Sibilla, spesso trascurandone anche la sua benevola personalità e trasformandola in una diabolica maga, come nei racconti del Guerrier Meschino, cavaliere errante che nella ricerca dei suoi genitori si recò nel regno della maga Ancilla in cima al Monte

Sibilla, dove rimase sette mesi resistendo alle tentazioni peccaminose della maga e della sue ancelle, le quali erano solite uscire per la montagna nel corso della notte e dovevano ritirarsi nel regno entro il sorgere del sole per non essere escluse dalla Sibilla. Le fatine dai piedi caprini, secondo la leggenda, frequentavano il Lago di Pilato, i paesi di Foce, Montemonaco, Montegallo e stanziavano tra il Pian Grande, Pian Piccolo e Pian Perduto di Castelluccio di Norcia e Pretare, dove erano, per altro, solite danzare, incontrare i giovani pastori ed insegnare l'arte della filatura della lana alle giovani fanciulle. La costa del Conero, inoltre, luogo da sempre ritenuto dimora di spiriti maligni e di folletti, accoglie un'altra leggenda, ispirata alla spelunca degli schiavi, secondo cui una principessa sarebbe stata rinchiusa dai corsari e li condannata a morire. Il ruscello che esce dalla roccia non sarebbe altro che il pianto della fanciulla. Tra gli altopiani della dorsale del Comune di Cingoli si trova una buca sul versante boschivo chiamata la mano del Diavolo che secondo la leggenda sembra essere il segno lasciato dal diavolo quando gli abitanti del luogo hanno abbandonato i riti pagani, convertendosi al cristianesimo.

Pertanto, spesso legati a miti e leggende si fondono numerose feste e manifestazioni che ci riportano indietro nel tempo, fino al medioevo: c'è il Palio di Offagna, quello dei Castelli a San Severino con la pittoresca corsa delle torri, il Palio della rana a Fermignano, il Palio dell'oca a Cagli e la caccia al cinghiale di Mondavio. C'è poi il Palio di San Giovanni a Fabriano e quello di Treia con la Disfida del Bracciale, gioco anticamente molto diffuso ed elogiato in una composizione di Giacomo Leopardi. Ad Ascoli Piceno, tra il 14 e il 15 agosto, ogni anno si rinnova il torneo cavalleresco marchigiano più noto, quello della *Quintana*, legato ad una sfilata in costume seguita dall'assalto "al moro". Si tratta di un bersaglio ligneo che gira su sé stesso e che può colpire il cavaliere se questi non è svelto ad evitarlo. Il Carnevale di Fano, con la sfilata di carri allegorici che mostrano con vivacità espressiva e caricaturale i personaggi più rappresentativi dell'anno è il più famoso della regione

di cui se ne hanno notizie fin dal 1347. Tra le tante feste religiose del passato alcune continuano ad essere ancora molto attese nell'animo popolare, particolarmente in quella parte di popolazione di origine contadina; tra queste c'è la festa della Venuta del 9 Dicembre, per celebrare la tradizione secondo cui quella stessa notte del 1294 la casetta di Nazareth prese il volo dalla Palestina e si posò sui colli di Loreto. Per ricordare l'evento in tutte le campagne marchigiane si accendono, a sera inoltrata, grandi falò per illuminare la via percorsa dalla preziosa reliquia che tanta fama e lustro ha donato a questa terra. Infine, decine di feste legate a Santi Padroni si celebrano puntualmente ogni anno. Il territorio marchigiano, tuttavia, oltre a essere terra di miti e leggende è anche terra di ispirazione, come per il famoso poeta Giacomo Leopardi nato e cresciuto nel borgo di Recanati, di cui ne racconta tra i suoi versi, così come gli orizzonti *infiniti* delle colline marchigiane. Dante Alighieri destinato all'esilio nel Castello della Pieve, attuale frazione del Comune di Mercatello sul Metauro in provincia di Pesaro Urbino, tra le cime appennine trovò ispirazione e nella sua celebre opera citò percorsi e paesaggi del territorio marchigiano, partendo dall'Inferno in cui il poeta fiorentino cita la storia degli amanti Paolo e Francesca, uccisi tra le mura del Castello di Gradara da Ganciotto, fratello di Paolo e marito di Francesca, accecato dalla gelosia. Dante citò più volte Urbino e personalità influenti della città in altri canti dell'Inferno, come il suo condottiero Guido da Montefeltro, detto il vecchio, uomo di spiccata astuzia e furbizia; sempre nell'Inferno, nel canto XXVIII, viene citato Malatestino il Guercio, presunto fratello di Paolo e Ganciotto, noto per aver spinto due politici fanesi giù dalla scarpata sita nel piccolo paesino di Fiorenzuola di Focara in provincia di Pesaro, situato tra colline e mare. Le Marche si trovano anche nel passaggio dantesco del Paradiso, citando le cittadine di Urbisaglia e Senigallia, ma soffermandosi nel canto VII sullo spirito di San Pier Damiani, monaco che combatté i mali della Chiesa, in particolar modo corruzione e simonia, dal

Monastero di Fonte Avellana, ancora oggi presente tra il verde del Monte Catria nella provincia di Pesaro Urbino.

2.2 I Borghi

2.2.1 Il borgo italiano

Si definisce *Borgo* un centro abitato di media grandezza o, talvolta, una parte della città che si estende fuori dalla cerchia delle antiche mura. La parola è propria dei popoli germani, ma anche i Romani l'avevano adottata, latinizzandola, a designare la torre del sistema difensivo contro i barbari. Invece, nella Germania e nella Francia settentrionale, dove era meno radicato il concetto romano di *civitas*, fu designato come *burgus* anche il massimo centro murato e ancora oggi molti nomi di città con tale radice lessicale ne sono testimonianza.⁶⁹

Nell'opinione pubblica viene considerato borgo un piccolo centro abitato molto antico caratterizzato da arte, storia e cultura.⁷⁰ Difatti, ciò che accomuna questa tipologia di centro abitato oltre a una bassa densità di popolazione, sono le rilevanti caratteristiche storico artistiche presenti nelle architetture dei palazzi, delle chiese e delle piazze. Architetture sorte nell'epoca medievale, su volere delle grandi corti che detenevano il controllo, mediante le arti e le maestrie del Rinascimento e poi valorizzate con i movimenti artistici della Belle Époque dell'Ottocento e Novecento.

In Italia, non sono presenti grandi centri abitati identificabili come metropoli, bensì lungo tutto il territorio nazionale si susseguono piccoli e medi centri abitati, che si caratterizzano per vicinanza, fiducia e fratellanza tra i membri, creando una sfera di sicurezza e pace per chi li abita. Il borgo si interseca nella tipologia diffusa del

⁶⁹ Enciclopedia Treccani - Borgo

⁷⁰ Risultati dell'indagine sui visitatori attuali e potenziali de Borghi condotta da Doxa e Mercury, per conto dell'associazione Borghi autentici d'Italia.

piccolo e medio centro abitato con un'accezione storico culturale che ne delinea il valore aggiunto, soprattutto per le aree dell'entroterra. Pertanto, rappresentano per il Bel Paese una risorsa su cui investire e da valorizzare affinché diventino principali mete turistiche nazionali ed internazionali, da scegliere per una fuga dal caos cittadino o per riscoprire storie e tradizioni perdute.⁷¹

Nel preservare e valorizzare il patrimonio culturale appartenente ai borghi sono state introdotte delle associazioni che conferiscono dei riconoscimenti, sulla base di determinati requisiti, affinché un borgo possa essere identificato e certificato con un marchio di qualità turistica.

“La Bandiera Arancione”, una di queste associazioni ideata nel 1998 dal Touring Club Italia. Viene assegnata alle località che non solo godono di un patrimonio storico, culturale e ambientale di pregio ben conservato, ma che sanno anche offrire al turista un'accoglienza di qualità e quindi considerato come uno strumento di valorizzazione del territorio.⁷² I requisiti per la candidatura vedono solo comuni con un bacino di popolazione massima di 15 mila abitanti e che si trovi esclusivamente in aree dell'entroterra.⁷³ In tutta la Penisola si contano 247 comuni identificati con la “Bandiera arancione”.

Borghi più belli d'Italia, invece, rappresentano la seconda associazione, ma non per importanza, dedicata alla rappresentanza di borghi che si contraddistinguono per uno spiccato interesse storico artistico. Istituita nel 2001 come associazione privata su impulso della Consulta del Turismo dell'Associazione Nazionale Comuni Italiani (ANCI). I requisiti particolarmente stringenti per la candidatura vedono comuni che abbiano un centro storico con un bacino massimo di 2 mila abitanti che si estende a un massimo di 15 mila per l'intero comune; inoltre, il patrimonio

⁷¹ Risultati dell'indagine sui visitatori attuali e potenziali de Borghi condotta da Doxa e Mercury, per conto dell'associazione Borghi autentici d'Italia.

⁷² Iniziativa – bandieregiale.it

⁷³ Come Candidarsi- I requisiti. Portale ufficiale Bandiera Arancione

culturale deve essere certificato mediante documenti conservati dal comune stesso o dalla soprintendenza delle Belle Arti e deve farsi apprezzare sia per qualità urbanistica che architettonica. Infine, come ulteriore requisito deve essere fatta prova di concreta volontà politica verso la valorizzazione, lo sviluppo, la promozione e l'animazione del proprio patrimonio⁷⁴ col fine di contribuire a salvaguardare, conservare e rivitalizzare i piccoli comuni o frazioni che, trovandosi al di fuori dei principali circuiti turistici, rischiano, nonostante l'inestimabile valore, di essere dimenticati, con conseguente degrado e spopolamento. L'associazione, pertanto, conta 308 borghi inseriti nella lista per tutto il territorio italiano.

2.2.2 Capacità e densità turistica dei Borghi: Osservazione modello classificazione Istat.

Attraverso l'osservazione del modello di classificazione dei comuni da parte dell'Istat, Istituto Nazionale di Statistica, si è analizzata la capacità e la densità turistica relativa ai borghi. Il modello classifica ogni comune italiano in 6 categorie turistiche elaborate sulla base di determinati criteri geografici (vicinanza al mare, altitudine, ecc...) e antropici (grandi o piccoli comuni urbani) che misurano la *capacità turistica* di un centro abitato. Le categorie di riferimenti sono elencate di seguito:

- “*Grandi città*”, composta dai 12 Comuni con più di 250.000 abitanti e che raccoglie il 15,3% della popolazione nazionale, rappresenta una delle categorie più importanti in termini di flussi turistici con oltre 86 milioni di giornate di presenza nelle strutture ricettive nel 2019, pari al 19,7% del totale nazionale.

⁷⁴ Le caratteristiche ed i requisiti dei Borghi più belli d'Italia – portale ufficiale Borghi più bello d'Italia.

Tutte le città di questo gruppo si collocano nel quintile più alto dell'indice sintetico di densità turistica.

- *“Comuni a vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica”*, ne fanno parte 431 Comuni, distribuiti prevalentemente nelle regioni del centro-nord e un po' meno nel sud e nelle Isole. Si tratta di un gruppo di comuni molto importanti, sia per la loro vocazione specifica che per la rilevanza in termini di popolazione: oltre 7,4 milioni di abitanti, pari al 12,2% del totale nazionale. Rilevante anche l'importanza in termini di giornate di presenza turistica di questo gruppo che raccoglie il 7,8% del totale nazionale. Quasi due terzi (63,1%) dei comuni appartenenti a questa categoria si colloca nella parte alta della distribuzione dell'indice sintetico di densità turistica (5° e 4° quintile). Va precisato che per Cultura si intendono comuni caratterizzati dalla presenza di almeno un Sito Unesco e/o un borgo certificato dall'Associazione Borghi più belli d'Italia e/o Bandiere Arancioni del Touring Club e/o insito in un Parco Nazionale e/o che sia stato Capitale della cultura e/o con almeno 10.000 visitatori l'anno di museo, di monumento o di sito archeologico statale o non statale al 2018.⁷⁵
- *“Comuni con vocazione marittima”*, si compone di 414 Comuni (5,2% del totale), prevalentemente collocati nelle regioni del Mezzogiorno (63,0%). Con appena 4,5 milioni di abitanti (7,5%) questo gruppo rappresenta però, con ben 86 milioni di giornate presenza turistica, il 19,6% del totale, posizionandosi a ridosso della categoria delle “Grandi città”. Il 42,0% di questi comuni si posiziona nella classe molto alta dell'indice sintetico di densità turistica. Per marittimo si intende un comune situato sulla costa del mare o avente almeno il 50% della superficie a una distanza dal mare inferiore a 10 km.

⁷⁵ Classificazione dei Comuni in base alla densità turistica come indicato dalla Legge 17 luglio 2020, n. 77, art. 182 – Decreto rilancio e classificazione territorio del 16/09/20. Istat.

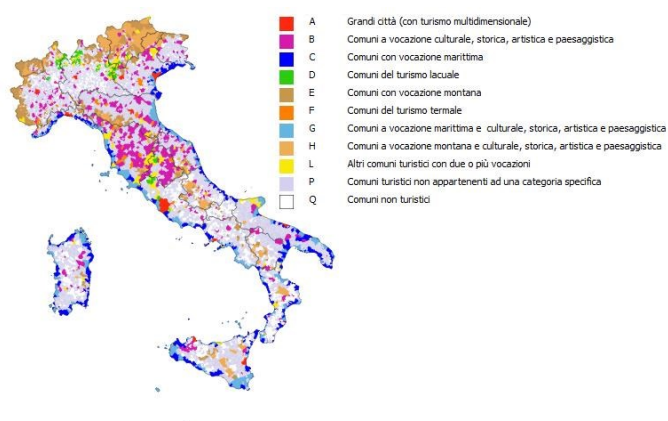
- “*Comuni del turismo lacuale*” è rappresentata da 168 comuni (2,1%), quasi tutti concentrati nelle regioni del nord (155, pari al 92,3% dei comuni della categoria). Seppure di piccole dimensioni questi comuni, con oltre 17 milioni di giornate di presenza turistica, rappresentano il 4,0% del totale nazionale. Per lacuale si intende, un comune situato sulla costa di un lago o avente almeno il 50 % della superficie a una distanza euclidea dal bordo del lago inferiore a 3 km.
- “*Comuni con vocazione montana*” è rappresentata da 497 Comuni, in gran parte collocati nelle regioni del nord: il 23,7% in Piemonte, il 14,7% in Lombardia e il 20,5% in Trentino-Alto Adige/Südtirol. Questi comuni, che hanno una vocazione esclusivamente montana, rappresentano l’1,2% della popolazione nazionale e il 4,0% delle giornate di presenza turistica. Per montana si intende un comune con altitudine superiore a 600 metri sul livello del mare.
- “*Comuni del turismo termale*” è la categoria numericamente più esigua, essendo composta da appena 51 comuni, ma con una vocazione turistica molto specializzata. I comuni di questo gruppo si collocano in prevalenza in Lombardia, Veneto e Toscana. In termini di popolazione e di giornate di presenza turistica rappresentano rispettivamente lo 0,7% e l’1,2%.

Il modello, inoltre, per ogni comune classificato in base alla categoria turistica di riferimento si estende con un set di indicatori statistici, espressi in quintili⁷⁶, che indicano la *densità turistica* di ogni comune. Tali indicatori misurano la densità e le caratteristiche dell’offerta turistica, indicatore D, inteso come presenza e tipologia di infrastrutture, ambienti e luoghi di interesse turistico; l’indicatore P, invece, misura la densità e le caratteristiche dei flussi turistici; un terzo indicatore T misura l’incidenza delle attività economiche locali, in termini di produzione e

⁷⁶ I quintili si ottengono dividendo l'insieme di dati ordinati in ordine crescente in 5 parti uguali, che raccolgono complessivamente il 20% delle unità osservate.

occupazione, legate al settore turistico. Infine, tutti e tre gli indicatori sono stati sottoposti a un processo di sintesi per favorirne la lettura e l'analisi e indicato dall'indicatore S. Nel complesso, osservando l'intero contesto nazionale, si osservano degli aspetti generali, dove 1.573 (19,8%) sono i comuni che appartengono ad una sola categoria turistica, mentre sono ben 635 (8,0% e il 13,7% della popolazione) quelli che appartengono a due o più categorie. Più della metà (50,6%) sono invece i comuni che presentano strutture e flussi turistici, in alcuni casi anche di rilievo, ma che non appartengono ad una categoria turistica specifica. Infine, sono 1.704 (21,5%) i comuni non turistici, cioè aree dove non sono presenti strutture ricettive e/o dove i flussi turistici risultano assenti. Inoltre, la distribuzione regionale secondo la categoria turistica evidenzia una maggiore concentrazione di comuni non turistici in Piemonte e in Lombardia a causa del loro elevato numero proprio in queste regioni (2.691 su 7.926, pari al 34% del totale), molti dei quali di esigue dimensioni. Analoghe concentrazioni in queste due regioni si registrano anche per i comuni turistici ma non appartenenti ad una categoria specifica.⁷⁷

Fig 2: Intensità dei comuni italiani in base alla capacità e densità turistica



⁷⁷ Classificazione dei Comuni in base alla densità turistica come indicato dalla Legge 17 luglio 2020, n. 77, art. 182 – Decreto rilancio e classificazione territorio del 16/09/20. Istat.

Tuttavia, al fine di osservare le capacità e densità turistica dei *borghi*, si è focalizzata l'osservazione sulle 3 categorie chiave, che caratterizzano un borgo, parliamo cioè dell'aspetto culturale, storico-artistico e paesaggistico, ma anche dell'aspetto montano per i piccoli borghi resilienti in altura superiore a 600 metri lineari e dell'aspetto marittimo per i borghi che si mostrano nella costa. Si considerano quindi non solo categorie singole ma anche miste per amplificare l'osservazione. Il modello non tiene conto, pertanto, della densità di popolazione di ogni comune che rientra nelle categorie osservate; infatti, sono compresi nella classificazione centri abitati che hanno il centro storico tipico del borgo rispettando l'aspetto storico, culturale e artistico, ma allo stesso tempo sono bacini di popolazione importanti, superiori volte a 50 mila abitanti. L'osservazione si concentra nell'analisi degli indici riguardanti la regione Marche, oggetto dell'elaborato, confrontandola parallelamente con le altre due regioni dell'area centro-settentrionali, affini per caratteristiche territoriali e antropiche, ovvero Toscana e Umbria.

Toscana. Dall'analisi si osserva che nella regione Toscana, 74 comuni rientrano nella singola categoria turistica con vocazione culturale, storica-artistica e paesaggistica, mentre 24 rientrano nella categoria mista con vocazione marittima e vocazione culturale e solo 7 comuni nella categoria mista con vocazione montana e culturale; per un totale di 105 comuni categorizzati come borghi, 26 dei quali, il 25% rispetto al totale, sono riconosciuti dall'associazione *Borghi più belli d'Italia*, e altrettanti 38 comuni riconosciuti dal Touring Club con l'etichetta *Bandiera Arancione*. L'osservazione degli indici vede una elevata concentrazione al quinto quintile, D5 e P5, per quanto riguarda l'intensità e le caratteristiche dell'offerta e domanda turistica, inteso come il contesto storico, artistico-culturale e paesaggistico del borgo in grado di attirare visitatori e generare turismo. Mentre, l'indicatore delle attività economiche connesse al turismo si concentra al quarto

quintile, T4, mostrando comunque un'intensità alta. L'indice di sintesi, pertanto, si attesta anch'esso al quinto quintile, S5, con una elevata intensità mostrando quindi l'elevato potenziale offerto dai comuni toscani sottostanti le categorie che caratterizzano un borgo; allo stesso tempo gli indici mostrano un'alta domanda turistica, sensore di una buona comunicazione, richiamando l'attenzione ad un livello globale. In aggiunta, un elevato indice di attività connesse al turismo testimonia un settore imprenditoriale della regione dedicato all'investimento, all'organizzazione e gestione di attività e servizi in grado di rispondere efficacemente alla domanda turistica. Solo il 26% dei comuni toscani appartiene all'Associazione Borghi d'Italia, che considera solo quelli sotto i 15 mila abitanti come centro abitato e 2 mila per il centro storico. Tale dato mostra come in Toscana borghi e centri abitati distinti per l'aspetto culturale siano vivamente popolati.

Umbria. Nella regione umbra, 35 sono i comuni selezionati che rientrano nelle 3 categorie di riferimento, con 3 comuni nella categoria mista con una vocazione montana oltre che culturale, mentre gli altri 32 rientrano nella singola categoria culturale, storica-artistica e paesaggistica, 28 dei quali rappresentano l'etichetta "Borghi più belli d'Italia" costituendo l'87% dei comuni catalogati come borgo; solo 9 comuni rientrano nell'iniziativa del Touring Club "Bandiera Arancione". Dall'osservazione del modello Istat sulla capacità e dinamicità turistica, i borghi umbri si posizionano in media sul quarto quintile della scala, ovvero con intensità alta. Nel dettaglio, l'offerta turistica, indice D, si concentra esclusivamente al quarto quintile, mentre l'intensità della domanda turistica, indice P, è maggiormente distribuita tra i vari quintili, seppur sempre con maggiore concentrazione al quarto quintile. Infine, allo stesso modo l'intensità della attività economiche connesse al turismo, indice T, si concentra prevalentemente al quarto quintile. L'osservazione vede i borghi dell'Umbria privi di picchi di intensità negli indici di riferimento, come per la Toscana, ma si attesta comunque omogeneamente

ad alti livelli di intensità, dimostrando che l'apertura turistica dei borghi umbri è avvenuta più recentemente rispetto alla vicina regione, vedendo comunque un'importante sfera imprenditoriale affacciarsi al settore terziario dei borghi con investimenti e una comunicazione strategica, in grado di attestare la capacità e la dinamicità turistica dei borghi ad alti livelli, nel breve e medio periodo.

Marche. La regione Marche conta 58 comuni totali rientranti nelle categorie di riferimento che caratterizzano un borgo, di cui 17 comuni appartengono nella categoria mista con vocazione culturale e marittima e 7 con quella montana, i restanti 27 nella singola categoria culturale, artistica-storica e paesaggistica. 28 borghi rientrano nell'associazione "Borghi più belli d'Italia", il 55% del totale, quali: Cingoli, Corinaldo, Esanatoglia, Frontino, Gradara, Grottammare, Macerata Feltria, Mercatello sul Metauro, Mondavio, Mondolfo, Monte Grimano Terme, Montecassiano, Montecosaro, Montefabbri, Montefiore dell'Aso, Montelupone, Moresco, Morro d'Alba, Offagna, Offida, Pergola, San Ginesio, Sarnano, Sassoferrato, Servigliano, Torre di Palme, Treia, Visso. 23 borghi rientrano nell'iniziativa del Touring Club "Bandiera Arancione", il 45% del totale, quali: Acquaviva Picena, Amandola, Camerino, Cantiano, Corinaldo, Frontino, Genga, Gradara, Mercatello sul Metauro, Mondavio, Montecassiano, Montelupone, Monterubbiano, Offagna, Ostra, Ripatransone, San Ginesio, Sarnano, Sarnano, Serra San Quirico, Staffolo, Urbisaglia, Valfornace e Visso. L'osservazione degli indici, nel caso dei comuni marchigiani, li posiziona in due fasce di intensità differenti, ovvero una fascia di intensità bassa e una alta. Tale posizionamento su due livelli, giustifica da un lato la presenza di borghi inseriti in centri abitati allargati con una certa storicità, soprattutto sotto il profilo turistico e dell'accoglienza, ad esempio Urbino, Fano, Camerino, Pesaro, Senigallia e Loreto; dall'altra parte comuni contenuti per numero di abitanti e di attività connesse al settore turistico e ricettivo, soprattutto dell'entroterra. Nel dettaglio si osserva che nelle Marche, così

come nelle regioni competitors, l'offerta turistica si attesta con alti livelli di intensità, il 41% e 37% tra il quarto e quinto quintile; la domanda, invece, si distribuisce per il 40% del totale tra i quintili più bassi della scala e il 27% al quarto quintile. Allo stesso modo, l'indice che misura le attività economiche connesse al turismo vede per il 33% del totale attestarsi al secondo quintile (bassa intensità) e per il 49% al quarto quintile (alta intensità). Le Marche, pertanto, si caratterizza come la vicina Toscana e Umbria per un'elevata ed omogenea offerta turistica con la domanda e le attività imprenditoriali dedite al settore turistico concentrate solo in determinati comuni che hanno saputo investire nella ricezione e attrazione turistica, sfruttando il patrimonio culturale, storico-artistico e paesaggistico a disposizione, mentre altri borghi con le stesse potenzialità sono rimasti chiusi, lasciando spazio allo spopolamento. Questo fenomeno manifesta la mancanza di una cultura imprenditoriale volta alla collaborazione e a far rete tra le varie entità private e comunali al fine di crescere congiuntamente a livello territoriale invece che singolarmente.

Tab. 1 – Elaborazione dati del modello di classificazione Istat, capacità e densità turistica

| Regione | Nr. Borghi | Indice di offerta turistica | | | Indice di domanda turistica | | | Indice di attività connesse | | | Indice di sintesi | | |
|----------------|------------|-----------------------------|-----------|------------|-----------------------------|-----------|------------|-----------------------------|-----------|------------|-------------------|-----------|------------|
| | | Indice D | valore | % | Indice P | valore | % | Indice T | valore | % | Indice S | valore | % |
| Toscana | 105 | D1 | 0 | 0% | P1 | 4 | 4% | T1 | 4 | 4% | S1 | 1 | 1% |
| | | D2 | 0 | 0% | P2 | 13 | 12% | T2 | 12 | 11% | S2 | 10 | 10% |
| | | D3 | 10 | 10% | P3 | 15 | 14% | T3 | 0 | 0% | S3 | 13 | 12% |
| | | D4 | 41 | 39% | P4 | 29 | 28% | T4 | 52 | 50% | S4 | 33 | 31% |
| | | D5 | 54 | 51% | P5 | 44 | 42% | T1 | 37 | 35% | S5 | 48 | 46% |
| Totale | | 105 | 100% | 105 | 100% | 105 | 100% | 105 | 100% | 105 | 100% | | |
| Umbria | 35 | D1 | 0 | 0% | P1 | 0 | 0% | T1 | 0 | 0% | S1 | 0 | 0% |
| | | D2 | 0 | 0% | P2 | 8 | 23% | T2 | 6 | 17% | S2 | 2 | 6% |
| | | D3 | 3 | 9% | P3 | 8 | 23% | T3 | 0 | 0% | S3 | 8 | 23% |
| | | D4 | 23 | 66% | P4 | 13 | 37% | T4 | 22 | 63% | S4 | 17 | 49% |
| | | D5 | 9 | 26% | P5 | 6 | 17% | T1 | 7 | 20% | S5 | 8 | 23% |
| Totale | | 35 | 100% | 35 | 100% | 35 | 100% | 35 | 100% | 35 | 100% | | |
| Marche | 51 | D1 | | 0% | P1 | 10 | 20% | T1 | 5 | 10% | S1 | 5 | 10% |

| | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|
| | D2 | 1 | 2% | P2 | 10 | 20% | T2 | 17 | 33% | S2 | 15 | 29% |
| | D3 | 10 | 20% | P3 | 8 | 16% | T3 | | 0% | S3 | 7 | 14% |
| | D4 | 21 | 41% | P4 | 14 | 27% | T4 | 25 | 49% | S4 | 10 | 20% |
| | D5 | 19 | 37% | P5 | 9 | 18% | T1 | 4 | 8% | S5 | 14 | 27% |
| | | 51 | 100% | | 51 | 100% | | 51 | 100% | | 51 | 100% |

2.3 Analisi del mercato turistico nell'entroterra marchigiano

Metodologia

Il turismo genera valuta estera, guida lo sviluppo regionale, sostiene direttamente numerose tipologie di occupazioni e imprese ed è un fattore di sostegno per molte comunità locali. In Italia rappresenta un asset economico primario, con un valore pari al 13% del PIL nazionale considerando il complesso delle attività dirette e l'indotto indiretto, con un'occupazione di settore pari a 4,2 miliardi, circa il 6% di quella totale. Quote di mercato stabili e valori crescenti descrivono l'economia del turismo sino al 2019, poi ridimensionata totalmente nel 2020 per via della diffusione pandemica da Covid 19 e dalle misure restrittive introdotte con conseguente riduzione al massimo del flusso turistico, soprattutto di quello straniero, e una diminuzione quasi pari all'80% delle entrate economiche. Fattori, questi, che ne determinano una crisi di settore senza precedenti. La pandemia, tuttavia, ha evidenziato nuove esigenze e opportunità che spingono verso una differenziazione dell'offerta turistica, valorizzando i centri medio-piccoli, oltre a rinnovare l'interesse verso il già consolidato turismo tradizionale delle grandi città d'arte e le mete costiere. Pertanto, la valorizzazione di piccoli centri urbani con vocazione storico-artistica, insieme al concetto di inclusione ed esperienza sensoriale, rappresentano i nuovi canoni del mercato turistico, sempre più in linea ad uno stile sostenibile. Il centro Italia, per le proprie caratteristiche paesaggistiche del territorio, risponde a questa nuova tendenza grazie alla ricchezza dei suoi borghi e al patrimonio artistico vantato in tutto il mondo; basti pensare che all'incirca metà dei 55 siti dell'Unesco italiani risiedono in comuni sotto ai 5 mila abitanti.

L'elaborato procede ad analizzare il mercato turistico regionale con attenzione al flusso generato nel cluster dei 58 borghi selezionati. L'analisi si basa sull'osservazione dei dati intervallati in un arco temporale di dieci anni e secondo determinati fattori al fine di comprendere i punti di forza e debolezza del mercato; l'analisi, inoltre, si estende all'osservazione dei flussi di mercato anche delle regioni limitrofe, quali Toscana e Umbria, come già visto, affini per caratteristiche paesaggistiche ed offerta turistica. I fattori osservati riguardano le consistenze dei flussi divisi per provenienza nazionale e internazionale, individuando i mercati più consistenti e quelli che presentano variazioni crescenti, con particolare attenzione al numero di arrivi, cioè al numero di prenotazioni effettuate, e presenze, cioè al numero di notti trascorse, ricavandone anche un tasso di permanenza media. I flussi vengono analizzati secondo una distribuzione mensile con lo scopo di comprendere l'attività turistica lungo le quattro stagioni. L'osservazione, tuttavia, tiene distinti i flussi che si movimentano per le strutture ricettive extra alberghiere, che rappresentano la categoria di riferimento del progetto aziendale; infatti, dall'analisi dei flussi scinde ogni tipologia di struttura extra ricettiva che interessa i territori e i borghi dell'entroterra. Infine, con lo scopo di comprendere statisticamente le tendenze dei flussi turistici stranieri a permanere nelle Marche, altro fattore di riferimento è delineato dai bilanci demografici della popolazione straniera residente. Un fattore quest'ultimo non del tutto attendibile, in quanto prende in considerazione solo la popolazione straniera con residenza, senza tener conto della popolazione che possiede una seconda casa pur mantenendo la residenza altrove.

2.3.1 Scenario delle Marche

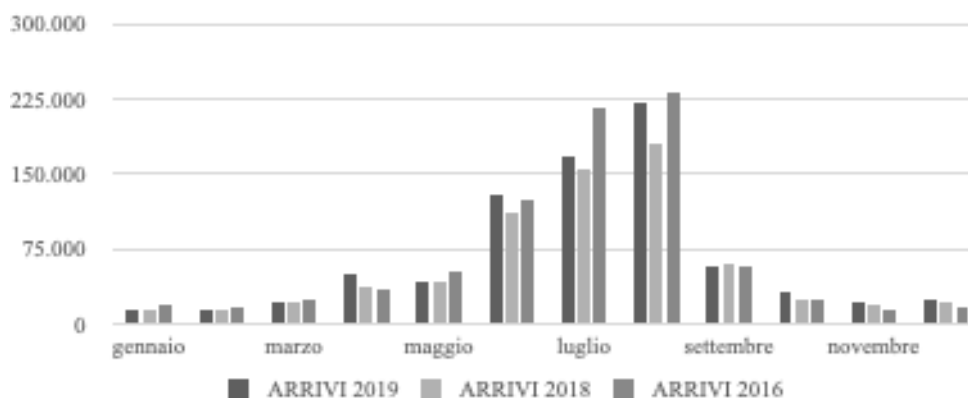
Secondo le stime del 2019, il settore terziario nelle Marche il settore terziario raggiunge il 68% della torta complessiva delle attività economiche, aprendo la regione verso altri orizzonti favorevoli, che non riguardano esclusivamente

l'eccellenza manifatturiera che la caratterizza principalmente. La spesa turistica, pertanto, sale di valore raggiungendo quota 4 miliardi e mezzo, che equivalgono al 10% del PIL regionale poco sotto l'indice nazionale (12%) ma in linea con quello mondiale. Il turismo marchigiano, infatti, risalta per numeri positivi nel 2019 con una crescita del flusso turistico generale del più 5,5% pari a 2.219.488 arrivi e del più 5,9% pari a 10.404.289 presenze rispetto al 2018, in ripresa rispetto al 2016 riguardo le prenotazioni (+1%) ma ancora in negativo rispetto al numero di notti trascorse nel territorio (-18%). Causa principale il terremoto che colpì il centro Italia nel secondo semestre del 2016, da agosto a ottobre, coinvolgendo 86 comuni della regione e generando per gli anni a seguire una brusca frenata della curva fino al 2016 in espansione, con crescite in doppia cifra rispetto ai dati del 2009. A risentire degli effetti del terremoto il flusso turistico straniero che per il 2019 rimane negativo, sia per arrivi che per presenze, rispettivamente meno 4 % e 29%, nonostante la ripresa del turismo di provenienza nazionale. Di rilevante impatto, inoltre, è il complesso delle strutture ricettive extra alberghiere, maggiormente diffuse nei territori del cratere. Infatti, negli esercizi complementari il flusso turistico rimane in negativo rispetto al 2016, con meno 6% di arrivi e meno 20% di presenze; soprattutto i flussi di turisti stranieri in negativo dell'11% per gli arrivi e del 26% per le presenze.

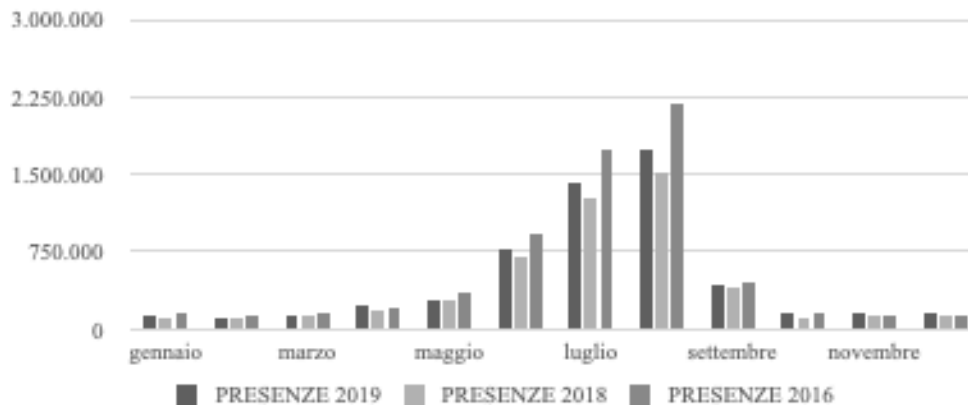
Le Marche, tuttavia, nonostante i trend negativi del flusso turistico straniero, si confermano una meta preferita principalmente dai Tedeschi, con 29.141 prenotazioni e 156.603 notti trascorse nel 2019 e con una media di permanenza di 5 giorni, di Olandesi, con 25.129 arrivi e 164.172 presenze e di Belgi con 7.424 arrivi e 45.652 presenze nel 2019, entrambe con una media di permanenza di 6 giorni. Dati positivi si evidenziano anche nei flussi turistici provenienti dagli Stati Uniti con un incremento del 27%, dell'Australia e Russia in crescita media del 70% rispetto al 2016. Segnali positivi continuano dai paesi scandinavi in crescita media

del 4%. Per quel che riguarda il flusso turistico nazionale, la Lombardia, nonostante il trend negativo rispetto al 2016, alimenta maggiormente il flusso, con 138.613 arrivi e 975.660 presenze nel 2019 con una media di permanenza di 7 giorni; si osserva, inoltre, un aumento del turismo locale, con più 20% come importante segnale della popolazione locale intenzionata a dare valore e rilancio al proprio territorio. Passando all'osservazione del flusso distribuito per mese emerge una bassa ciclicità dell'attività turistica della regione nell'arco delle 4 stagioni. Il 70% dell'intero flusso turistico si concentra infatti nella stagione estiva, nei mesi di giugno, luglio e agosto, lasciando quasi a zero gli altri mesi dell'anno. Un fenomeno, questo, che evidenzia la bassa complicità di enti promotori e pubbliche amministrazioni locali poco impegnate alla promozione del territorio, di conseguenza non incentivando l'intera filiera ricettiva a sostenere il turismo anche nelle basse stagioni.

Tab 2: Flusso turistico di arrivi distribuito per mese



Tab 3: Flusso turistico di presenze distribuito per mese

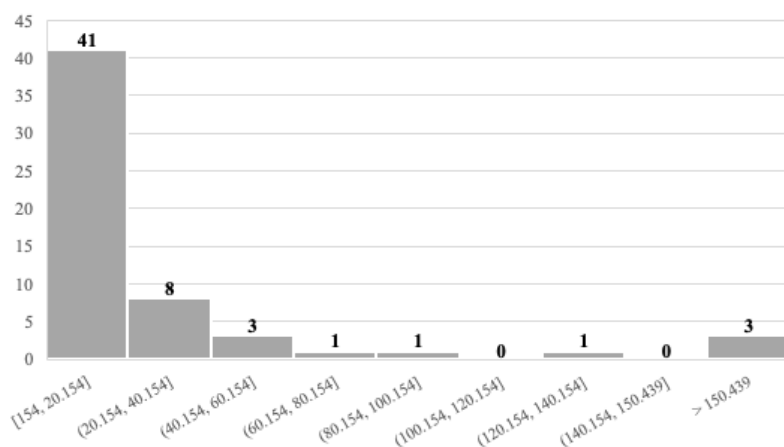


L'osservazione dettagliata dei borghi, ovvero del cluster dei comuni della regione, selezionati secondo la loro vocazione storico, artistica, culturale e paesaggistica, in generale, vede segnali di ripresa con una crescita di un punto percentuale, ma ancora in negativo dal lato delle presenze. Il sisma ha interessato direttamente molte aree della selezione osservata, tuttora in fase di ricostruzione o limitate da zone rosse. L'esempio di maggior rilievo è il Comune di Camerino, città di arte e cultura, in gran parte ancora oggi in zona rossa e chiuso al transito cittadino o piccoli comuni montani come Montemonaco e Montegallo, ubicati nell'area geografica del Parco dei Monti Sibillini ancora sommersi dalle macerie. Fenomeni del genere hanno indubbiamente scoraggiato, dal 2016, il flusso turistico e a soggiornare in queste zone dell'entroterra con conseguente azzeramento dell'indotto economico che da esso ne deriva; i dati, infatti, vedono ancora prevalere per il 2019 trend negativi per il turismo proveniente dall'estero e una lenta crescita del turismo nazionale, a confronto della crescita in doppia cifra del 2015 rispetto al 2009. Tuttavia, si distinguono, mantenendo un trend positivo, i borghi storici come Gradara nel pesarese (+70 % di arrivi stranieri nel 2019), Castelfidardo e Offagna nell'anconetano, San Ginesio e Recanati nel maceratese (+10% di arrivi italiani nel 2019), Amandola e Montefiore dell'Aso nell'ascolano (+ 46% di arrivi stranieri nel 2019), ma anche piccoli borghi dalle grandi ricchezze eno-gastronomiche come

Acqualagna per il tartufo e i Castelli di Jesi o Staffolo per le cantine del prestigioso verdicchio.

Agriturismi, case per ferie e altre strutture di tipo extra alberghiero rappresentano il 40% delle strutture ricettive presenti nei borghi in oggetto, mostrando un elemento peculiare a livello di incoming ed accoglienza. A livello di distribuzione, il flusso turistico proveniente dall'estero ricopre ancora una minima parte, in percentuale circa il 17%, senza rilevanti variazioni nel corso del decennio osservato; mentre il restante è rappresentato da arrivi e presenze italiane. Su 58 borghi presi in esame, inoltre, si nota una distribuzione del flusso turistico superiore a 30.000 arrivi in principalmente 10 comuni della regione, i quali mostrano un'organizzazione più strutturata e solida, trattandosi pertanto di comuni più estesi e che hanno subito una maggior promozione da parte del pubblico frequentante, come Urbino, Loreto, Ancona, Ascoli e Fermo; nei restanti borghi, di dimensioni ridotte, il flusso turistico rimane invece sotto ai 10.000 arrivi, malgrado il loro patrimonio artistico, storico e paesaggistico e l'attrazione che sarebbero in grado di offrire. Tale dato rileva un'attività di comunicazione concentrata in determinate aree geografiche e non omogenea per tutto il territorio.

Tab 4: Istogramma della concentrazione dei flussi turistici nel cluster dei borghi



Considerando il peso del 40% delle strutture complementari sull'intera attività ricettiva, si approfondisce l'osservazione del numero di strutture extra alberghiere presenti nei comuni selezionati, distinguendo tra le seguenti tipologie: agriturismo, case per vacanze, Bed & Breakfast, case per ferie e alloggi privati. Rispetto ad un numero totale di 8.057 strutture operanti nel settore alberghiero nel 2019 e in costante aumento, il 18% è occupato da case per vacanze con una variazione del 572% rispetto al 2015; il 13%, invece, è rappresentato dai Bed & Breakfast con una notevole variazione di crescita tra il 2010 e il 2015 (+86%). Va sottolineato che entrambe le tipologie, secondo la disciplina fiscale, può essere intrapresa sia in forma imprenditoriale che non, nel rispetto, per quest'ultima, di seguire un'attività non continuativa nell'arco dell'anno (una sospensione minima dell'attività di 90 giorni) e un numero limitato di posti letto da affittare. In questo modo, si è esclusi dall'obbligo d'iscrizione al registro delle imprese e alla partita iva con una tassazione dei proventi come "redditi diversi" derivanti da attività commerciale non esercitata abitualmente. Un incentivo, questo, per poter operare come struttura ricettiva senza incorrere a oneri e impegni fiscali; d'altra parte, l'aspetto non continuativo impedisce in un certo senso di poter operare in tutto il periodo dell'anno, limitandone l'accoglienza alla sola alta stagione. Gli agriturismi rappresentano il 6% delle strutture extra alberghiere in esame per i borghi selezionati, in crescita rispetto agli anni precedenti, soprattutto dal 2010, passando da 117 a 453 nel 2015, con una variazione del 287%. Il numero degli agriturismi riportato segue le attività registrate alla camera di commercio con il codice Ateco 55.20.52 e 56.10.12 come attività connesse ad aziende agricole abilitate all'alloggio e ristorazione. A differenza dei Bed & breakfast e case vacanze, l'agriturismo segue una disciplina fiscale più regolamentata, ma gode di notevoli agevolazioni fiscali come il credito d'imposta e, in aggiunta, è spesso oggetto a fondi di finanziamento. Ne sono un esempio il programma sviluppo rurale 2014-2020 destinato a

ristrutturazione e manutenzione straordinaria di casali destinati ad attività ricettive. Tali fondi di finanziamento hanno condotto inevitabilmente ad una crescita esponenziale della presenza di agriturismi, spesso addirittura sfruttati senza però un vero fine ricettivo. Mediante l'osservazione della popolazione straniera si evidenzia come il flusso turistico si trasformi in breve tempo in un consistente numero di residenti dato dall'acquisto di proprietà nel territorio, visitato precedentemente come semplici turisti. I dati ISTAT mostrano infatti una rilevanza di popolazione residente inglese, tedesca, russa e olandese. Un segnale positivo è sottolineato dai flussi turistici sempre più rilevanti da parte della popolazione dei Paesi Scandinavi e Americani. Si nota dunque un numero sempre più crescente di acquisti di case nel territorio da parte di queste cerchi di popolazione straniera.

Al contrario, è rilevante come le Marche siano ancora poco attrattive da parte dei paesi del medio ed estremo Oriente come Emirati Arabi, Corea del Sud, Giappone e le altre economie in forte espansione.

Tab 5: Strutture ricettive nel cluster borghi di riferimento - Marche

| Fonte: registro imprese - Camera commercio regionale | | | | | |
|--|-------------|------------|-------------|------------|-------------|
| BORGHI | 58 | | | | |
| STRUTTURA | 2010 | Var % | 2015 | Var % | 2019 |
| Agriturismi cod. ateco 55.20.52 | 117 | 287% | 453 | 2% | 462 |
| Case / App vacanze | 174 | 25% | 218 | 572% | 1466 |
| Case per ferie | 55 | 7% | 59 | 17% | 69 |
| B&B | 491 | 86% | 913 | 13% | 1028 |
| Alloggi privati | 10 | 2100% | 220 | -95% | 11 |
| Totale strutture generale | 2808 | 79% | 5038 | 60% | 8057 |

2.3.2 Scenario di paragone

Posto in esame lo scenario delle Marche, nell'elaborato si analizzano i dati delle regioni limitrofe e maggiormente competitive per caratteristiche paesaggistiche e offerta turistica, al fine di paragonarne i parametri a parità di condizioni.

Prendendo in esame la Toscana, considerando lo strascico storico del turismo e della cultura ricettiva, si osserva un settore turistico con un valore di circa 18,5 miliardi in rapporto al PIL regionale, uno tra i più alti della penisola. I dati mostrano pertanto un andamento generale, negli ultimi 10 anni, in continua crescita in fatto di arrivi e presenze. In particolar modo, le strutture ricettive extra alberghiere toscane crescono in maniera sensibile con più 42% rispetto al 2015 e più 76% rispetto al 2010. A crescere è in particolar modo il numero di turisti italiani con più 29% di arrivi nelle strutture extra alberghiere contro il 21% di arrivi di turisti stranieri. Fattore da sottolineare, d'altra parte, è che la regione toscana non ha risentito degli effetti del sisma del centro Italia, lasciando così inalterati i flussi turistici.

La Toscana, al contrario delle Marche, gode principalmente di turismo regionale, seguito dal turismo nazionale con flussi turistici dalla Lombardia, Lazio e Emilia-Romagna, con trend sistematicamente crescenti sia in fatto di arrivi che di presenze. La consistenza delle presenze è inferiore in Toscana con una permanenza media di 3 o 4 giorni, contro quella delle Marche con una permanenza media di 5 giorni. Questo dato mette in rilievo una tendenza italiana a soggiornare in Toscana prevalentemente nei weekend rispetto alle intere settimane.

Per quanto concerne il flusso di turisti stranieri i dati mostrano, come per le Marche, una costante crescita soprattutto di presenze di Tedeschi, Olandesi e Inglesi e un'apertura, ormai consolidata, verso il turismo americano e francese. Si nota inoltre un rilevante incremento del turismo proveniente dal Medio Oriente, ancora

del tutto assente nella Marche. Tra strutture extra alberghiere nei 105 borghi toscani, selezionati per la loro vocazione storico artistica (47 in più rispetto ai 58 delle Marche), c'è la presenza prevalente di agriturismi, che si aggirano sui 2505, a variazioni crescenti rispetto agli anni precedenti. Questo dato sottolinea una propensione ad intraprendere quella di accoglienza turistica rurale come una vera attività imprenditoriale.

A differenza delle Marche, le attività agrituristiche della Toscana mostrano un orientamento verso l'erogazione di servizi ed esperienze a sostegno dell'accoglienza e dell'incoming nelle campagne e nei borghi, a sottolineare la già consolidata tendenza toscana verso un turismo sostenibile proiettato all'inclusione del turista tramite esperienze che lo leghi al territorio come escursionismo, trekking, mountain bike, ecc.

Tab 6: Strutture ricettive nel cluster borghi di riferimento - Toscana

| Fonte: Dati Statistici sez. Turismo - regionetoscana.it | | | | | |
|---|--------------|------------|--------------|------------|--------------|
| BORGHI | 105 | | | | |
| STRUTTURA | 2010 | Var % | 2015 | Var % | 2019 |
| Agriturismi cod. ateco 55.20.52 | 1891 | 23% | 2324 | 8% | 2515 |
| Case / App vacanze | 689 | 32% | 910 | 11% | 1010 |
| Case per ferie | 99 | 4% | 103 | 2% | 105 |
| Residenze d'epoca | 43 | 40% | 60 | 28% | 77 |
| B&B Imprenditoriali | - | - | - | - | 102 |
| B&B non imprenditoriali | - | - | - | - | 79 |
| Alloggi privati | 600 | 56% | 938 | 19% | 1118 |
| totale strutture | 12835 | 16% | 14949 | 10% | 16427 |

Tab 7: Aziende agrituristiche autorizzate all'esercizio di altre attività - Toscana 2019

| Attività | % di aziende |
|---------------|--------------|
| Equitazione | 1,8 |
| Escursionismo | 3,2 |

| | |
|----------------------------|-------------|
| Osservazione naturalistica | 2,3 |
| Trekking | 4,6 |
| Mountain bike | 4,5 |
| Fattoria didattica | 2,0 |
| Corsi | 3,7 |
| Sport | 2,7 |
| Varie(*) | 40,8 |
| TOTALE | 44,1 |

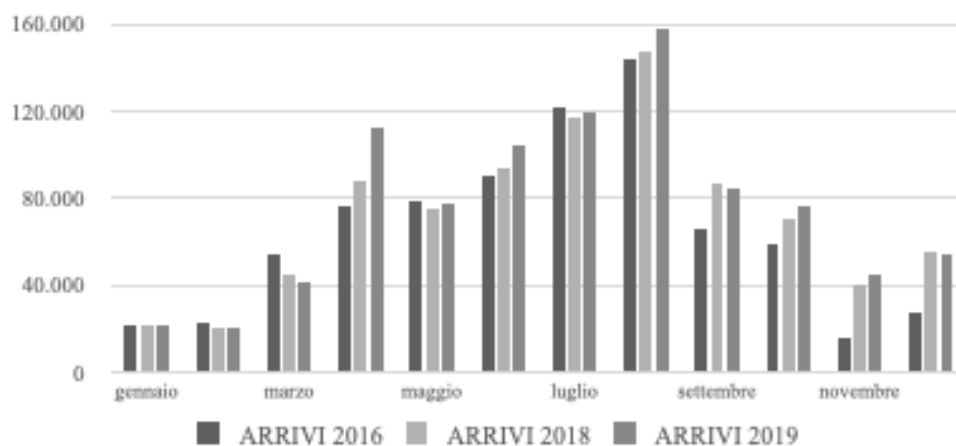
I dati sulle residenze di stranieri in Toscana confermano i maggior flussi turistici provenienti da Germania e Inghilterra, ma non senza evidenziare un freno rispetto agli anni precedenti da parte di Paesi Scandinavi, Russia e Stati Uniti. Un motivo che giustificerebbe per questo indebolimento potrebbe trovarsi nel valore elevato degli immobili della Toscana a favore di altre regioni come le Marche, dove il valore immobiliare è minore.

In Umbria il flusso turistico vale circa il 6% del valore aggiunto e arriva fino al 13% considerando l'indotto indiretto rispetto alle Marche; i dati mostrano nel 2019 delle variazioni positive, rispetto a quattro anni prima, nonostante anche questa regione nel 2016 sia stata colpita dal sisma del centro Italia. Il flusso turistico generale, infatti, si attesta sui 2.511.455.000 arrivi, in percentuale il più 5% nel 2015 e 6.151.528.000 presenza, in percentuale un aumento del più 4%, con una presenza media del 2 o 3 giorni, caratterizzando l'Umbria, così come la Toscana, ad uscite weekend. Si rileva in via generale un forte incremento del flusso turistico in strutture ricettive extra alberghiere, con una crescita del 20% rispetto al 2015 e del 48% rispetto al 2010. In particolare, il numero di turisti stranieri cresce del 27% rispetto al 2015 e del 52% rispetto al 2010, contro il 20% dei turisti italiani rispetto al 2015 e il 46% rispetto al 2010. Va sottolineato che rispetto a Marche e Toscana,

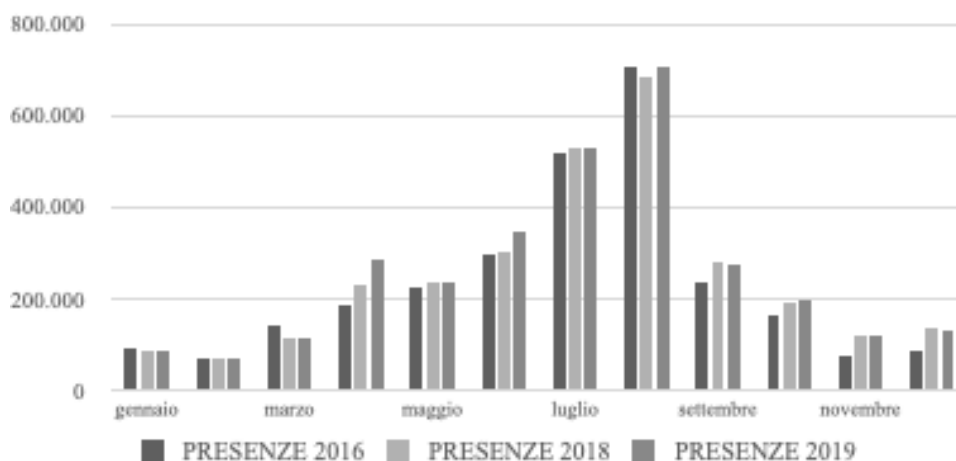
in Umbria si nota una consistente presenza di flusso turistico nazionale proveniente da Lazio e Sud Italia. Provenienze straniere si rilevano, così come Marche e Toscana, da parte di paesi come Olanda, Germania e Regno Unito ma evidenzia una forte apertura al mercato turistico americano che cresce del più 55% rispetto al 2015 e del doppio rispetto al 2010, così come verso mercati asiatici quali Corea del Sud, con più 81% rispetto al 2015 e più 689% di arrivi rispetto al 2010, Cina e Australia.

La distribuzione mensile del flusso turistico in Umbria mostra una vivacità non solo focalizzata nella stagione estiva ma anche in altri mesi dell'anno, a differenza della concentrazione esclusivamente estiva delle Marche. Una maggiore attività, soprattutto in fatto di arrivi, che conferma una tendenza al turismo da weekend, accertato anche dalle presenze medie che si attestano intorno a due o tre giorni.

Tab 7: Flusso turistico di arrivi distribuito per mese



Tab 8: Flusso turistico di presenze distribuito per mese



In Umbria, osservando i comuni che rispondono al cluster in esame, si contano 35 borghi; in misura minore nonostante l'estensione territoriale rispetto alle altre due regioni osservate, ma con una prevalenza importante di agriturismi, 1.349 secondo i dati regionali riportati nel 2019. Si nota, tuttavia, rispetto ai dati del 2015 un sostanzioso aumento delle case vacanze, con incremento pari al 96%. Negli ultimi quindici anni il comparto ricettivo in Umbria è cresciuto in maniera sostanziosa, soprattutto riguardo le strutture extra alberghiere: gli agriturismi sono in crescita e B&B e case vacanze rappresentano la maggiore concentrazione del comparto extra alberghiero, raddoppiando il loro numero negli ultimi anni. Tuttavia, l'alta concentrazione di strutture agrituristiche in Umbria, così come in Toscana, mostra una certa propensione imprenditoriale verso la rivalutazione della classica azienda agricola, sensibilizzando la riscoperta dei prodotti tipici, le tradizioni e le meraviglie dei borghi rurali italiani e, in aggiunta, offrendo al turista esperienze uniche, impossibili da replicare a casa propria. Una tendenza poco visibile nelle Marche, dove prevalgono ancora strutture ricettive prevalentemente per attività di locazione turistica e affittacamere. Infine, il bilancio demografico delle residenze straniere in Umbria, mostra un'elevata concentrazione di popolazione inglese, in aumento del 5% rispetto al 2015, seguita da quella tedesca, però in discesa del 6%

e del 4% rispettivamente rispetto al 2015 e 2010. Si evidenziano, tuttavia, trend costantemente in crescita per il periodo osservato dagli Stati Uniti, Giappone, Australia, Svezia, Belgio, Francia, Spagna e Danimarca.

2.3.3 Scenario da Covid 19

L'improvvisa e incontrollata diffusione del virus da Covid -19 dai primi mesi del 2020, trasformato in una pandemia globale tuttora in atto, ha destabilizzato e conseguentemente frenato l'intero sistema economico. Il turismo è tra i settori più colpiti, subendo un profondo shock in ciascun paese europeo; in Italia i dati rilevati nel settore turistico nei primi nove mesi del 2020 registrano un calo del 50,9% rispetto allo stesso periodo del 2019, con quasi 192 milioni di presenze in meno, evidenziando l'entità della crisi del turismo intero generata dall'emergenza sanitaria, dopo anni di crescita costante del settore. Nei mesi del lockdown, il calo delle presenze nelle strutture ricettive è pari a meno 82,4% a marzo, meno 95,4% ad aprile e meno 92,9% a maggio, considerando un flusso straniero pressoché azzerato (in media meno 98%). A giugno, con la ripresa degli spostamenti interregionali, i flussi turistici sembrano timidamente risalire, con una presenza di componente straniera (meno 93,1%) più alta rispetto a quella domestica (meno 63,3%); infine nel trimestre estivo (luglio, agosto e settembre) registrano una ripresa più robusta per la componente domestica nazionale e ancora limitata, anche nel mese di agosto, per quella estera. A subirne maggiormente sono le strutture alberghiere, che registrano meno della metà (46%) rispetto alle relative al 2019, mentre il comparto extra alberghiero registra il 54,4%, rivalutato dai flussi domestici, infatti in agosto, nonostante le circostanze, subiscono un calo delle presenze pari a meno 4,8% e addirittura un aumento rispetto all'anno precedente nel mese di settembre (più 4,5%). Il differente andamento delle diverse tipologie di strutture ricettive riflette la scelta delle mete turistiche dei clienti nell'estate del

2020, che per il turismo italiano si indirizza, più che in passato, sulle località montane e soprattutto sui comuni a vocazione culturale che registrano addirittura un incremento (più 6,5%) rispetto al 2019.

Per le Marche, in particolare, i dati nei primi mesi del 2020 confermano il trend positivo già intrapreso negli ultimi anni, in ripresa dal sisma del 2016, nonostante un inevitabile calo del 70% tra aprile e giugno causato dall'emergenza sanitaria. Interessante osservare come nonostante le circostanze nel trimestre estivo (luglio, agosto e settembre) il calo è stato solo del 10%. Questo dato riflette la posizione delle Marche perfettamente in linea con i nuovi canoni di turismo sostenibile, della riscoperta dei piccoli borghi, delle ristorazioni di qualità e del valore dell'accoglienza.

Tuttavia, l'emergenza Covid prosegue la sua corsa e nell'ultimo trimestre del 2020 le misure restrittive e il blocco degli spostamenti hanno frenato nuovamente il flusso turistico registrando nuovi cali di presenze e di fatturato, soprattutto nel mese di dicembre e gennaio, a cavallo delle festività natalizie, generando previsioni negative anche per i primi trimestri del 2021. L'apertura della campagna vaccini, tuttavia, apre la speranza alla ripresa del traffico turistico, soprattutto quello straniero abbracciando l'apertura a nuovi scenari rivolti alla rivalutazione dei borghi, della tradizione e alla riscoperta della natura.

2.4. Analisi SWOT

Le osservazioni del mercato turistico presente nelle Marche, con particolare attenzione al comparto relativo ai borghi storici e artistici del territorio, aprono la sfida all'elaborazione di un piano di azione strategico, volto alla rivalutazione e allo sviluppo turistico sostenibile. Alla base, pertanto, come primo step, un'analisi evidenzia i fattori dominanti, le caratteristiche e le barriere del mercato osservato e del territorio. Tale analisi viene condotta utilizzando metodi integrati, ovvero

l'analisi SWOT, come strumento che aiuta a fare scelte strategiche e selezionare la strategia giusta appropriata. Il termine SWOT, dall'Inglese Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, è l'acronimo di punti di forza, debolezza, opportunità e minacce. Questo metodo è di ampia portata perché riguarda fattori interni (l'organizzazione in quanto tale) e fattori esterni (l'ambiente più vicino - l'ambiente competitivo e l'ambiente più remoto - il macroambiente); specificando, quindi, lo stato attuale di una società, in questo caso di un territorio, e il suo potenziale di sviluppo. Il metodo sintetizza l'analisi dei fattori interni ed esterni, combinandoli tra loro attraverso l'interpretazione di quattro categorie.

Tab 9: Matrice SWOT

| | | |
|---------|----------------|--------------------|
| | fattori | |
| interno | Punti di forza | Punti di debolezza |
| esterno | Opportunità | Minacce |
| | positivo | negativo |
| | fattori | |

1. I punti di forza (fattori interni positivi) sono le risorse, abilità e competenze più importanti che migliorano la posizione competitiva.
2. I punti deboli (fattori negativi interni) sono, invece, gli elementi che ostacolano lo sviluppo competitivo.

Nel caso di un territorio con vocazione turistica, l'analisi dei fattori interni includono le caratteristiche paesaggistiche, naturali e culturali; il livello di infrastrutture sia tecniche che turistiche; il livello di risorse umane altamente qualificate; il livello della struttura e del servizio ricettivo; il coinvolgimento della popolazione locale nel settore terziario del turismo.

4. Le opportunità (fattori positivi esterni) sono determinati eventi e circostanze che possono essere utilizzati per raggiungere il successo. Esempi di tali fattori possono derivare da una crescita economica in espansione; una migliore situazione del mercato turistico; migliori collegamenti di trasporto con la zona; programmi volti a ottenere fonti esterne di finanziamento per investimenti in natura o nelle persone (stato, UE); piano regolatori locali volti a sostenere l'immagine del territorio (soprattutto nei borghi).
5. Le minacce (fattori negativi esterni) sono barriere o rischi che ostacolano lo sviluppo e il raggiungimento degli obiettivi, ne sono esempio i potenziali cambiamenti delle preferenze turistiche; periodi di recessione economica; eventi negativi imprevedibili (terremoti, alluvioni, attacchi terroristici); cultura locale non cooperativa.

L'elaborato in questa fase intende strutturare un'analisi secondo il metodo SWOT che vada ad analizzare lo scenario turistico dei centri storici evidenziando le potenzialità e le criticità.

Punti di forza

Con più di 100 città d'arte, 500 piazze, oltre 1000 monumenti significativi, migliaia di chiese e santuari, 34 siti archeologici, 72 teatri storici, 400 musei e 315 biblioteche distribuite su 227 comuni, 28 comuni riconosciuti nell'associazione di categoria, Borghi più belli d'Italia e bandiera arancione del Touring Club confermano il vasto patrimonio storico, culturale e artistico della regione Marche, rappresentandone il principale punto di forza. L'eredità storica e artistica per lo più medievale e rinascimentale che caratterizza i borghi marchigiani, rappresenta una risorsa interna unica da potenziare e valorizzare. Dal punto di vista gastronomico, la produzione di più di 20 etichette DOC e DOCG di vino locale, così come la produzione di molteplici mono varietà d'olio di oliva, unita alle tradizioni culinarie e artigianali, ancora oggi intrinseche nel tessuto sociale della regione, rafforzano le

risorse del territorio, aprendosi naturalmente ad una cultura di massa. L'*heritage* marchigiano non racchiude però solamente caratteristiche storiche e artistiche, ma anche paesaggistiche. Il paesaggio, infatti, rappresenta un ulteriore punto di forza di rilievo per lo sviluppo turistico della regione. Dai Parchi Nazionali dei Sibillini alle coste frastagliate della Riserva Naturale del Monte Conero, passando tra i colori e i profumi delle “dolci” colline dell’entroterra, le quali offrono al viaggiatore un quadro di natura incontaminata. La pace e la tranquillità che si respira, garantisce una qualità di vita rara, difficile da trovare nei meccanismi della società moderna. In aggiunta, il basso tasso demografico delle aree interne in aggiunta all’assenza ancora di un mercato di massa, rappresentano una capacità di attirare flussi turistici di nicchia e potenziali investitori immobiliari, sfruttando quella sensazione di incontaminato e *privacy* che tali aree, soprattutto le più collinari, possono offrire. Tale caratteristica la si nota dal gap di prezzo al metro quadro (circa il 60% in meno per acquisto di case e rustici tra Marche e Toscana) che rappresenta un punto di forza rispetto alle altre regioni in esame, rendendo quello marchigiano un territorio fortemente competitivo.

Le condizioni climatiche, mai troppo rigide, e la presenza di strutture ricreative come teatri, musei e pinacoteche permettono di sfruttare spazi sia interni che esterni, aumentando così la capacità di attrazione turistica in tutte le stagioni dell’anno. Le bellezze artistiche della città di Urbino, inserita tra i siti Patrimonio dell’Unesco nel 1998, la sacralità del Santuario di Loreto, la poesia di Giacomo Leopardi a Recanati e l’affermato turismo balneare, rappresentano i pilastri dell’attrazione turistica regionale, che fanno da traino ai flussi turistici. Una capacità, questa, da sfruttare per differenziarsi dagli altri centri storici limitrofi e per veicolare nuovi flussi sulla regione. Inoltre, la larga disponibilità di risorse sia paesaggistiche che artistiche diventa un punto di forza per rispondere alla sempre più presente tendenza di offrire al turista e ai visitatori esperienze uniche e

inclusive. Infine, dal punto di vista della comunità locale, va sottolineata una peculiare caratteristica data dalla forza lavoro del popolo marchigiano, che si distingue per destrezza e caparbietà nel proprio operato. Se questa in molte situazioni sembra apparire una debolezza e una mancanza di intraprendenza, allo stesso modo, se giustamente impiegata può diventare un punto di forza, in particolar modo nella tessitura di un network operativo all'interno del settore terziario, sotto una copertura manageriale ad hoc.

Punti di debolezza

D'altro canto, si evidenziano notevoli punti di debolezza riguardo i fattori interni, maggiormente intrinseci nella cultura locale e nelle amministrazioni pubbliche. Sotto il profilo statistico, il principale punto di debolezza che emerge, anche ponendo il paragone con le altre regioni di riferimento, sta nella mancanza di ciclicità turistica nell'arco delle 4 stagioni dell'anno. I flussi turistici, e di conseguenza tutto il giro d'affari collegato ad essi, avvengono nella singola stagione estiva, azzerandosi quasi completamente nelle altre tre stagioni, nonostante risorse e capacità interne permettano una operosità anche nelle stagioni intermedie, ad esempio potendone sfruttare il patrimonio culturale dei borghi e centri storici. Ciò che più si evidenziano sono i fattori che rilevano le inadeguatezze e mancanze. Fattori di inadeguatezza riguardano:

- a) conoscenza delle lingue straniere, in quanto una maggioranza degli attori che si interfacciano con il pubblico non hanno una sufficiente conoscenza della lingua inglese che garantisca di intrattenere un dialogo con turisti o residenti stranieri. Criticità che si manifesta, perlopiù, nella fascia di età medio alta della popolazione (over 40), ma che condiziona notevolmente tutto il comparto *dell'incoming* e dell'immagine regionale.
- b) bassa conoscenza delle proprie risorse interne da parte della popolazione locale con conseguente scarsa disponibilità di personale qualificato e competente,

limitando notevolmente l'impegno verso la valorizzazione del territorio. Ciò è in parte dimostrato dalle percentuali di strutture ricettive di tipo B&B o casa vacanza invece che di agriturismi; se per i B&B l'impegno sta nel mettere a disposizione delle unità abitative a uso turistico a fine di lucro senza investire troppe risorse ed energie, nel caso di agriturismo, invece, si assiste ad un comportamento più inclusivo. Il motivo che indirettamente crea un legame più inclusivo con il territorio, la natura e il rapporto con il viaggiatore è dato dal fatto che per gli agriturismi lo statuto prevede, oltre al servizio alberghiero, anche la somministrazione e vendita di prodotti eno-gastronomici prodotti all'interno della stessa società agricola.

- c) cultura locale non orientata al settore terziario, in particolare a quello turistico, ma al contrario ancora troppo legata a sistema economico fordista, basato sulla quantità piuttosto che sulla qualità e su una sicurezza economica chiusa al consumatore locale, di certo prevedibile nei comportamenti e nei consumi. Un esempio è la tendenza, tutta italiana, a chiudere le attività commerciali dirette al pubblico durante le ferie estive o il ferragosto, nonostante in quei giorni i borghi storici registrano la massima presenza di turismo, o come comportamenti poco disponibili di proprietari verso acquirenti interessati durante le trattative di una compravendita, escludendo ogni apertura che favorisca l'acquisto e conseguente rivalutazione del territorio.
- d) mancanza organizzativa nelle prestazioni di servizi, soprattutto nelle aree dell'entroterra, dove l'assenza di personale specializzato non permette di godere di una rete organizzata in grado di fornire servizi per rispondere tempestivamente ad ogni esigenza, così da non lasciare turista o residente straniero disorientato e senza riferimenti chiave. Si riporta l'esempio di strutture ricettive di campagna, che durante la stagione di apertura hanno difficoltà a

reperire personale competente per mantenere il controllo della gestione efficiente e continuativo della proprietà.

- e) spopolamento dei centri storici verso i fondi valle negli ultimi cinquant'anni e lo spostamento delle pubbliche amministrazioni verso la periferia hanno influito alla desertificazione dei centri storici, rendendoli deboli sotto il piano organizzativo e gestionale dei flussi turistici, che di conseguenza non viene ottimizzato e incentivato a generare elevati volumi di affari.
- f) debolezza del comparto delle infrastrutture regionali, partendo da quelle tecnico-informatiche dimostrato dall'attuale assenza di connessioni a banda larga o ultra-larga nel territorio fuori dai grandi centri urbani, limitando così un traffico dati efficiente da poter essere sfruttato dall'oggiogiorno sempre più gettonato lavoro in modalità *smart working*. Ad ogni modo, è in atto un adeguamento, mediante piano strategico di investimento nazionale, volto a creare un'infrastruttura pubblica di telecomunicazioni coerente con gli obiettivi dell'Agenzia Digitale Europea (piano strategico BUL).⁷⁸ Per quanto riguarda, invece, le infrastrutture civili si evidenzia ancora un inefficiente sistema di viabilità, soprattutto verso l'interno, sia a livello stradale che ferroviario, anche se i recenti interventi stanno migliorando la viabilità in alcuni punti della regione, velocizzando il collegamento della costa verso l'interno (progetto infrastrutturale Viario Quadrilatero).⁷⁹ In aggiunta, l'unico centro aeroportuale della regione non ha una posizione competitiva nella gestione di voli nazionali e internazionali, oltre al mancato collegamento strategico e veloce verso l'interno.

⁷⁸<https://bandaultralarga.italia.it/mappa/?entity=42027>

⁷⁹ <http://silos.infrastrutturestrategiche.it/admin/scheda.aspx?id=1088>

Opportunità

Il connubio dei fattori interni, unito all'analisi dei trend statistici, permette di considerare determinate opportunità per una rivalutazione del territorio e in particolar modo relativo al comparto dei centri storici e artistici. Allo stesso modo anche verso un cambiamento dell'assetto socioculturale della regione aperto sempre più a settori maggiormente sostenibili e strategicamente più proficui da un punto di vista economico.

- Il trend generale della crescita turistica nella regione, che prima della pandemia da Covid 19 si attestava in media a un più 5% annuo apre l'opportunità di investire nel settore aumentando il peso del settore terziario rispetto al PIL regionale. L'interesse a sostenere lo sviluppo turistico genera delle rivalutazioni socioeconomiche per l'intero settore, con riferimento agli effetti positivi sulla bilancia dei pagamenti, allo sviluppo locale, alla diversificazione dell'economia, alle molteplici opportunità di lavoro, all'incremento dei livelli di reddito e, di conseguenza, delle entrate pubbliche.
- La disponibilità di risorse finanziarie pubbliche stanziata per il settore turistico e la rivalutazione del territorio sono un valido incentivo da poter sfruttare. Risulta importante in questo caso la posizione delle P.A. come strumento di coordinamento operativo, capace di veicolare un'adeguata comunicazione degli strumenti di incentivazione economico finanziaria con la partecipazione cittadina. L'opportunità vale come stimolo alle attività del commercio del servizio e di nicchia (tipico, artistico e tradizionale) e agli immobili storici, in modo tale che non perdono le funzioni del vivere e lavorare.
- La recente pandemia da Covid 19 che ha frenato il settore turistico, così come tanti altri settori, provocando perdite finanziarie e crisi di settore, il conseguente distanziamento sociale e le restrizioni imposte hanno indotto la popolazione a riconsiderare la qualità di vita in luoghi aperti, meno affollati e più a stretto

contatto con la natura. Sulla base di tale cambiamento di tendenza, le risorse a disposizione nel territorio marchigiano possono essere un valore aggiunto e un'opportunità per ripopolare in maniera sostenibile centri e borghi dell'entroterra. Inoltre, l'ampliamento dell'uso di strumento "*smart*" per condurre il lavoro anche da remoto rafforza la possibilità di rifugiarsi in territorio isolati, lontani dalla frenesia della città. Per poter sfruttare quest'ultima opportunità vi deve essere al contempo un adeguamento delle infrastrutture informatiche nel territorio.

- Il piano, già in atto, per l'adeguamento delle infrastrutture tecnologiche lungo tutto il territorio nazionale e quindi anche in quelli più remoti dell'entroterra e dei piccoli centri urbani, crea l'opportunità all'investimento in tecnologie del c.d. "turismo 4.0" favorendo un'integrazione digitale del patrimonio culturale e paesaggistico dei borghi ottimizzando l'esperienza turistica anche da remoto o nelle modalità di realtà virtuale (VR) e aumentata (AR). Ne sono uno esempio, le diffusioni di QR bar nei monumenti e siti di interesse che aiutano l'individuazione e la rappresentazione storico artistica in qualsiasi momento e in autonomia. L'implemento tecnologico permette, inoltre, di sviluppare network organizzativi sfruttando modalità orizzontali di integrazione tra gli attori dei diversi settori, consentendo una maggiore flessibilità all'adattamento, una maggiore personalizzazione del servizio e tempi di reazione veloci ed efficienti.
- Incentivi e bonus economici alla costruzione e ristrutturazione in campo edile, EcoBonus, SismaBonus e Bonus Casa, solo per citarne alcuni, offrono l'opportunità di rivalutare il comparto immobiliare migliorando l'immagine del territorio.

Minacce

Si evidenziano, tuttavia, anche determinati fattori esterni che rappresentano delle minacce per il settore turistico e lo sviluppo delle aree interessate. Una su tutte il verificarsi di fenomeni imprevedibili come ad esempio il sisma, che negli ultimi 25 anni ha già colpito le Marche ben due volte, con maggior intensità nelle zone dell'entroterra, più vicine per natura alla dorsale appenninica, causando danni e distruzione di città e borghi storici. Il terremoto, di fatti, influisce negativamente nel mercato turistico, scoraggiando il viaggiatore e non solo; anche i residenti locali sono spinti a spostarsi in zone più sicure, causando lo spopolamento dei centri abitati dell'entroterra e deteriorando tutto il tessuto commerciale e di servizi. Fenomeni pandemici, come quello in atto, si presentano come una minaccia capace di squilibrare gli equilibri sociali e causare crisi economiche senza precedenti. L'elevata apertura al mercato turistico da parte di attori pubblici e privati, senza un piano di azione strategica adeguato, aumenterebbe la competizione interna distorcendo l'immagine unitaria del territorio. Uno scenario competitivo aumenterebbe il turismo di massa, saturando il mercato, soprattutto quello interno e nel lungo termine comporterebbe una minore attrazione della destinazione. I recenti investimenti nella promozione del territorio alimentano l'offerta turistica e incoraggiando a soggiornare nei centri storici o nelle campagne marchigiane; allo stesso tempo gli investimenti in comunicazione non sono stati accompagnati da altrettanti investimenti alla sensibilizzazione degli attori interni con adeguati piano di organizzazione. La minaccia è data dal fatto che una comunicazione determina una concreta immagine e aspettativa negli occhi dell'interlocutore, che può non viene soddisfatta a causa di mancanze organizzative interne.

L'essenza dell'analisi SWOT sta nella capacità di sfruttare i punti di forza e prendere atto dei punti di debolezza, le opportunità e le minacce per garantire la compatibilità tra le risorse e le condizioni della destinazione nel suo ambiente. Di conseguenza,

dovrebbero essere enfatizzati i punti di forza, migliorare i punti deboli per annientarli, cogliere prontamente le opportunità e neutralizzare le minacce. Pertanto, dalla combinazione dei fattori interni ed esterni si individuano nella letteratura teorica, quattro variabili strategiche su cui basare modelli organizzativi e di gestione.

Tab 10: strategie matrice SWOT

[Fonte: G.Pellicelli, *Il Marketing*, UTET (1999), pp. 46]

| Fattori Interni / Esterni | Forze (S) | Debolezze (W) |
|------------------------------|---|--|
| Opportunità (O) | Strategie SO Generare strategie che usino le forze per trarre vantaggio dalle opportunità | Strategie WO Generare strategie che traggano vantaggio dalle opportunità attraverso il superamento delle debolezze |
| Minacce (T) | Strategie ST Generare strategie che usino i punti di forza per evitare minacce | Strategie WT Generare strategie che rendano minime le debolezze ed evitino minacce |

1. Situazione punti di forza – opportunità: Strategie di espansione. In questa situazione i punti di forza dovrebbero essere adoperati per sfruttare le opportunità del territorio e del mercato attraverso delle strategie di espansione e di sviluppo diversificato tramite attività promozionale e organizzazione delle risorse, generando così una penetrazione del mercato e della domanda turistica.
2. Situazione debolezza – opportunità: Strategia competitiva. In questa situazione dominata da punti deboli, ma operante allo stesso tempo in un ambiente favorevole, si prevede di sfruttare le opportunità per colmare le debolezze interne. Organizzazione in rete collaborativa rappresenta una soluzione strategica per guadagnare un vantaggio competitivo.

3. Situazione punti di forza - minacce: Strategie conservativa. Situazione che vede un potenziale interno da proteggere dalle avversità dell'esterno. Sfruttare le risorse interne per sperimentare nuovi prodotti o servizi che permettono di evitare minacce dal mercato esterno.
4. Situazione punti deboli – minacce: Strategie difensive. Scenario pessimistico, dove una situazione esterna sfavorevole si unisce alla bassa competitività delle risorse interne. In questo caso, il reperimento di finanziamenti esterni e collaborazioni strategiche serve a preservare il mercato interno dalle minacce e sopperire alle debolezze.

3. PIANO DI SVILUPPO TERRITORIALE

3.1 Premessa

Il comparto dei centri storici, meglio etichettati come borghi, è stato esaminato con maggiore attenzione nell'elaborato, riportando poi attraverso l'analisi SWOT una sintesi delle risorse e delle opportunità presenti, capaci di valorizzare e poter remunerare tali risorse per la rinascita dell'entroterra e dell'intero territorio regionale. Inoltre, l'osservazione dei dati statistici e delle informazioni desunte dalle interviste a stakeholder e operatori sottolineano la presenza di debolezze e barriere che ad oggi ostacolano la piena valorizzazione dell'entroterra. Tuttavia, dall'inquadramento strategico proposto dalla sottomatrice dell'analisi SWOT, si delineano delle situazioni tipo in base alla combinazione e al peso dei fattori interni ed esterni. Dato lo scenario descritto nei precedenti capitoli per il territorio marchigiano e prendendo in esame soprattutto i borghi, si potrebbe delineare l'adozione di *strategie di espansione* in grado di massimizzare il patrimonio culturale e paesaggistico con le opportunità che si presentano, specie in visione dei

cambiamenti del vivere indotti dall'attuale situazione di emergenza sanitaria, che enfatizza la volontà a tornare ad apprezzare la realtà e i luoghi meno gremiti ma anzi immersi nella natura, quelli che suscitano sensazione di pace e sicurezza. Pertanto, affianco alle strategie di espansione, la presenza di debolezze piuttosto evidenti comportano al contempo l'applicazione di modelli e piani di azione secondo *strategie competitive*, volte al miglioramento della posizione competitiva nel mercato turistico in prima istanza per poi espandersi verso l'interno settore terziario. Strategie, queste, in grado di sfruttare le opportunità per colmare le barriere e le debolezze del sistema di una cultura locale, ormai obsoleta che deve necessariamente volgere lo sguardo a nuove esigenze e nuove modalità dell'incoming turistico, più inclusivo e di qualità.

Un piano di sviluppo, quindi, che si fonda su un unico obiettivo, quello di valorizzazione e unione. Un piano che vuole riportare splendore al patrimonio storico e artistico dei borghi dell'entroterra, armonizzando e differenziando i flussi turistici lungo tutto il territorio regionale, limitando così lo spopolamento dei piccoli centri e incentivando l'occupazione settoriale. Obiettivi che nel lungo termine diano fiducia e maggiore stimolo agli investimenti immobiliari e all'intero sistema economico della regione. L'insieme delle azioni e strategie che formano il piano di sviluppo, tuttavia, poggia le sue basi sullo studio dei dati, integrando costantemente informazioni chiave che derivano dalla diretta interlocuzione con gli stakeholder. La creazione di una banca dati da parte di enti di categoria a livello regionale, un'attività di monitoraggio e una sistematica condivisione delle informazioni rappresentano una necessità per poter avviare un sano processo di sviluppo che sappia indicizzare le proprie risorse e coglierne le opportunità. Ogni azione di intervento che risulti efficace per lo sviluppo è il risultato di un approccio olistico operante su più leve di intervento, ovvero governance, comunicazione e

promozione, marketing esperienziale, network operativo, prodotto e innovazione digitale.

3.2 Attori e governance allargata

L'alto grado di complessità del settore turistico e le sfide richieste dalle evoluzioni della domanda impongono, oggi, modelli innovativi di governance che siano finalizzati ad una maggiore competitività delle imprese e delle destinazioni turistiche in Italia, e in particolare modo per piccoli centri culturali privi di un background di esperienza turistica alle spalle. Andrea Rossi (Marketing & Experience Manager e docente dell'Università IULM di Milano) afferma che “Il turismo deve essere visto come un ecosistema esperienziale per il quale occorrono nodi gestionali che facciano leva sulle reti di imprese e sulle reti di reti. Il turista e l'esperienza deve essere al centro della governance”. Seguendo quest'ottica e applicandola allo scenario dell'entroterra marchigiano, è di importanza cruciale trovare delle sinergie tra i vari attori operanti nel settore, affinché si attuino processi di governance multilivello. In questa sede, l'uso di *governance* è inteso proprio come l'insieme di azioni finalizzate ad un obiettivo comune che vede il coinvolgimento diretto di più soggetti appartenenti a diversi ambiti del sistema sociale, politico ed economico di un territorio. In linea con gli obiettivi del piano di sviluppo, la valorizzazione dei centri storici rappresenta il fulcro di una governance integrata operante su multilivello. Si delineano pertanto i livelli interessati:

1. *Pubbliche Amministrazioni* comunali, provinciali e regionali: rappresenta il livello più significativo per la realizzazione e la credibilità di un piano di sviluppo territoriale. Concetti di intesa devono partire, infatti, dalle PA locali, aperte al dialogo e alla condivisione di informazioni e risorse, sia con altre PA limitrofe che con imprese private locali. Un impegno che vede allo stesso tempo l'interesse alle proprietà e alle attività presenti nel proprio centro storico, in modo tale di creare per ogni PA una mappatura che unita con le altre

costituiscono materiale da condividere con PA provinciali e regionali, al fine di promuovere politiche di incentivazione fiscale per le attività commerciali interne ai borghi, incentivi alle residenze e alle ristrutturazioni, affinché palazzi storici non vengano abbandonati ma preservati e valorizzati magari con l'innesto di attività ricettive. Una efficiente manutenzione e modernizzazione delle infrastrutture civili (viabilità, illuminazione, cartellonistica) e tecnologiche (wi-fi, banda ultra-larga) permettono un maggior sviluppo di attività commerciali, di spazi di co-working e di residenze private e ricettive nelle campagne circostanti al borgo. Una sinergia, quindi, interna anche ai vari livelli di PA, in modo da garantire una maggiore informazione e ottimizzazione delle risorse finanziarie stanziata dallo Stato o dall'Unione Europea, sia a livello di immagine e comunicazione ma anche nell'organizzazione e incentivazione locale. Controllo, inoltre, da parte delle PA locali affinché vengano rispettate linee guida sul pregio e l'immagine di determinate strutture (piani regolatori interni) e sull'armonizzazione di prezzi evitando comportamenti troppo competitivi delle attività commerciali interne al borgo. Si tratta di concretizzazione proposte politiche, mediante cabine di regia in grado di sfruttare le opportunità e le risorse a disposizione, coinvolgendo il cittadino, attività commerciali, imprese e imprenditori locali, associazioni e altre pubbliche amministrazioni, al fine di supportare un piano di sviluppo e remunerazione del centro storico.

2. *Tour operator*: l'altra pedina fondamentale del sistema integrato per lo sviluppo, è rappresentato dal comparto dei tour operator, i quali devono essere perfettamente aggregati alla pianificazione strategica dell'offerta turistica e dell'immagine del territorio. I tour operator sono attori capaci di veicolare destinazioni turistiche e muovere masse di turisti. Nel rispetto di un piano di sviluppo sostenibile per la valorizzazione dei centri storici si evita una

integrazione verticale dei TO a favore di una integrazione orizzontale dove l'offerta viene pianificata da DMO e PA locali che studiano offerte turistiche differenziate per mercato e target, selezionando le opportune strutture ricettive di riferimento e selezionate esperienze turistiche, che poi vengono trasmesse ai tour operator. Questi ultimi attenendosi alle caratteristiche posizionano l'offerta nei canali adeguati, sfruttando una integrazione tra i vari tour operator nazionali e internazionali, alimentando una congrua domanda. Inoltre, il tour operator nell'ambito di una governance integrata, ha il compito di condividere e scambiare informazioni chiave sull'andamento dei mercati turistici e del comportamento del turista.

3. *Operatori commerciali*: rappresenta una sfera del tessuto imprenditoriale operante all'interno del borgo storico con attività come ristoranti, bar, botteghe di artigianato, attività commerciali di prodotti eno-gastronomici e attività commerciali di vario genere. Una sfera che va tutelata dalla PA con sistemi di incentivazione e protezione per preservare l'attività e promuovere l'apertura di nuove, ma allo stesso tempo gli stessi operatori, devono sedersi al tavolo delle proposte, interagire con gli altri operatori e stabilire una sinergia. Condivisione e collaborazione, senza ricorrere a comportamenti opportunistici e troppo competitivi. Inoltre, è importante tanto per gli operatori commerciali, quanto per il cittadino, adeguarsi ad una cultura più aperta al settore terziario e a quello turistico, dove il turista e la sua esperienza si pongono al centro. Quindi una visione verso concetti di qualità invece che di quantità.
4. *Associazioni di categoria*: riguardano tutti gli enti e aggregazioni, anche no profit, che affianco gli operatori turistici si occupano della gestione dell'incoming turistico interno. Rappresentano un ruolo strategico nell'integrazione, in quanto interlocutori con le diverse categorie operanti nel settore, che possono essere sfruttate in maniera efficiente nel raccogliere

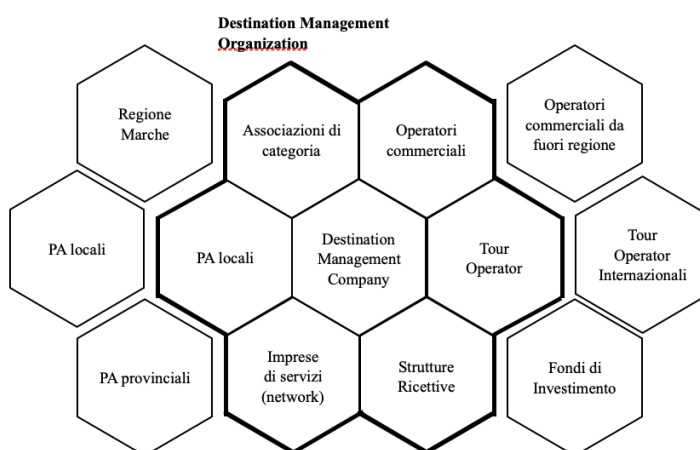
consensi e credibilità. Allo stesso tempo, possono rappresentare una cassa di risonanza per l'immagine unificata del territorio, che vede in prima linea la promozione del patrimonio artistico, storico e culturale dei borghi e del paesaggio interno.

5. *Strutture alberghiere e extra alberghiere*: rappresentano una parte importante del processo decisionale del turista. Pertanto, risulta strategico coinvolgere titolari e rappresentanti di strutture ricettive nell'integrazione del processo di sviluppo, affinché si sentano parti integranti di una comunità e che allo stesso tempo dia stimolo alla domanda turistica, contribuendo anche singolarmente alla creazione di iniziative che coinvolga l'interesse culturale e territorio. Dall'altra parte, il sistema integrato permette al comparto alberghiero di reperire risorse e benefici, per poter migliorare la loro pozione competitiva a livello nazionale e internazionale.
6. *Rete di imprese (network)*: le imprese impegnate nella fornitura di beni e servizi, soprattutto quelle a supporto del comparto ricettivo, saranno coinvolte ad un adeguamento culturale verso un approccio collaborativo e specializzato. La creazione di un network collaborativo tra diverse imprese locali rappresenta un passaggio strategico in ottica di valorizzazione del territorio. La presenza di una rete di servizi integrata e connessa permette di intervenire in maniera efficiente e tempestiva alle esigenze legate ai meccanismi del settore turistico, che vedono le strutture ricettive in prima linea. Un guasto non riparato o la mancanza di un'impresa specializzata diminuisce il grado di apprezzamento di un soggiorno da parte di un turista e della fiducia di un residente con seconde proprietà, con la conseguente diminuzione del livello competitivo. Inoltre, l'operare in rete permette la crescita occupazionale del territorio, un minore spopolamento dei borghi storici e una maggiore iniezione al sistema economico

locale. Pertanto, sarà interesse delle PA coinvolgere e incentivare le imprese, soprattutto quelle più giovani.

7. *Cittadino*: un piano di sviluppo che segua una governance allargata su più livelli deve includere il cittadino locale, che diventa incubatore di strategie e scelte mirate alla valorizzazione del territorio. Viene chiamato in prima persona a vivere la socialità del centro storico, mostrando interesse ad ogni iniziativa e attuando uno spirito di collaborazione verso uno sviluppo sostenibile della propria comunità.

Tab 11: *Governance* allargata: integrazione tra vari attori e stakeholder



3.3. Piano Marketing e individuazione di driver strategici

Nel prevedere un piano di sviluppo di turismo sostenibile, oltre all'integrazione di azioni di governance tra più attori, si necessita la creazione di un *piano di marketing* condiviso che mira a fornire strumenti e soluzioni efficaci per il raggiungimento dell'obiettivo di valorizzazione territoriale. Un piano marketing che agisce, quindi, sulla valorizzazione della destinazione turistica e dell'immagine dei centri storico artistici della regione. La raccolta delle informazioni, sia dalla banca dati degli enti

di ricerca sia mediante collaborazione con operatori turistici e stakeholder del settore, permette di segmentare il mercato, aiutando a identificare gruppi distinti di consumatori. L'obiettivo della segmentazione è identificare gruppi omogenei di consumatori al fine di soddisfare i loro bisogni, desideri e preferenze in modo più specifico rispetto ad una strategia di marketing di massa, aumentando al contempo l'efficienza e l'efficacia del marketing. Si individuano mercati interni e mercati internazionali, da poter segmentare seguendo vari criteri come posizione geografica, fattori economici, politici e culturali, allo stesso tempo anche criteri più mirati che riguardano il comportamento, lo stile di vita, lo stato di famiglia e il reddito del consumatore. Una destinazione turistica potrebbe rivolgersi a consumatori di paesi specifici (mercato tedesco o statunitense) o di intere regioni (mercato del Medio Oriente), oppure secondo un approccio *intermarket*, cioè in base a comportamento e stile di vita simili pur provenendo da paesi e regioni diverse. Infatti, in tempi recenti si è compresa l'importanza di individuare il proprio target in base a caratteristiche comportamentali o psico-grafiche, poiché consumatori di età o aree geografiche diverse possono avere comportamenti e stile di vita simili. Il *targeting*, quindi, vede la selezione di uno o più segmenti di consumatori che si ritengono appropriati per il proprio obiettivo. Nel caso di valorizzare piccoli centri storici nel rispetto di politiche di turismo sostenibile si ritiene opportuno applicare un approccio *marketing differenziato*, che vada ad individuare diversi target e segmenti di mercato turistico. Considerando il patrimonio artistico, storico e culturale disseminato tra i borghi dell'entroterra, si individuano diversi target di mercato, basati su una età sicuramente superiore ai trenta anni, su determinati interessi legati alla storia dell'arte e alla cultura italiana o semplicemente sulla curiosità. Se invece si considera la risorsa paesaggistica avremo un target di età più ampio, vicino ad interessi legati alla natura, alla salute, alle attività all'aperto, al relax e privacy. Dall'altra parte, se si osservano le tipologie

di strutture ricettive presenti nel territorio si possono individuare target in base allo stile di vita, al reddito e potere di acquisto. Infine, il seguito di interesse all'origine di determinati prodotti eno-gastronomici locali (esempio il verdicchio dei Castelli di Jesi e il tartufo bianco) rappresentano un ulteriore target che accumuna segmenti di mercato indifferentemente nazionale e internazionale.

Una volta compresi e analizzati i vari target, il management provvede al *posizionamento* dell'offerta. Esso rappresenta un insieme di azioni e strategie volte alla creazione di un'immagine distintiva per una determinata destinazione nella mente di potenziali turisti, i quali devono essere in grado di distinguerle dalle altre destinazioni concorrenti o dalle società turistiche di massa, rappresentando così un vantaggio competitivo. Per individuare un posizionamento di successo si possono seguire diversi *driver* su cui poggiare una differenziazione di strategie opportune:

Esperienze. Un importante driver nella progettazione di un piano di sviluppo per la rivalutazione è rappresentato dalle esperienze turistiche, cioè il ricordo a strategie di marketing esperienziale, laddove il turista è posto al centro della destinazione. Ciò significa prevedere delle strategie di marketing che combinano attività online e offline, affinché il turista venga coinvolto nella destinazione già nella fase di valutazione e scelta della destinazione. Il management incaricato di valorizzare i borghi marchigiani, quindi, deve essere in grado di ottimizzare la sinergia tra le strutture ricettive, tour operator, operatori commerciali e imprese di servizi. L'adozione di tecnologie permette di avviare il processo esperienziale online, attraverso realtà aumentata e realtà virtuale, creando dei video e tour virtuali che immergono l'occhio dell'interlocutore tra le risorse paesaggistiche e culturali dell'entroterra marchigiano. Tecniche e strumenti che devono essere a disposizione di associazioni di categoria e tour operator per promuovere il territorio, il quale a sua volta deve essere in grado di veicolare la domanda in base ai target precedentemente individuati e canalizzarle in base alle tipologie di struttura

ricettiva più consona. Il tour operator deve accompagnare il turista nella scelta, pianificando ogni servizio e attività necessaria, collaborando con realtà locali in grado di organizzare ogni forma di servizio ed esperienza. Le strutture ricettive devono allinearsi nel raccogliere e predisporre soluzioni esperienziali per aumentare la qualità del servizio e del soggiorno del turista, andando oltre alla mera questione del pernottamento. Nel concreto adottare un'ottica esperienziale nella progettazione di un'offerta turistica, significa trasformare il turista da visitatore passivo ad attore attivo e partecipe. Di seguito alcuni esempi di strategie e attività esperienziali in grado di elevare sensibilità e percettori nello stato d'animo del turista:

- *Welcome kit*: pacchetti con prodotti tipici locali che le strutture ricettive, grazie alla collaborazione con imprese e operatori commerciali, offrono al turista al suo arrivo. In questo modo si innalza la qualità dell'accoglienza e allo stesso tempo si stimola la curiosità del turista verso prodotti locali da poter acquistare, generando di conseguenza flusso monetario nel sistema locale.
- *Attività in connessione con la natura*: l'organizzazione di personale del luogo qualificato nel prestare servizi di attività motoria da svolgere direttamente in struttura o in punti di raccolta dove il paesaggio offre gli scenari più suggestivi o escursioni e passeggiate nella natura per scoprire le bellezze che circondano i borghi delle Marche.
- *Attività culturali*: guide e cittadini locali che accompagnano il turista nella visita ed esplorazione dei centri storici, rendendoli partecipi alla vita quotidiana del borgo, facendo assaporare loro non solo l'arte e la storia, ma anche cultura e tradizioni regionali.
- *Attività sensoriali*: master-class e show-cooking in struttura o in laboratori per far conoscere al turista pratiche e tradizioni dell'artigianato e gastronomiche locali. Inclusione anche nelle attività rurali tradizionali che si svolgono fuori

dalle mura del borgo (raccolta delle olive, macinatura di farine, raccolta del miele ecc, ...).

Servizi. Organizzazione di servizi disponibili che vanno a sopperire barriere e debolezze che qualsiasi turista possa incontrare nel corso del suo soggiorno. Particolare rilievo hanno agli operatori commerciali interni al borgo con orario di apertura continuato in modo da ricevere i turisti intenti ad acquistare prodotti in qualsiasi momento. Servizi di transfer privati per permettere spostamenti da un luogo all'altro e sopperite in tal modo agli scarsi collegamenti di cui il nostro entroterra è caratterizzato.

Eventi. Un altro driver è rappresentato dalla pianificazione di eventi e attrazioni. La gestione degli eventi è un campo professionale in rapida crescita dove i turisti costituiscono un pubblico obiettivo per eventi pianificati e l'industria del turismo è diventata una parte integrante del loro successo e attrattiva. Ma non tutti gli eventi devono essere orientati al turismo, molti altri sono gli importanti ruoli che devono svolgere, dalla costruzione di una comunità unita al rinnovamento urbano, dallo sviluppo culturale alla promozione delle identità territoriale. Il turismo degli eventi deve essere considerato sia dal lato della domanda che dell'offerta. Una prospettiva del turista richiede di determinare chi viaggia per eventi e perché e chi partecipa agli eventi mentre viaggia. In questo approccio dal lato della domanda è inclusa la valutazione del valore degli eventi nel promuovere un'immagine di destinazione positiva, collocare il marketing in generale e il co-branding con le destinazioni. Dal lato dell'offerta, le destinazioni sviluppano, facilitano e promuovono eventi di ogni tipo per raggiungere molteplici obiettivi: attrarre turisti (soprattutto nelle stagioni non di punta), fungere da catalizzatore per il rinnovo urbano e per aumentare le capacità infrastrutturali e turistiche della destinazione, promuovere un'immagine di destinazione positiva e contribuire al marketing generale del luogo, compresi i contributi alla promozione di un posto migliore in cui vivere, lavorare e investire.

Inoltre, vi sono sotto-aree come il turismo culturale, in cui prevalgono le motivazioni intrinseche che si concentrano sull'esperienza turistica dell'evento, integrandosi con i driver esperienziali. La pianificazione e realizzazione di eventi sono un driver molto importante, soddisfano numerosi obiettivi strategici, e spesso troppo rischiosi per essere lasciati a dilettanti o a soluzioni improvvisate. La gestione degli eventi segue una pratica professionale dedicata alla progettazione, produzione, gestione e promozione. Nell'ottica di sviluppare una valorizzazione delle destinazioni interne della regione Marche, la progettazione di eventi rappresenta, pertanto, un elemento su cui costruire un'immagine e un brand territoriale che alimenti la domanda. Pubbliche amministrazioni locali e provinciali e associazioni di categoria dovranno interagire nella raccolta e valutazione di iniziative, predisporre un piano di realizzazione e gestione, infine, tenere rapporto con TO e strutture ricettive per il posizionamento e promozione. In linea con concetti di turismo sostenibile, si evitano la creazione di mega eventi che alimentano un turismo di massa generalizzato, prediligendo eventi caratteristici e originali che in base al tema e alla locazione sappia attirare determinati target di mercato. Eventi che possono, allo stesso tempo, ripristinare tradizionali format locali allo scopo di integrare il turista alle manifestazioni locali. Tuttavia, si propongono di seguito format di eventi ideali che prendono in riferimento i luoghi interni della regione:

1. Eventi culturali: pianificazione di percorsi itineranti che collegano più centri storici e luoghi paesaggistici dell'entroterra, seguendo una stessa tematica artistica, storica o culturale. Percorsi che possono allacciarsi ai già presenti itinerari culturali delle altre regioni italiane, purché seguano la stessa tematica. Un modo indiretto di penetrare in determinati target di mercato. Inoltre, eventi culturali che mirano la rivalutazione di palazzi e giardini storici all'interno dei

borghi. Un'immersione nella storia delle casate e signorie di un tempo che regala al turista e al cittadino del luogo un'emozione senza tempo.

2. Eventi gastronomici: pianificazione di eventi che sfruttano i prodotti gastronomici, fiore all'occhiello della regione, creando itinerari e esperienze interattive per il viaggiatore, coinvolgendolo in attività e intrattenimento direttamente nei luoghi d'origine dei prodotti.
3. Eventi di intrattenimento: la pianificazione di eventi musicali, teatrali o cinematografici distribuiti strategicamente tra i borghi e i luoghi paesaggistici più suggestivi. La conoscenza del target permette una selezione della tipologia e genere di spettacolo, al fine di offrire un gradita risposta da parte del pubblico, che interessi oltre alla sfera turistica anche a quella locale. Eventi ricorrenti, musicali o di altro genere, che possono diventare dei punti di riferimento e contribuire alla creazione di un brand territoriale. Ne sono un esempio la "Settimana dell'Opera" allo Sferisterio di Macerata o l'iniziativa "Risorgi Marche" tra i luoghi più incantevoli dei Monti Sibillini.
4. Eventi sportivi: eventi sportivi professionistici sia nazionali che internazionali ospitati nella regione e in particolare nei comuni dell'interno, sfruttando le risorse paesaggistiche del luogo, come ad esempio manifestazioni podistiche, ciclistiche o di motoristiche. Allo stesso tempo, l'organizzazione di eventi sportivi amatoriali al fine di soddisfare quel comparto del mercato turistico interessato allo sport, salute e natura. Organizzazione di itinerari di cicloturismo o gruppi di escursioni guidate sia di Nordic Walking che di hiking/trekking.
5. Eventi aziendali: la disponibilità di ospitare meeting aziendali e fiere di settore in piccoli centri storici come opportunità di penetrare ulteriori target di mercato turistico. Soprattutto in seguito alla pandemia da Covid 19, dove la ricerca di luoghi isolati e riservati rappresenta un valore aggiunto da non sottovalutare.

Ogni evento rispecchia una determinata attività di *targeting*, per indicizzazione l'evento in base al target obiettivo. Risulta essenziale in questa fase porre l'attenzione della considerazione di testimonial, influencer, artisti di fama nazionale e internazionale per ottimizzare l'indicizzazione e la promozione. Inoltre, risulta strategico programmare un calendario stagionale con lo scopo di distribuire l'offerta non solo nelle alte stagioni ma anche in quelle basse, in modo tale che il comparto ricettivo e dei servizi abbiano maggior attività. Inoltre, differenziare il flusso turistico nel tempo rallenta un turismo di massa, concentrato nelle alte stagioni e nei luoghi maggiormente pubblicizzati.

Digitale. Un ulteriore driver alla valorizzazione è rappresentato dal comparto digitale adottabile nel settore. Il controllo di tecnologie web 2.0 come canali social, live streaming, blog e portali di categoria permettono la costruzione di una adeguata immagine del territorio alimentando di conseguenza una congrua domanda turistica. Il monitoraggio dei risultati, inoltre, permette di delineare trend di gradimento utili per il riposizionamento strategico dell'offerta turistica, allo stesso tempo rappresentando importanti contenitori di informazioni e caratteristiche dei diversi target di mercato. Dall'altra parte, l'introduzione di tecnologie come App di servizi, realtà aumentata (AR) e realtà virtuale (VR) nel settore turistico accresce l'esperienza del turista e la qualità della destinazione, ottimizzando anche processi di gestione e organizzazione di servizi e attività turistiche. Pianificare uno sviluppo sostenibile e all'avanguardia sotto l'aspetto tecnologico consente di attirare l'interesse dell'opinione pubblica, sfruttando quindi una promozione indiretta dell'immagine del territorio. Allo stesso tempo, investitori pubblici e/o privati saranno più interessati a supportare lo sviluppo del territorio e delle destinazioni marchigiane, aumentando il valore del PIL regionale e del benessere dei cittadini. Uno sviluppo tecnologico all'avanguardia, tuttavia, prevede alla base che ci sia una solida infrastruttura tecnico civile in grado di supportare tale

avanzamento. Sarà interesse delle PA regionale rafforzare l'adeguamento delle infrastrutture tecnologiche lungo il territorio, soprattutto all'interno nelle zone dei piccoli centri abitati.

I vari driver, quindi, rappresentano delle chiavi strategiche per il posizionamento delle destinazioni dell'entroterra marchigiano. Intrinsecamente l'uso di driver provvede a catalizzare una giusta indicizzazione della comunicazione della destinazione verso i target di mercato, trasmettendo oltre ad un'immagine sostenibile anche valori e unicità del borgo storico, del paesaggio collinare o quello montano. Una loro differenziazione consente un approccio flessibile a possibili riposizionamenti in seguito a variazioni di tendenze e comportamento dei vari target obiettivo.

3.4 Destination Management

Un piano di sviluppo che segue un approccio orizzontale, così come descritto nell'elaborato, che vede la copresenza al tavolo decisionale di diversi attori richiede una struttura organizzativa legittimata. Si richiama il presidio di una Destination Management Organization (DMO), oppure Destination Management Company (DMC), in grado di gestire le attività dirette (attività progettuali, promozionali, commerciali e per il prodotto) e le attività di coordinamento dei diversi attori che compongono l'offerta. Il mercato turistico sta subendo un radicale cambiamento verso una fredda guerra competitiva tra destinazioni; anche le località più affermate e prestigiose non possono ignorare le minacce provenienti dagli altri territori, così come i territori che devono costruire un piano di valorizzazione turistica ex novo. Tutte le destinazioni devono difendere le proprie forze di attrazione, valorizzando le risorse e i punti di forza, raccogliendo le opportunità. I borghi e le risorse paesaggistiche delle Marche, seguono un processo di valorizzazione sostenibile in linea con i principi della domanda delle 4L: Leisure (identifica il turismo del tempo

libero dove divertimento e conoscenza si uniscono); Landscape (identifica il turismo rispettoso della natura e del paesaggio); Learning (identifica il turismo della scoperta delle tradizioni, della storia e della cultura del luogo in ogni sua espressione); Limit (identifica una domanda che limiti il flusso turistico nei luoghi, al fine di preservarne le risorse nel medio lungo periodo e al contempo permette esperienze di vacanza autentiche). Tale approccio, ideale per emergere in un mercato globalizzato e altamente competitivo, viene supportato soltanto mediante una solida DMO in grado di gestire il coordinamento decisionale e assumere come *mission*, una creazione di valore per il turista, il cui obiettivo “non è avere servizi, bensì acquisire benefici che non sono tangibili, che soddisfano le sue aspettative, che rappresentano i valori ai quali si richiama” colmando la differenza fra servizi in sé ed aspettative.⁸⁰ Le DMO sono organizzazioni senza scopo di lucro responsabili del management e del marketing di una determinata destinazione. Possono essere autorità od organizzazioni nazionali per il turismo, oppure organizzazioni di livello regionale o provinciale. Allo stesso tempo, possono essere rappresentate da società specializzate nella commercializzazione, nell’assistenza e nella rappresentanza del cliente su base territoriale o nazionale; in questo caso si chiameranno Destination Management Company (DMC).

Le sue funzioni principali si configurano come:⁸¹

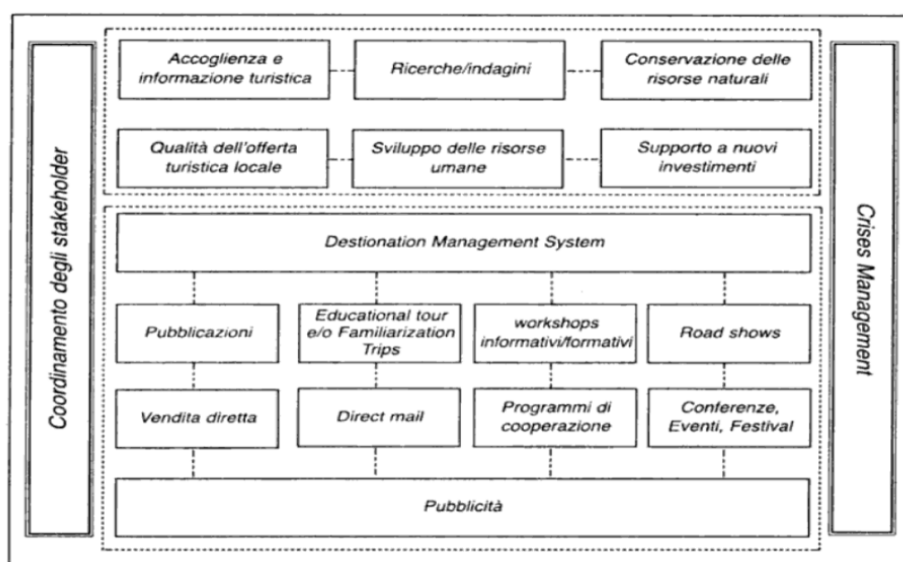
- a. un *economic driver*, in grado di generare entrate e nuova occupazione, contribuendo allo sviluppo di un’economia locale più diversificata;
- b. un *community marketer* in grado di comunicare un’immagine unitaria e le attrazioni delle destinazioni più significative verso un mercato selezionati di potenziali visitatori;

⁸⁰ A. Presenza (2008), Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione e indicatori di performance; cap. 2, pp. 55

⁸¹ Presenza (2008), Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione e indicatori di performance; cap. 2, pp. 59-60

- c. un *industry coordinator* capace di indirizzare lo sviluppo turistico locale verso strategie più focalizzate, incoraggiando le relazioni sistematiche tra le imprese turistiche locali così come agendo sulla redistribuzione e diffusione dei benefici derivanti dal fenomeno turistico;
- d. un *quasi-public representative*, un intermediario che rappresenta gli interessi dell'industria turistica, le esigenze dei residenti, le scelte politiche e le richieste della domanda turistica;
- e. un *builder of community pride*, mediante azioni di supporto al miglioramento della qualità di vita per i visitatori e le popolazioni ospitanti.

Tab 12: Attività fondamentali della DMO



Fonte: Presenza et al. (2005).

Le attività della DMO si possono, tuttavia, raggruppare in due macro-gruppi: al primo gruppo appartengono tutte le funzioni che rientrano nella più generica attività di marketing della destinazione; mentre nel secondo gruppo le attività che rientrano nella gestione della destinazione comprendendo le funzioni svolte direttamente sul territorio. Di contorno, ma pur sempre di competenza dei DMO, le funzioni di

coordinamento degli stakeholder e management crisis, cioè le gestioni di processi destinati alle risoluzioni di situazioni di crisi.

4. CASE STUDY: Progetto aziendale LARI close to you

L'elaborato prosegue nella descrizione di un progetto aziendale, avviato nel mese di marzo – aprile del 2020 durante i protocolli restrittivi in atto per via della pandemia da Covid 19. Il progetto aziendale, con sede legale nel comune di Cingoli in provincia di Macerata, vede la realizzazione di una ditta di gestione e servizi operante nel settore turistico locale. L'anima del progetto aziendale vede la realizzazione di una *Destination Management Company (DMC)* per la regione Marche, con una vocazione alla rivalutazione dei borghi e paesaggi dell'entroterra regionale. Basa il proprio concetto operativo sulla tessitura di network collaborativo tra imprese di servizi, operatori turistici, pubbliche amministrazioni locali e cittadini, in grado di rispondere alle esigenze del comparto ricettivo e residenziale del territorio e allo stesso tempo permettere uno sviluppo sostenibile dell'offerta turistica.

4.1 L'idea

L'incremento, negli ultimi quindici anni, del numero di casolari di campagna riquilibrati in ville o in strutture ricettive, specie di lusso, ha portato allo sviluppo di una serie di necessità, legate alla gestione della proprietà. Da tale presupposto nasce l'idea di dare una risposta a tali esigenze, creando una rete di imprese indipendenti specializzate nelle prestazioni di servizi. Personale incaricato risponderà al compito di organizzare e gestire le imprese e gli operatori in base al tipo di esigenza ponendosi da intermediario tra la necessità e l'offerta locale. Un punto di riferimento, quindi, attivo nel management immobiliare, che riguardi sia residenze private che strutture ricettive. Il progetto si allarga con l'idea di accostare

ai servizi di manutenzione, la gestione di attività ed esperienze per vivere il territorio a turisti di strutture ricettive e residenti. Con l'intento di ampliare l'offerta alla valorizzazione del territorio si amplia l'attività di intermediazione tra operatori turistici, strutture ricettive e pubbliche amministrazioni locali. Lo scopo è alimentare un'offerta sostenibile di turismo attraverso la gestione organizzata di risorse umane, servizi e attività.

4.1.1 Mission

La *mission* incarna l'impegno e la volontà di accrescere l'attrazione del territorio marchigiano, valorizzando il settore terziario dei servizi e del turismo. Un desiderio di risalto per un patrimonio storico, artistico, culturale e paesaggistico unico e prezioso, ancora troppo isolato e non valorizzato per le proprie potenzialità. Una sfida, inoltre, che si lancia al cambiamento del tessuto imprenditoriale regionale, basato su concetti di interazione, cooperazione e sostegno reciproco tra i diversi attori. Una valorizzazione della comunità interna al fine di preservarne l'integrità e il senso di appartenenza.

4.1.2 I valori

Nella mission sono rappresentati i valori cardini del progetto e di chi ne partecipa. *Fedeltà*, intesa come l'essere leali verso chiunque entri in collaborazione con l'azienda; *Professionalità e serietà* nell'intraprendere ogni azione con il massimo rispetto e dedizione; *Competenza* nel rispondere efficientemente usando mezzi e risorse più adatti; *Trasparenza* per operare in armonia con clienti e stakeholder al fine di creare un rapporto stabile e duraturo. *Integrità* con il territorio e con la comunità locale. *Amore* per le Marche che spinge a sua volta ad una *motivazione* nell'intraprendere una sfida di crescita. Si parla, inoltre, di *collaborazione*, piuttosto che di competizione perché La Lari non vuole operare in un mercato competitivo, ma vuol essere una realtà dove le forme di professionalità della zona, che operano nel mercato immobiliare, dei servizi e delle attività ricettiva turistica, si incrociano

insieme per rappresentare una garanzia stabile e un punto di riferimento per chi possiede una proprietà nelle Marche.

4.1.3 Il nome

Il progetto si identifica attraverso la scelta del nome “Lari close to you”, ispirandosi alla divinità romana del Lare, venerata nel culto privato presso il focolare domestico insieme ai Vesta e ai Penati. L’etimologia della parola deriva dal latino lar(es), ossia “focolare”, dall’etrusco lar, “padre”. Di origine etrusca, i Lari erano in principio protettori della proprietà agraria estesi poi alle città, dove si formarono associazioni culturali private, c.d. “collegia compitalicia”, di solito nelle classi sociali più basse, presiedute da magistri vici, ossia da figure che per l’occasione indossavano la toga praetexta. Tali collegia, divenuti una forza temibile in tempo di lotte civili, sciolti nel 64 a.C. e poco dopo risorti, furono riorganizzati da Augusto che nel 7 a.C. configurando i Lari con il c.d. “Genio dell’imperatore” come rappresentazione divina dei propri defunti, i quali continuavano a vegliare sul “domus familia” anche dall’aldilà. La particolarità di rendere culto e riconoscenza al fine di ricevere protezione si riconosce perfettamente all’idea della Lari, che è il punto di riferimento per la gestione di servizi ed esperienze nel territorio. Il payoff “close to you” rafforza l’identità del nome a trasmettere una vicinanza alle esigenze del turista, della struttura ricettiva e del residente.

4.2 Il cliente e mercato

L’offerta dell’azienda Lari close to you può essere approcciata in due modi, uno diretto e uno indiretto. Da un punto di vista diretto, si delinea la composizione di un’offerta volta a soddisfare le esigenze di tre categorie di clienti:

- a. residente: si intende generalmente un soggetto in possesso di una residenza privata, che possono essere seconde case o domicilio fisso. Casolari, ville o cottage siti nell’entroterra, prevalentemente in zone collinari o montane, dove l’orientamento e la connessione con la comunità, soprattutto se si è stranieri

rimane ostile e problematica. Offrire, quindi, loro un punto di riferimento capace di interagire facilmente e allo stesso tempo tempestivo nell'organizzazione di servizi e personale, permettendo un abbattimento degli ostacoli, che potrebbero scoraggiare futuri investimenti immobiliari e favorire altri territori competitor.

- b. Struttura ricettiva: riguarda il supporto al comparto ricettivo del territorio di riferimento, si tratta prevalentemente di strutture di tipo extra-ricettivo, come agriturismo, B&B, case vacanza o residenze d'epoca. Una categoria che accomuna la necessità di management per la gestione di servizi e personale destinati alla manutenzione della struttura, ma allo stesso tempo anche competenze nel rispondere alle esigenze dei soggiornanti, sia dalle modalità di incoming, all'organizzazione di attività ed esperienze in connessione con la natura e con le peculiarità del territorio. Rientra nel comparto ricettivo, la categoria di proprietari che, in fase alterne, decidono di mettere a reddito la proprietà, lasciando la gestione a personale del luogo.

Dal punto di vista indiretto, invece, il progetto aziendale risponde alle esigenze di una domanda turistica, a volte anticipando le aspettative, lavorando sulla pianificazione di eventi e attrazioni per aumentare il percepito e l'operato delle strutture ricettive assistite. A livello di segmentazione del mercato, il comparto ricettivo interagisce con un pubblico in maggioranza straniero, con target in linea generale che presenta le seguenti caratteristiche: interesse per l'Italia in generale, la ricerca di contatto con la natura, esperienze inclusive, riservatezza, una fascia reddituale medio alta, con un'inclinazione culturale ed artistica e, in determinati casi, con interessi per il lusso ed esclusività. Diverso il discorso per i proprietari di strutture ricettive, che rappresenta un segmento formato per lo più da soggetti locali con target più vicino ad interessi economici, di marketing e branding.

4.2.1 Test

La raccolta di dati e informazioni è il risultato di interviste e varie interazioni con soggetti e realtà del luogo, le quali hanno permesso di finalizzare la proposta del progetto aziendale. I soggetti intervistati, chiamati da qui in avanti “Tester”, localizzati per lo più nel comune di Cingoli e Treia, riguardano da un lato residenti non domiciliati nel territorio, quali proprietari di casolari di campagna riqualificati, usati spesso come seconde proprietà, dall’altro realtà ricettive, quali agriturismi o B&B dove la proprietà è rappresentata da soggetti domiciliati e residenti altrove, oppure da soggetti locali.

Il tester, nel complesso ha analizzato 15 realtà, dalle quali emergono le seguenti considerazioni. Nel campo della gestione e manutenzione delle proprietà, sia dal lato privato che ricettivo, si sottolinea una marcata assenza, inteso in un raggio di 20 chilometri, di personale qualificato e competente per servizi specializzati come manutenzioni piscina, trattamenti e manutenzioni speciali di giardini e piante o altre forme di specializzazione. Ad essa si collegano modalità di lavoro ancora troppo lente e inefficaci, soprattutto nel comparto ricettivo. Difficoltà di organizzare una gestione con personale di fiducia da remoto, in quanto vi è una mancanza di personale affidabile e capace a provvedere alla gestione di una proprietà. Il linguaggio e l’interazione locale rappresenta un’ulteriore debolezza specie se avviene tra due lingue diverse, considerando che il 90% del personale che eroga il servizio non ha conoscenza della lingua inglese. Inoltre, dalle interviste emerse dai tester, emerge l’ulteriore difficoltà di individuare personale all’altezza, che abbia un approccio meticoloso e curato. Oltre alle criticità elencate a livello di gestione, si evidenzia una scarsa informazione sulle attività ed eventi presenti nel territorio; inoltre, il comparto ricettivo osservato non ha un sistema organizzato di servizi e attività in grado di elevare il percepito del turista in vacanza. Il territorio e il suo patrimonio nell’entroterra non vengono infatti sfruttati come si deve.

Dall'osservazione e interazione con il tester, pertanto, è stato possibile individuare i campi d'azione su cui basare il *business* dell'azienda. Da un lato fornire una intermediazione capace di individuare personale locale in grado di rispondere alle esigenze richieste, capacità di interagire con le proprietà e il personale locale per sopperire alle difficoltà linguistiche e offrire un feedback in ambe due i lati, dal lato ludico del territorio, individuare attività, servizi ed esperienze fruibili al comparto ricettivo per aumentare l'offerta turistica e aumentare la connessione con il territorio marchigiano per quello privato.

4.2.2 Categorie di servizi

L'offerta elaborata sulla base del tester e dello scenario del mercato, si presenta attraverso tre categorie, la prima denominata Home Management che racchiude tutti i servizi riguardanti la gestione della proprietà; la seconda denominata Living & Experience che rappresenta una serie di attività e servizi volti alla promozione di esperienze educative e sensoriali legate al territorio; la terza categoria caratterizzata mediante la combinazione delle precedenti, focalizzando l'attenzione nella programmazione di piani di gestione e pianificazione di un'offerta turistica adeguata al target turistico, ideale per ogni tipologia di struttura ricettiva. Si riporta di seguito una classificazione di servizi e attività previste.

Per quanto riguarda la sezione dedicata alla gestione della proprietà, i servizi riguardano:

- Ispezioni e controllo da parte dell'*House Manager*, ossia i controlli effettuati nella proprietà con cadenza prestabilita insieme al cliente. Ogni ispezione è anticipata da un avviso inviato al cliente e una successiva documentazione inerente al sopralluogo fatto, accompagnata da un supporto fotografico qualora si presentino anomalie, nel rispetto della trasparenza e professionalità alla base del contratto;

- Manutentore domestico (*Handyman*), riguarda il personale di fiducia dedito alle manutenzioni ordinarie della proprietà (aree verdi, piscine, piccoli lavori edili/agricoli) coordinato e organizzato dall'House manager;
- Pulizie domestiche, riguarda il personale di fiducia dedito alla pulizia domestica degli ambienti interni;
- Sopralluoghi straordinari, svolto dall'House manager, riguarda le ispezioni straordinarie della proprietà immediate (entro 24h) in seguito a eventi meteorologici di particolare rilievo o a qualsiasi altro tipo di urgenza;
- Accoglienza ospiti, in campo di strutture ricettive, svolto dall'House Manager per accogliere gli ospiti, presentare loro la struttura e i servizi e gestire check in e check out.

Attraverso la creazione di una rete di imprese specializzate, si interviene riguardo:

- Aree verdi con l'intervento di imprese certificate e specializzate nel campo del giardinaggio e botanica con personale altamente qualificato garantendo progettazione, creazione e riqualificazione di giardini e aree verdi. A questi interventi ne consegue poi la manutenzione con personale qualificato;
- Piscine con l'intervento di imprese certificate specializzate nel campo delle piscine garantendo la progettazione e creazione di piscine. A questi interventi ne consegue l'assistenza e manutenzione ordinaria e straordinaria con personale qualificato;
- Disinfestazione e sanifica con l'intervento da parte di squadre specializzate garantendo la disinfestazione di ambienti interni ed esterni;
- Costruzioni e interventi qualificati con l'intervento di imprese locali specializzate garantendo interventi edili e affini;
- Collaborazione con agenti e agenzie immobiliare per la ricerca delle soluzioni di acquisto ideali nella zona;

- Possibilità di porre case in affitto per brevi periodi attraverso servizi check-in e check-out, gestiti da un'agenzia specializzata della zona.

In parallelo, la Lari si fa promotore di eventi e manifestazioni della zona, coinvolgendo il cliente in attività educative al fine di creare emozioni e sintonia con il territorio. I servizi garantiti, attraverso partner locali riguardano:

- Attività educative/sensoriali, con la predisposizione e supporto alla viva partecipazione ad attività rurali e culturali (gestione di un uliveto dalla potatura alla raccolta e macinatura dell'olio e/o conoscenza delle tecniche di apicoltura e raccolta miele; impianto di vite e/o raccolta delle stesse);
- Attività fisica con personale specializzato per offrire la possibilità di usufruire di corsi yoga, pilates e Personal Training direttamente nella struttura;
- Maneggi, con la collaborazione del maneggio privato per la pratica di attività ippiche;
- Servizi di ristorazione a domicilio e show-cooking di vario genere;
- Escursioni e passeggiate naturalistiche nei luoghi più suggestivi;
- Guide turistiche per riscoprire le bellezze storico – artistiche dei borghi interni;
- Organizzazione di eventi.

La terza categoria, etichettata con lo slogan “*Your Dream is Our Dream*”, racchiude l'impegno nel supportare realtà ricettive per aumentare la propria offerta turistica e qualità di accoglienza al fine di contribuire all'aumento dell'attrattività del territorio in generale. Un piano di gestione che vede l'organizzazione di servizi, attività e personale per rispondere ad ogni esigenza degli ospiti rispettando elevanti standard di incoming alberghiero e di efficienza organizzativa. Inoltre, attraverso l'analisi e l'osservazione target turistico, la Lari si pone l'obiettivo di supportare il comparto ricettivo per ottimizzare il posizionamento nel mercato. Per far ciò, si avvale dell'appoggio di un network di professionisti, come Social Media Manager, interior

design per attività di Home staging, fotografi, video maker e tour operator, al fine di pianificare un strategie e attività di qualità.

4.3 La struttura societaria

La società è regolarmente iscritta al Registro delle Imprese presso la Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura delle Marche sotto forma di impresa individuale. La struttura societaria, tuttavia, segue un concetto di organizzazione orizzontale tra più partner autonomi che si coordinano e collaborano per un fine comune. La collaborazione di partner in maniera continuativa e di imprese in base all'esigenza, forma l'anima del progetto aziendale, ovvero una struttura operativa in rete. Il network, infatti, rappresenta la chiave che la Lari pone alla sua base per presentarsi come punto di riferimento nella gestione dei differenti servizi. L'obiettivo è quello di instaurare, nel tempo, una rete di collaborazioni con imprese localizzate nel territorio e garantire una vasta gamma di servizi, ottimizzando la ricerca da parte del cliente. In questo modo si vuol dare concreta risposta alle svariate esigenze che possono riguardare l'intervento di una ditta specializzata, attraverso personale qualificato, per esempio nelle manutenzioni di giardini, nelle imprese edili per interventi di riqualificazione della proprietà, nella ricerca di Chef a domicilio o insegnanti di yoga per una lezione nella totale tranquillità del proprio giardino. Una struttura operativa orizzontale che, oltre ad offrire al cliente una vasta scelta tra imprese fornitrici di servizi e attività, ha la finalità di aumentare la conoscenza e la fiducia verso la forza lavoro del territorio marchigiano. I vantaggi che si evidenziano sono notevoli: oltre ad offrire una maggiore opportunità di lavoro a realtà medio piccole del territorio, permette a quest'ultime l'acquisizione di risorse e l'implemento di conoscenza, cooperando a stento contatto con altre realtà, ciascuna specializzata nel proprio campo; di conseguenza una maggiore specializzazione e qualità della manodopera conduce a migliori *performance* e attrazione di mercati di investimento. Cooperare in rete rappresenta un incentivo

verso un'apertura mentale quella di fare impresa e ridimensionare le modalità di lavoro, che non siano prettamente polarizzate in contesti altamente competitivi, ma con l'ottica di lavorare per inseguire un obiettivo comune. Nel caso aziendale in esame, operare mediante l'appoggio a realtà autonome specializzate permette di contenere costi fissi, soprattutto nella fase di lancio del progetto, evitando costi di personale dipendente e costi per la formazione. Dall'altra parte, forme di collaborazione in rete tra imprese autonome restano ad oggi ancora poco diffuse in Italia e i suoi meccanismi possono apparire non del tutto comprensibili. Per questo, possono emergere dei lati negativi, come il mancato raggiungimento di un obiettivo comune rilevando, invece, comportamenti opportunistici da parte delle imprese, che preferiscono interagire direttamente con soggetti terzi e non rispettare patti di collaborazione e di divisione di profitti. Comportamenti, questi, che possono sfociare in un abuso delle risorse e delle informazioni condivise. Una mancata fiducia e trasparenza, quindi, potrebbe condizionare la costruzione di una rete di imprese e di conseguenza gli indicatori di *performance*. Dal lato operativo, inoltre, non esiste un diretto controllo dell'operato essendo ogni realtà autonoma, ma ci si basa unicamente sul traffico e la condivisione delle informazioni. Dal lato legislativo, vi sono in Italia forme giuridiche che tutelano strutture di impresa a rete, come i contratti di rete destinati a tutelare più imprese o imprenditori che si uniscono per accrescere le proprie capacità innovative e posizione nel mercato seguendo un obiettivo comune; ma come già osservato nella letteratura dell'elaborato, tale disciplina giuridica non esamina ogni sfaccettatura della cooperazione in rete. Il caso della Lari close to you in esame, si presenta come caso alternativo a quello previsto del legislatore nel contratto di rete, infatti, l'operato del caso aziendale in oggetto non è accorpate due attività concorrenti al fine di ottimizzare il posizionamento nel mercato, bensì riguarda più una sfera di intermediazione tra soggetti terzi (proprietà private o strutture ricettive) e imprese

erogatrici di servizi. Nella quale, la Lari gestisce i rapporti con soggetti terzi, individuando esigenze e pianificando attività, individuando nel network l'impresa più adeguata, creando a quest'ultima un'opportunità di lavoro e di profitto. In questo modo, la Lari close to you automaticamente individua nuovi target di clientela per le imprese fornendo un servizio di gestione e pianificazione di attività lavorative. A fronte di ciò, ricade a favore della Lari close to you una percentuale del profitto che l'impresa genera dalla prestazione di servizi a soggetti terzi. Potrebbe inquadrarsi, quindi, come contratto di mandato per prestazioni di servizi senza rappresentanza, dove l'oggetto del contratto prevede la conclusione di contratti da parte del mandatario su incarico del mandante. La Lari close to you potrebbe rappresentare la parte del mandante e le imprese erogatrici di servizi la parte del mandatario, ma non esclude che sia l'inverso, dove per fatto della collaborazione in rete un'opportunità di lavoro può provenire da ambe due i lati. Tuttavia, la particolarità sta nel distinguere il percorso interno, dove il mandante o il mandatario non provveda a riscuotere uno per conto dell'altro, bensì il caso che se il mandante che pianifica e organizza il lavoro riscuota dal soggetto terzo, rimbalzando poi al mandatario l'importo precedentemente pattuito per la realizzazione; altrimenti il mandatario che effettua l'atto giuridico riscuote dal soggetto terzo l'importo, riconoscendo poi al mandante la percentuale dell'utile pattuita. Una particolarità che si riconosce nella funzionalità di un network tra imprese unite per creare opportunità di lavoro reciproche. Perciò, la struttura societaria diffusa della Lari close to you rappresenta l'intento di ridimensionare il tradizionale *distretto industriale* del settore manifatturiero, verso il settore terziario e del turismo; una sfida alla crescita economica regionale, attraverso PMI locali coese e unite per uno scopo comune.

4.4 Comunicazione e Marketing: un'integrazione di strumenti online con esperienze offline

Il progetto aziendale pone particolare attenzione sulla predisposizione di una chiara e distinta immagine aziendale, che faccia tesoro di mirate strategie di marketing e coerenti linee di comunicazione al fine di raggiungere un vantaggio competitivo. Un piano marketing che scommette sull'interazione digitale del consumatore con i vari stakeholder del settore terziario, integrando azioni e strategie offline a supporto di uno sviluppo sostenibile ed esperienziale, e spingendolo a trovare una perfetta sinergia con il territorio. L'elaborato tiene distinto l'approfondimento delle tematiche di marketing e comunicazione digitale da tematiche fisiche. Dal lato *smart*, infatti, l'ausilio di strumenti digitali del Web 2.0 rappresenta un fattore chiave nella realizzazione degli obiettivi di marketing e comunicazione della Lari close to you. L'uso di canali social permette l'implementazione di un piano di comunicazione indicizzato e targettizzato sia geograficamente sia per interesse e categoria. Un sito web con Landing Page per veicolare il pubblico che ha compreso la Brand Identity e Awareness mediante l'interazione con i canali social. Una newsletter efficiente permette inoltre di controllare il pubblico, stimolando il percorso di conversione che conduce all'acquisto di un servizio. Il blog, infine, impreziosisce la comunicazione contribuendo alla promozione del paesaggio e della cultura regionale. Un approccio digitale quindi che, oltre a delineare l'immagine del progetto aziendale, fornisce anche uno strumento strategico per poter acquisire quantità di dati inerenti ai movimenti del mercato turistico ed immobiliare; permette di comprendere in anticipo nuove esigenze e tendenze e allo stesso tempo di monitorare lo sviluppo dei territori limitrofi. Informazioni utili soprattutto in ottica di ottimizzazione del servizio di incoming delle strutture ricettive clienti. L'uso di strumenti digitali Web 2.0 alimenta la predisposizione di strategie di comunicazione e marketing digitale, migliorando il posizionamento

dell'offerta della Lari verso i propri clienti obiettivo e allo stesso tempo servono a prestare una efficiente consulenza di immagine e comunicazione per le strutture ricettive clienti così da migliorare l'offerta turistica e il servizio di accoglienza. Ad essi si aggiunge l'uso di tecnologie ancora più *smart*, propriamente del settore 4.0, che permettono una maggiore esperienza e prestazioni. Tecnologie 4.0 che da una parte sono strumenti destinati ad arricchire il comparto turistico e territoriale e dall'altra sono destinati ad ottimizzare le prestazioni dei servizi e del network di imprese. In particolare, dal lato ludico si vede l'uso di tecnologie avanzate come realtà virtuali usate per creare tour digitali itineranti tra vicoli dei borghi storici, strade di campagna, sentieri la montagna, vigneti, nei palazzi nobiliari, musei d'arte, mulini e botteghe dell'artigianato; così come per la creazione di eventi in live streaming. Il materiale digitale diventa utile per trasmettere un'esperienza al pubblico anche da remoto, aumentare la percezione della qualità e della bellezza della destinazione turistica nelle Marche. In aggiunta, il progetto aziendale vede l'investimento in software per la creazione di applicazioni mobili destinate alla digitalizzazione del network di servizi e attività. Una soluzione che prevede di flettere la selezione, la programmazione e la prenotazione di servizi, gli interventi e le attività che ruotano intorno alla gestione di una proprietà privata o a uso ricettivo nelle Marche. L'applicazione mobile si trasforma, quindi, in un intermediario digitale. Un punto di riferimento per la gestione delle proprietà a vantaggio sia dei titolari di seconde proprietà, grazie al quale possono organizzare un piano di manutenzione personalizzato della proprietà, entrando in contatto con le imprese specializzate presenti nel software, caricare un calendario di gestione stagionale, monitorare l'esecuzione del servizio e provvedere direttamente al pagamento tramite piattaforme di pagamento, sia Strumento del comparto ricettivo, che oltre ad aver supporto per la gestione della proprietà, permette alla clientela di prenotare e pagare servizi e/o esperienze da vivere durante il soggiorno, senza

l'intervento fisico del manager. Un meccanismo che aiuta senza dubbio le strutture ricettive ad aumentare la qualità dell'offerta e, su larga scala, permette di aumentare le prestazioni del settore terziario del territorio. In entrambi i casi, oltre a fornire servizi e piani di gestione personalizzati, aiuta ad aumentare la consapevolezza del patrimonio storico, artistico e paesaggistico della regione, attraverso la trasmissione di materiale multimediale. La progettazione di una applicazione mobile non solo migliora le prestazioni e la flessibilità dei servizi di gestione per il pubblico, ma permette a realtà di piccola dimensione di avere uno spazio nel mercato digitale e di conseguenza ad aumentare le loro possibilità di business e il loro grado di specializzazione e di conoscenza, senza costi di investimento. Uno strumento che permette alla Lari close to you di controllare i servizi erogati e di aumentare il tasso di remunerazione attraverso l'applicazione automatica di una percentuale a titolo di commissione su ogni servizio erogato. L'adeguamento grafico e tecnico permette l'utilizzo del software da più sistemi operativi e allo stesso tempo da più tipologie di device, smartphone e tablet. In particolare, per quest'ultimo dispositivo, si cercherà di predisporre un servizio di noleggio da mettere a disposizione del comparto ricettivo, se privo di strumenti adeguati. La pianificazione di strategie di marketing offline focalizza inoltre l'attenzione sulla cooperazione della Lari close to you con vari attori strategici, quali:

- *tour operator nazionali e internazionali*, per la pianificazione a monte di pacchetti turistici ed esperienze a tema, indicizzati in base alle tipologie di strutture ricettive presenti nel territorio, alle stagioni e alle tendenze dei target obiettivo;
- *pubbliche amministrazioni locali*, stimolando l'organizzazione di eventi ed iniziative pubbliche per rivalutare il patrimonio culturale e artistico dei borghi dell'entroterra e per l'integrazione reciproca del turista con il cittadino locale. A tal proposito si riporta la proposta avviata da parte delle Lari close to you

presso l'assessorato alla cultura e la turismo del Comune di Cingoli, per l'opportunità di creare percorsi itineranti all'interno del borgo storico come protagonisti i salotti e giardini dei palazzi signorili del centro al cui interno predisporre esposizioni eno-gastronomiche, opere teatrali e musicali, in un ambiente naturale grazie all'inserimento di tappeti naturali agli ingressi, fatti erba e fiori nella versione primaverile o foglie e sottobosco nella versione autunnale.

- *strutture ricettive*, per la diretta pianificazione di eventi e pacchetti turistici per nome e conto della struttura ricettiva cliente, al fine di alimentare il proprio target di mercato;
- *enti sociali e operatori commerciali*, che permettano collaborazioni strategiche con enti e/o operatori commerciali nazionali e internazionali di notevole notorietà, così da alimentare la domanda turistica e incentivare l'ingresso di investimenti.

Oltre all'individuazione di collaborazioni strategiche, rientra nelle azioni offline, l'organizzazione diretta di esperienze sensoriali, come eventi musicali o cinematografici all'aperto su di una collina al tramonto o una cena sotto le stelle. Un impegno costante, quindi, quello della Lari close to you, nel delineare un prospetto di marketing efficiente, capace di integrare azioni offline con strumenti online, ampliando la collaborazione tra più attori.

4.5 Piano di investimento

L'inquadramento finanziario si esprime, in piccola parte, con una forma di autofinanziamento necessaria per la costituzione dell'assetto societario, nella primissima fase di avviamento. Dall'altra parte, un piano di investimento quinquennale calibra le risorse necessarie per la realizzazione degli elementi cardine previsti nel progetto. Fondi dell'Unione Europea destinati al programma di sviluppo rurale 2014-2020 della regione Marche, rappresentano ulteriori

opportunità di possibili finanziamenti. Il bando, collocato dal gruppo aziendale locale (GAL) Colli Esini – San Vicino, prevede degli aiuti economici per l'avviamento di attività imprenditoriali quali attività extra-agricole nelle zone rurali con particolare riferimento alle start-up innovative nei settori “smart” (agrifood, sharing economy, imprese creative, hi-tech, culturali). La partecipazione da parte del progetto Lari close to you riguarda il sostentamento a breve termine per lo sviluppo e la realizzazione del software dell'applicazione mobile. Lo sviluppo dell'applicazione vanta inoltre la collaborazione con il dipartimento di Ingegneria Industriale e Scienze Matematica (D.I.I.S.M.) dell'Università Politecnica delle Marche incaricata, mediante la prof.ssa Maura Mengoni, di validare il progetto aziendale in termini di qualità e solidità scientifica, di controllare l'avanzamento tecnico rispetto allo stato dell'arte e la sostenibilità tecnico-economica. Un investimento stimato intorno ai trenta mila euro. Il fondo stanziato per il regime de minimis ammonta a non più di trentacinque mila euro per le imprese individuali e ai quaranta mila per le società. Nel piano quinquennale di investimento, oltre alla realizzazione del progetto App, si misurano investimenti in comunicazione, advertising, sito web e acquisto di attrezzature necessarie. Di seguito un resoconto del piano:

Tab 13: piano investimenti quinquennali – ipotesi di scenario di crescita

| val € | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---------------------------|-------|--------|-------|-------|--------|-------|
| Costituzione societaria | 550 | | | | | |
| Realizzazione sito web | 1.500 | 2.000 | | | | |
| Comunicazione e marketing | 2.000 | 500 | 500 | 500 | 10.000 | 500 |
| Advertising | 200 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| Software (App) | | 30.000 | | | | |
| Hardware | | 1000 | 2.200 | 1.500 | 1000 | |

| | | | | | | |
|----------------------|--------------|---------------|--------------|----------------|---------------|---------------|
| Personale dipendente | | | | 9720 | 9720 | 9720 |
| Automezzi | | | | 15.000 | | |
| Totale | 4.250 | 34.000 | 3.700 | 27..720 | 20.720 | 11.200 |

La tabella mostra i costi già sostenuti nel 2020, con modalità di autofinanziamento, mentre la previsione di costo del 2021 è basata sul sostegno economico del fondo pubblico sopra citato, di cui l'80% è investito per la realizzazione del progetto di applicazione mobile. Negli anni a seguire, si prevedono diversi investimenti, sia per l'acquisto di apparecchiature hardware come computer, stampanti, attrezzature foto e video, necessari per la realizzazione di servizi fotografici e home staging presso le proprietà. Gli investimenti comprenderanno principalmente apparecchiature, con l'intento di creare un deposito per i collaboratori e partner che necessitano di strumenti per svolgere un servizio, e in aggiunta per la fornitura di device, come tablet da fornire alle strutture ricettive. Gli investimenti in comunicazione e marketing, riguardano principalmente il finanziamento necessario alla realizzazione di campagne pubblicitarie o eventi strettamente legati alla sponsorizzazione del territorio. Tali investimenti possono avvenire anche in cooperazione con altri finanziatori analogamente legati al territorio della regione Marche. Infine, in uno scenario ottimistico della crescita aziendale, si prevede l'inclusione di personale dipendente, inquadrato con contratti part time di 20 ore settimanali, da considerare come incentivo alla creazione di occupazione soprattutto tra i giovani che intendono investire conoscenza ed energia nella crescita del settore terziario. L'investimento in automezzi si collega alla crescita dell'organico aziendale, cui necessita di autocarri per spostarsi durante gli orari di lavoro. Un piano di investimento ambizioso, calibrato per essere sostenuto nel breve termine da risorse finanziarie esterne, destinate alla rivalutazione del territorio sia dal punto di vista della comunicazione e promozione che da quello

innovativo, incentivando l'occupazione. Ad ogni modo la filosofia del progetto vede una diretta inclusione nel finanziamento dell'immagine del territorio, in particolare dell'entroterra, con lo scopo di attirare investitori privati o fondi di investimento in grado di rivalutare i borghi di campagna mediante il recupero di palazzi storici o residenze d'epoca.

4.6 Obiettivi

Nel corso della lettura del progetto aziendale, emerge come il caso della Lari close to you raccolga una serie di obiettivi quantificabili nel breve periodo, medio e lungo periodo. Nel *breve periodo*, si pone l'obiettivo allo sviluppo di una efficiente rete di contatti di collaborazione, al fine di prevedere un network di servizi efficienti e aziende specializzate; l'individuazione di un contratto ad hoc, in grado di incentivare la reciproca condivisione di risorse e contatti, al fine di creare opportunità di lavoro circoscritte all'interno del territorio; l'impegno nel campo innovativo e tecnologico, al fine di ottenere un vantaggio competitivo e un migliore posizionamento. Nel *medio periodo*, si pone l'obiettivo di ottenere risultati dalla cooperazione e realizzazione di progetti a monte dell'offerta turistica, con attori e stakeholder locali, così da incentivare la domanda e quindi tutto l'indotto che ruota intorno al comparto ricettivo. Le collaborazioni strategiche con enti e operatori stranieri rappresentano l'ulteriore obiettivo di medio periodo insieme alla concretizzazione di una strategia che assuma sempre più valore. Gli obiettivi nel *lungo periodo* consistono nella consapevolezza di un'azienda dinamica, riconosciuta a livello regionale, che poggia le sue basi in un solido network di imprese in continua crescita e specializzazione, anche in base alla localizzazione territoriale. Un'attrazione non solo dal lato del cliente finale, rappresentato da titolari di proprietà e strutture ricettive, ma anche di giovani e piccole realtà che vogliano entrare a far parte della rete e partecipino ai meccanismi volti alla promozione della propria offerta e all'aumento di opportunità di lavoro. Allo stesso

tempo l'impegno a lungo termine è quello di favorire uno sviluppo sostenibile dell'offerta turistica e una maggiore considerazione della destinazione dell'entroterra marchigiano, incoraggiando allo stesso tempo l'ingresso di *angel investment* o fondi investimento che condividano il piano di sviluppo, credano nel valore del territorio e vogliano influire positivamente sull'occupazione e sul valore del prodotto interno lordo della regione.

CONCLUSIONI

L'invidiabile ricchezza storica, artistica, culturale e paesaggistica racchiusa in un raggio di 50 chilometri, che si espande dalla costa alla dorsale appenninica, rappresenta il principale punto di forza su cui incentrare gli impegni futuri di sviluppo territoriale. Lo svilupparsi di una maggiore sensibilità alle tematiche ambientali e la diffusione di una consapevolezza al rispetto dell'ambiente sta aprendo la strada al ridimensionamento dell'assetto sociale, economico e culturale del pianeta. La pandemia da Covid 19, inoltre, ha rafforzato tale consapevolezza, trasformando letteralmente in poco meno di un anno il modo di vivere alla giornata sia nella sfera lavorativa che in quella sociale. Il desiderio di evasione e di rifugiarsi in luoghi lontani dal caos, dove coltivare la propria privacy pur mantenendo una connessione con il mondo, un desiderio che esprime la voglia di ritrovare le proprie origini, di conoscere il passato e le tradizioni di una volta, dove tutto era più lento e i ritmi erano scanditi dalle stagioni. Una qualità di vita per certi versi migliore di quella che oggi è spesso costituita dagli obblighi di inseguire una propria dimensione, sia a livello professionale che individuale. L'elaborato mette alla luce la necessità di un piano di sviluppo che segua una filosofia sostenibile e un efficiente adeguamento tecnologico per rispondere alle esigenze di questa nuova esigenza di relax e tranquillità. Un piano di sviluppo che sappia, al contempo, far tesoro di concetti di cooperazione e collaborazione tra più attori, e concretizzi la

definizione di marketing territoriale differenziato che pone al centro l'interesse del turista. Inoltre, il vasto patrimonio storico artistico dei borghi medievali, la cultura e le tradizioni dei paesaggi rurali forniscono l'opportunità di creare strategie di marketing esperienziali, valide ad incentivare una maggiore inclusione del turista con il territorio. In sintesi, dall'analisi dello scenario turistico vigente nei territori interni (prima della pandemia da Covid 19) delle Marche, comparato con scenari di territorio limitrofi e simili per caratteristiche paesaggistiche, storico e culturali, si individuano una serie considerazioni che pongono gli argomenti analizzati in un unico piano di sviluppo territoriale:

- comprensione di una cultura imprenditoriale del settore terziario allargata, cioè operativa su scala orizzontatale mediante la collaborazione reciproca, al fine di specializzare il campo di applicazione, l'efficienza e la qualità del servizio. Considerazione del settore turistico nelle comunità locali interne ai borghi storici, come una reale opportunità di profitto e di valore, soprattutto nelle giovani realtà;
- comprensione di un approccio di governance multilivello che sappia integrare l'operato di più attori al fine di condividere risorse, dati e informazioni. Una governance che sappia individuare, per le aree interne, modelli di turismo sostenibili e alternativi, in grado di gestire l'intensità turistica nel rispetto dell'integrità ambientale, quindi sviluppare una efficiente interazione con operatori turistici e associazioni di categoria a livello nazionale e internazionale al fine di individuare e analizzare target e segmenti di mercato turistico, così come comportamenti e tendenze;
- ampliamento dell'efficienza delle infrastrutture tecnologiche nei comparti interni della regione, al fine di garantire un servizio adeguato che migliori la percezione della destinazione. Si pensi ad una rete di banda ultra-larga diffusa nelle campagne, che permette una efficiente modalità di attività in smart

working. Un esempio che può dimostrare l'interesse a investire e turisti a lunga permanenza a soggiornare nelle campagne marchigiane. Oltre all'adeguamento di infrastrutture, si affianca la necessità di potenziare l'uso di strumenti digitali da più attori delle comunità, al fine di aumentare la presenza online da sfruttare per garantire esperienze digitali;

- l'organizzazione di team o società specializzate nel campo di *Destination Management* rappresenta una soluzione strategica al fine di organizzare le informazioni raccolte e concretizzarle in piani di sviluppo che valorizzi non determinate destinazioni turistiche, sulla base di precisi presupposti. Nel caso dei borghi marchigiani si ricorre a strategie di marketing territoriale che puntano sull'interazione con il turista, sia online che offline, mediante esperienze sensoriali. Inoltre, un continuo monitoraggio e controllo permette la riuscita degli obiettivi prefissati, prevedendo tempestivamente eventuali riposizionamenti dell'offerta.

Pertanto, la presentazione del progetto aziendale Lari close to you rappresenta un piccolo tassello del più ampio progetto di sviluppo territoriale, nel lungo percorso volto alla rivalutazione dei borghi storici dell'entroterra marchigiano. Un caso aziendale stimolante, per quanto ancora in fase embrionale, capace di dare degli input interessanti in merito ad una migliore efficienza organizzativa del settore terziario-turistico. Infatti, l'adozione di una modalità operativa di tipo orizzontale che privilegi la collaborazione fra imprese indipendenti, ognuna specializzata nel proprio campo, apre la sfida al cambiamento culturale del tessuto imprenditoriale regionale. Un progetto aziendale che si pone l'obiettivo nel breve e medio periodo di valorizzare la qualità delle PMI locali, incentivando allo stesso tempo il livello occupazionale del settore terziario. Un obiettivo che sfocia nel lungo periodo con la possibilità di stimolare giovani menti imprenditoriali che vedono nel territorio un'opportunità di crescita e di futuro. L'incalzante attività promozionale della Lari

close to you funge da provocazione verso una presa di conoscenza da parte degli attori locali, quali pubbliche amministrazioni locali, operatori commerciali e associazioni di categoria a raccogliere iniziative e intraprendere un percorso di cooperazione comune per lo sviluppo e la valorizzazione del territorio. Una sorta di Destination Management Company rappresenta il progetto della Lari close to you che focalizzata l'operato nella pianificazione e sponsorizzazione di iniziative che conducono poi alla realizzazione piani di gestione e organizzazione, incentivando la valorizzazione dei borghi storico artistici, del patrimonio culturale e dei paesaggi delle aree interne delle Marche.

BIBLIOGRAFIA

- A. Bagnasco, *Tre Italie*, Il Mulino, Bologna, 1977.
- A. Bryman (1992), *Charisma and leadership in organizations*, London, Sage
- Conger, J.A.
- A. Broglio, M. Coltorti, M. Peresani, M. Silvestrini – *Il Paleolitico nelle Marche. Annali del turismo*, anno VII, 2018, Edizione di Geoprogess (onlus), Novara.
- Avaraham, E. and Ketter, E. (2008). *Media strategies for marketing places in crisis*. London, Butterworth-Heinemann.
- Bramweel (2011) *Governance, the State and sustainable tourism: A political economy approach*, in “*Journal of Sustainable Tourism*”.
- Inquadramento storico delle Marche settentrionali con particolare riguardo al territorio fanese e pesarese - *Il popolamento antico nella media valle dell'Arzilla* – Francesca Giovannini.
- Castaño, M. (2015), “Destinos inteligentes Para el turista del siglo XXI con big data y ‘smart cities’”, *El Mundo*
- Cercola, R. (1999). *Economia neoindustriale e marketing territoriale*, Sviluppo e Organizzazione, n. 172.
- D.B Weaver (2000); *A broad context model of destination development scenarios*, in “*Tourism Management*”.
- Dati.Istat – *popolazione residente al 1° gennaio 2020: Marche*
- E. Hernandez, *Assets and obstacles in community leadership*, in “*Journal of Community Psychology*”.
- E. Bevilacqua, *Le regioni d’Italia, le Marche*, Unione Tipografico-Editrice Torinese, 1961.
- G. Becattini (1979), *Il distretto industriale marshalliano come concetto socioeconomico*.

- G.L. Fruci, I plebisciti e le elezioni, in l'Unificazione, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2011.
- Garcia Henche, B. (2018), Urban experiential tourism marketing: Use of social media as communication tools by the food markets of Madrid, *Journal of Tourism Analysis*, 25(1), 2-22
- García, B. (2011), Marketing del Turismo Rural, Editorial ESIC-Pirámide, Madrid.
- García, B. (2016), “Turismo experiencial. Estrategias comerciales de los Mercados de Abastos de Madrid”, paper presented in XXX AEDEM Annual Meeting Las Palmas de Gran Canaria.
- Giorgio Petetti, *Ancona e il mare*, in: Marina Turchetti, *Storie del Passetto Affinità Elettive Ancona 2010*
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z. and Koo, C. (2015). Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*.
- H. Sullivan, J. Downe, T. Entwistle e D. Sweeting (2006); The three challenges of community leadership; in “Local Government Studies”.
- Hinojosa, V. (2016), “Cinco tendencias que cambian las reglas del juego del sector hotelero en 2016”. *Hosteltur. Magazine Specialized in the Tourism Sector*, available at: www.hosteltur.com/114851_cinco-tendencias-cambian-reglas-juego-sector-hotelero-2016.html.
- Hudson, S., and Ritchie, B. (2006). Promoting destinations via film tourism: an empirical identification of supporting marketing initiatives. *Journal of Travel Research*, 44(4), 387-396.
- Inclusion, Diversity & Social Impact, Sustainable growth; World Travel&Tourism Council;
- Istat, Ufficio territoriale per le Marche, l'Abruzzo e la Puglia - sede delle Marche.

J.A. Conger R. Kanungo (1994), Charismatic leadership in organization perceived behavioral attributes and their measurement, in “Journal of Organizational Behavior”.

J.Brass, J.Galaskiewicz, H.R. Greve, W.Tsai (2004); Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective; the Accademy of Management journal.

J.Swarbrooke (1999). Soustainable tourism management; Wallingford, Cabi.

K. Grint (2005), Leadership: limits and possibilities, Hampshire, UK, Palgrave, Macmilan.

K. Provan, P. Kenis (2008); Modes of network governance: structure, management and effectiveness; Journal of public administration research and theory.

M. Carassai et al, Le Marche, i marchigiani, il Risorgimento, l’Italia, Istituto Gramsci, 2011.

M. Franch U. Martini, F. Buffa, G. Parisi (2008) 4 L Tourism (landscale, leisure, learning and limit): responding to new motivations and expectations of tourists to improve the competitiveness of Alpine destinations in a sustinaible way, in “Tourism Review”.

M.Franchi, U. Martini (2013). Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni. Il Mulino;

M.Gorini (2017) Innovazione Collaborativa come nuova strategia imprenditoriale, progetto Nirvana; conferenza auditorium campus scientifico, Mestre

Porter,M.E. (1995). The competitive advantage of the inner city, Harvard Business Review.

R. P. Uguccioni, Due minuti di storia, l’occupazione austriaca delle Marche, R.Imbruglia, A. Quarto; Distretto industriale e reti di impresa; Rivista di scienze e turismo.

- Regione Marche – comunità montana dell'esino – frassassi. Roberta Bernarcchia Ricciardi (2013), Le reti di imprese: aspetti gestionali, normativi e fiscali. Insetto Amministrazione e finanza.
- Richards, G. (2011), "Creativity and tourism: the state of the art", *Annals of Tourism Research*, Vol. 38 No. 4.
- S.Zucchetti. (2008). Il Marketing territoriale: una leva per lo sviluppo? , *Luic papers n.214, serie economica e istituzioni*.
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1- 3).
- Schmitt, B.H. (1999), *Experimental Marketing: How to Get Customers to Sense Feel, Think, Act and Relate to Your Company*, Free Press, New York, NY.
- Schmitt, B.H. (2003), *Consumer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*, Jhon Willey and Sons, New York, NY.
- Simeon, M.I. e Buonincontri, P. (2011). Cultural Event as a Territorial Marketing Tool: The Case of the Ravello Festival on the Italian Amalfi Coast, *Journal of Hospitality Marketing and Management*, vol. 20, n. 3.
- Sunlu, U. (2003). Environmental impacts of tourism. In: Conference on the Relationships between Global Trades and Local Resources in the Mediterranean Region.
- Thompson, F., Hannam, K., and Petrie, K. (2012). Producing ceramic art works through tourism research. *Annals of Tourism Research*, 39(1).
- Unesco - *Criteria for Selection*, World Heritage.
- W.W. Powell (1990), Neither Markert nor Hierachy: network forms of organization, *Research in Organizational Behavior*, vol. 12.

Tab. 1 – Elaborazione dati del modello di classificazione Istat, capacità e densità turistica

Tab 2: Flusso turistico di arrivi distribuito per mese

Tab 3: Flusso turistico di presenze distribuito per mese

Tab 4: Istogramma della concentrazione dei flussi turistici nel cluster dei borghi

Tab 5: Strutture ricettive nel cluster borghi di riferimento - Marche

Tab 6: Strutture ricettive nel cluster borghi di riferimento - Toscana

Tab 7: Aziende agrituristiche autorizzate all'esercizio di altre attività - Toscana 2019

Tab 7: Flusso turistico di arrivi distribuito per mese

Tab 8: Flusso turistico di presenze distribuito per mese

Tab 9: Matrice SWOT

Tab 10: strategie matrice SWOT

Tab 11: *Governance* allargata: integrazione tra vari attori e stakeholder

Tab 12: Attività fondamentali della DMO

Tab 13: piano investimenti quinquennali – ipotesi di scenario di crescita

Fig 1: Forma di sviluppo turistico di una destinazione

Fig 2: Intensità dei comuni italiani in base alla capacità e densità turistica

